

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**PROPUESTA DE PLAN FINANCIERO PARA EL INSTITUTO**  
**SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL**

**TRABAJO PRESENTADO POR:**

PRISILA GUADALUPE RODRIGUEZ RA19107

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**DOCENTE ASESOR:**

LICENCIADO SANTIAGO ALEXANDER ANDRADE

**ABRIL 2022**

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR	: Maestro Roger Armando Arias Alvarado
VICERECTOR ACADÉMICO	: Dr. Raúl Ernesto Azcúnaga López
VICERECTOR ADMINISTRATIVO	: Ing. Juan Rosa Quintanilla
SECRETARIO GENERAL	: Ing. Francisco Alarcón

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

DECANO	: Ing. Roberto Antonio Díaz Flores
VICEDECANO	: Máster Luis Alberto Mejía Orellana
SECRETARIO DE LA FACULTAD	: Máster Carlos Marcelo Torres Araujo
ADMINISTRADOR ACADEMICO	: Máster José Martín Montoya Polío
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO	: Ing. René Francisco Vásquez

ABRIL 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **DEDICATORIA**

“A Dios, mi familia y al Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).”

Prisila Guadalupe Rodríguez Ayala

## ÍNDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
ÍNDICE .....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	x
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 Antecedentes del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).....	1
1.1.1 Misión .....	1
1.1.2 Visión.....	1
1.1.3 Integración del Consejo Directivo .....	2
1.1.4 Servicios.....	2
1.2 Definición del Problema.....	3
1.3 Preguntas de Investigación.....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Objetivo General .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
1.5 Justificación.....	10
1.6 Viabilidad y Limitaciones .....	10
1.6.1 Viabilidad.....	10
1.6.2 Limitaciones.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 Histórico.....	12
2.2 Teórico .....	13
2.2.1 Ventajas y Desventajas de la Elaboración de un Plan Financiero. ....	13
2.2.2 Plan Financiero .....	14
2.3 Legal.....	21
2.3.1 Constitución de la República de El Salvador.....	21

2.3.2	Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).	23
2.3.3	Reglamento de la Ley Orgánica de ISDEM.	23
2.3.4	Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).	23
2.3.5	Código Municipal.	24
2.3.6	Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	24
2.3.7	Ley General Tributaria Municipal.	25
2.3.8	Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).	25
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		27
3.1	Diseño de la Investigación	27
3.2	Tipo de Investigación	28
3.3	Método de Investigación	28
3.4	Alcances	29
3.5	Población y Muestra	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		30
4.1	Análisis de la Situación en ISDEM.	30
4.1.1	Entrevista al Gerente General de ISDEM	30
4.1.2	Entrevista al Gerente de Desarrollo Municipal	34
4.1.3	Conclusión de la recolección de información obtenida en entrevistas.	37
4.2	Importancia	39
4.3	Objetivos del Análisis Financiero	39
4.4	Análisis Horizontal	41
4.4.1	Interpretación de Análisis Horizontal en Estado de Flujo de Efectivo	42
4.4.2	Interpretación de Análisis Horizontal en Estado de Situación Económica	44
4.4.3	Interpretación de Análisis Horizontal en Estado Rendimiento Económico	45
4.5	Análisis Vertical	46
4.5.1	Interpretación de Análisis Horizontal en Estado Rendimiento Económico	47
4.5.2	Interpretación de Análisis Horizontal en Estado de Situación Económica	51
4.6	Indicadores Financieros (Razones Financieras)	52
4.7	Estrategia Financiera	57
4.7.1	Centro de Capacitación y Formación Profesional de Municipalismo	57
4.7.2	Especies Municipales	58

4.7.3. Créditos Municipales para el Funcionamiento (25% FODES).....	59
4.7.4. Unidad De Asistencia Financiera.....	60
4.8. Propuesta de Plan Financiero .....	61
4.8.1. Matriz de desarrollo de estrategias financieras .....	61
4.8.2. Proyección de costos para la ejecución de estrategias.....	65
4.8.3. Proyección de Ingreso de la ejecución de estrategias .....	67
4.8.4. Análisis de Plan Financiero.....	69
4.9. Estado de Rendimiento Económico Proyectado .....	71
4.10. Análisis de Proyecciones de Estrategias Financieras Propuestas.....	72
4.11. Plan de Seguimiento Táctico Financiero.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
Conclusiones .....	76
Recomendaciones.....	78
Referencias.....	80
Literaria .....	
Digital	
ANEXO 1. Presupuesto institucional del 2020.....	82
ANEXO 2. Venta de Especies Municipales del 2020.....	83
ANEXO 3. Detalle de Créditos Municipales del 2020. ....	83
ANEXO 4. Calculo de Intereses de estrategia “Créditos Municipales sobre el 25% de FODES”. ....	84
ANEXO 5. Balance de Comprobación del 2020. ....	85

## RESUMEN

Para del desarrollo de operaciones de entidades autónomas en El Salvador es importante que cada una maneje una misión y visión especial de servicio a la población, que se comprometa con los valores y encamine sus esfuerzos junto con los objetivos de cada administración gubernamental, las entidades autónoma gozan de beneficios adicionales pues están cuentan con herramientas en la generación de ingresos propios, con esto pueden seguir operando y además de aportar valor a las actividades tanto internas como externas, por lo tanto en país tan sensible a las decisiones políticas o creación de nuevos proyectos estatales, por tal motivo un plan financiero debe de dar un análisis financiero de la situación actual, y como esta situación puede ayudar a prever planes a previstos en los cuales las estrategias puedan ser constantemente evaluadas para la toma de decisiones.

Con la liquidación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, muchas inquietudes sobre el funcionamiento, las actividades que este realizada, cuáles eran sus procesos, sus alcances, que beneficios traía a la administración pública, entre otro tipo de interrogantes surgieron, dentro del desarrollo de la investigación y análisis se da respuesta a la situación financiera y además de dar una descripción de cada una de las áreas que hacían parte de la institución.

Dentro del plan financiero se determinaran una serie de estrategia financieras en las cuales cualquier usuario interesado pueda tomar como referencia pueda desarrollar cada una de las áreas, adicional comenzar con una línea de servicios con más alcance a la población, con más organización y aportando valor agregado tanto a la rentabilidad como también al servicio de la comunidad, y es ahí donde radica el fin principal del presente estudio.

## ABSTRACT

For the development of operations of autonomous entities in El Salvador, it is important that each one manages a special mission and vision of service to the population, that it is committed to the values and directs its efforts together with the objectives of each government administration, the autonomous entities they enjoy additional benefits because they have tools to generate their own income, with this they can continue operating and in addition to adding value to both internal and external activities, therefore in a country that is so sensitive to political decisions or the creation of new projects For this reason, a financial plan must give a financial analysis of the current situation, and how this situation can help to foresee plans in which the strategies can be constantly evaluated for decision making.

With the liquidation of the Salvadoran Institute of Municipal Development, many concerns about the operation, the activities carried out, what were its processes, its scope, what benefits did it bring to the public administration, among other types of questions arose, within the development of the research and analysis responds to the financial situation and in addition to giving a description of each of the areas that were part of the institution.

Within the financial plan, a series of financial strategies will be determined in which any interested user can take as a reference to develop each of the areas, in addition to starting with a line of services with more reach to the population, with more organization and providing added value to both profitability and community service, and that is where the main purpose of this study lies.



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Detalle de Comisiones Departamentales del 2020.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2. Detalle de la deuda pública municipal del 2013 al 2020.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 3. Instituciones Financieras y sus cuotas de pago mensuales.....</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 4. Ventajas y Desventajas de un Plan Financiero.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 5. Matriz de desarrollo de estrategias financieras.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 6. Proyeccion de Costos .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 7. Proyeccion de Ingresos .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 8. Detalle de Plan de Seguimiento.....</i>	<i>75</i>

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), es una entidad de derecho público, especializada en el campo de la Administración Municipal, cuenta con personería jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, tiene patrimonio propio y goza de autonomía en la administración de sus bienes. Es por eso, que surge ya propiamente como ISDEM en 1987, por Decreto Legislativo No. 616, del 4 de marzo del mismo año.

Para el año 2021 y tras la reestructuración de proyectos que benefician la población mediante la municipalidad el Gobierno Central de El Salvador solicito ante los oficios de la Asamblea Legislativa la liquidación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, y la creación de la Dirección de Obras Municipales, esto implico que la generación de fondos propios se viera afectado, por eso el principal fin de esta investigación es analizar la situación de ISDEM además de poder identificar sus áreas más fuertes y sus debilidades, para así poder proponer una serie de estrategias financieras que permitieran no sentir el impacto de ser garante de la transferencia del FODES a las municipalidades, además con esta investigación se pretende que futuras instituciones tomen como base para estudios financieros además puedan tener una base estratégica de generación de rentabilidad en instituciones autónomas similares.

Contar con una investigación así, permite que se pueda analizar financieramente la situación del Instituto así como también sirve como referente para futuras propuestas de trabajo en instituciones de gobierno, las estrategias financieras buscan dar rentabilidad, liquidez y sostenibilidad a las labores, así como expande el alcance los servicios y cuenta con un programa

cronológico de seguimiento de la implementación lo cual resulta importante para la eficiente aplicación de todo plan financiero.

La presente investigación consta con cuatro capítulos, con el contenido siguiente:

Capítulo I: detalla los antecedentes y generalidades del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, así como la justificación, viabilidad y limitantes de la investigación.

Capítulo II: lo conforma el marco teórico en este se desglosa tanto aspectos históricos, teóricos y también un marco legal, para conformar un sistema de recolección de información para su posterior análisis.

Capítulo III: incluye la metodología de la investigación utilizada para la recolección de datos y guías necesarias para la elaboración del plan financiero así como también de las técnicas metodológicas empleadas.

Capítulo IV: está conformado por una serie de análisis y resultados, que van desde entrevistas, análisis de los estados financieros, indicadores, las propuestas de estrategias financieras sus proyecciones y su plan de seguimiento de resultados, como parte de la propuesta de plan financiero al Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal

Capítulo V: contiene el capítulo de finalización de la investigación con las conclusiones y recomendaciones para los usuarios interesados en la investigación del funcionamiento de instituciones autónomas y demás entidades interesadas en estrategias financieras similares.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)

En 1987 surge la creación del ISDEM, por Decreto Legislativo No. 616, del 4 de marzo del mismo año, también se autorizó a la Comisión Interventora a que se refiere el Art. 68 de la misma ley, hacer entrega al Consejo Directivo del ISDEM, de los activos y pasivos que fueron de la Tesorería General de fondos Específicos Municipales y se facultó a dicho ente autónomo, para efectuar erogaciones para el pago de salarios y demás prestaciones al personal de empleados de la Tesorería y para el desembolso de fondos propiedad de las municipalidades, mientras se les aprueba su primer presupuesto de ingreso y egresos, 1988 la Comisión interventora recibió la Tesorería de manos del Señor Carlos Roberto Gabino y fue entregada al Dr. Armando Calderón Sol; convirtiéndose en el primer Presidente de la institución, además el Consejo Directivo, fue electo en julio del mismo año, habiendo nombrado al Gerente General, en el mes de agosto e iniciando sus operaciones y funcionamiento en septiembre, en 1989 según el Jefe de Recursos Humanos, desde este año a la época actual, ésta institución ha estado fortaleciendo los procesos de modernización de los Municipios, a través de la Asistencia Técnica, Administrativa, Financiera y de Planificación que proporciona a los mismos.

#### *1.1.1 Misión*

Fortalecer capacidades y competencias en gestión integral del desarrollo de las municipalidades del país.

#### *1.1.2 Visión*

Contribuir con las municipalidades a que realicen una gestión exitosa del desarrollo territorial.

### *1.1.3 Integración del Consejo Directivo*

Está integrado por 13 miembros y se compone de la siguiente forma: a) Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio del Interior; b) Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio de Obras Públicas; c) Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social; d) Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Concejo Municipal de San Salvador; e) Cuatro Directores Propietarios y sus Suplentes electos por los Alcaldes Municipales o respectivos Concejales que asistan en su representación de acuerdo a las siguientes regiones del país, así: 1) Uno de la Región Central comprendida por los Municipios de los Departamentos de San Salvador, Chalatenango, Cuscatlán y La Libertad; 2) Uno de la Región Occidental comprendida por los Municipios de los Departamentos de Ahuachapán, Santa Ana y Sonsonate; 3) Uno de la Región Oriental comprendida por los Municipios de los departamentos de San Miguel, La Unión, Morazán y Usulután; 4) Uno de la Región Para-Central comprendida por los Municipios de los departamentos de La Paz, San Vicente y Cabañas.

### *1.1.4 Servicios*

Asistencia técnica administrativo; recomendar a las Municipalidades, técnicas administrativas como: la Organización Interna Administrativa, Sistemas de Recaudación, Contabilidad, Auditoría y Administración Financiera, elaboración de Tarifas y Presupuestos Municipales, tanto generales como especiales y Programación, elaboración de presupuesto, financiamiento, construcción de obras y servicios públicos municipales.

Asistencia financiera; conceder a las Municipalidades préstamos supervisados a corto, mediano y largo plazo, para: financiar estudios, comprar equipos y realización de obras de servicios municipales; asesorar a las Municipalidades en los estudios de factibilidad para la contratación de

préstamos y emitir los dictámenes técnicos financieros que fueren necesarios; servir de agente financiero a las Municipalidades cuando aquellas lo soliciten y de garante cuando fuere conveniente y necesario en las operaciones contractuales que las mismas realicen.

Asistencia de planificación; colaborar en la coordinación u orientación de las políticas municipales de planificación para el desarrollo urbano y rural, coordinar con otros organismos nacionales e internacionales, el fortalecimiento de sus programas de asistencia para buscar soluciones adecuadas a los problemas municipales; asesorar a las Municipalidades en cuanto a la planificación a nivel local; promover la integración de los planes locales de desarrollo con los planes de los niveles regional y nacional, con el objeto de propiciar la participación efectiva de los gobiernos locales en la ejecución de los planes, programas y políticas del Gobierno Central.

## **1.2 Definición del Problema**

Dentro de la investigación se determinara un plan financiero que permita al Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal incrementar su rentabilidad, pues el pasado 7 de abril del 2021, el presidente de la República de El Salvador, Nayib Bukele, informó sobre la creación de la Dirección de Obras Municipales la cual pretende enfocar su interés social en cada uno de los proyectos en las 262 comunas de todo el país, por tal motivo se anunció que el gobierno central entregaría el 75% que corresponde al porcentaje de inversión para que la municipalidades inviertan en proyectos municipales que ayuden a la población por lo que el ISDEM sobre ese porcentaje de inversión otorgaba créditos que permita la Orden Irrevocable de Descuento y Pago (O.I.D.P.), lo cual es un contrato de crédito documentario de naturaleza ejecutiva que debe constar por escrito, en virtud del cual, el ISDEM se obliga por cuenta de la Municipalidad al pago de una obligación directa hacia un tercero, y la Municipalidad queda obligado a hacer provisión de fondos a la

institución que asumirá el pago, con la suficiente anticipación, por lo que dichas comisiones dependen del 75% de inversión, el cobro de la comisiones por Orden Irrevocable de Descuento y Pago hacen posible que institución genere sus fondos propios, con lo cual hace inversiones que generan rentabilidad y además paga la planilla de salarios, por lo que este plan financieros permitirá saber qué puntos fuertes explotar para generar rentabilidad que le permita a una institución autónoma mantener los fondos propios al nivel determinado para mantener sus operaciones, este plan financiero, debe de ser capaz de analizar la actual situación del ISDEM y además de aportar soluciones financieras para generar rentabilidad.

Es importante definir las tasas de crédito en las cuales se han otorgado los créditos a las municipalidades en donde se presentan las comisiones que se cancelan al ISDEM, además que gracias al flujo de efectivo certificado podemos encontrar los usos y fuentes así como de las disponibilidades en donde se reflejan los puntos que se desean potenciar con el desarrollo del plan financiero ya sea en el área de inversión, financiamiento y operación, este punto de decisión nos permite identificar cual línea de negocio puede apostar las operaciones el ISDEM, así como también en la definición vamos a analizar las comisiones Orden Irrevocable de Descuento y Pago que ISDEM percibió en diciembre 2020, este saldo es menor pues no se realizaron muchos créditos municipales en diciembre por lo que las comisiones por nuevas Orden Irrevocable de Descuento y Pago fueron bajas, lo cual es un punto importante a analizar

**Tabla 1** *Detalle de Comisiones Departamentales del 2020*






<b>DICIEMBRE 2020</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>COMISION</b>
AHUACHAPAN	\$ 158.18
CABAÑAS	\$ 438.06
CHALATENANGO	\$ 11.22
CUSCATLAN	\$ 91.45
LA LIBERTAD	\$ 894.47
LA PAZ	\$ 136.68
LA UNION	\$ 1,119.42
MORAZAN	\$ 514.16
SAN MIGUEL	\$ 833.88
SAN SALVADOR	\$ 1,838.01
SAN VICENTE	\$ 95.83
SANTA ANA	\$ 479.32
SONSONATE	\$ 1,890.00
USULUTAN	\$ 636.31
<b>Total general</b>	<b>\$ 9,136.99</b>

Para saber sobre más sobre el desarrollo de la problemática se detalla los destinos de los créditos otorgados a las municipalidades en las cuales el ISDEM ha realizado la figura de garante e intermediador entre el sistema financiero y las municipalidades, por lo cual es importante aclarar que las cifras están reflejadas en miles de dólares:



**Tabla 2** Detalle de la deuda pública municipal del 2013 al 2020.

<b>DETALLE DE MONTO DE DEUDA PUBLICA MUNICIPAL DEL 2013 AL 2020</b>								
<b>NOMBRE DE DESTINO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
CONSOLIDACION Y RESTRUCTURACION DE DEUDAS	\$64,077.20	\$38,213.40	\$89,893.80	\$53,321.50	\$66,808.70	\$69,719.40	\$180,823.70	\$75,649.10
INFRAESTRUCTURA VIAL		\$34,716.50	\$8,627.30	\$16,473.20	\$21,382.70	\$6,847.80	\$31,246.30	\$24,737.20
PROYECTOS DE ELECTRIFICACION RURAL Y URBANA	\$4,882.60	\$12,435.80	\$4,482.30	\$3,276.40	\$2,700.70	\$6,774.10	\$2,888.40	\$7,179.00
APOYO AL DESARROLLO ECONOMICO	\$17,934.80	\$8,500.00		\$4,929.10		\$1,902.50	\$7,499.70	
PROYECTOS DE EDUCACION FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	\$6,901.70		\$5,876.10			\$1,323.80	\$1,243.40	\$3,151.30
COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO					\$4,326.10	\$1,202.10	\$3,118.60	\$2,857.90
SANEAMIENTO AMBIENTAL Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SOLIDOS		\$3,643.50			\$2,632.50	\$1,123.40	\$1,867.50	\$2,048.10
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PARA DEPORTES Y RECREACION	\$16,635.00	\$12,319.60	\$3,812.50	\$3,879.80	\$4,710.10	\$1,073.70	\$4,963.80	\$1,514.20
OTROS DESTINOS	\$13,074.50	\$10,214.80	\$7,081.20	\$10,225.70	\$9,219.20	\$3,383.70	\$18,329.90	\$9,706.40
PROYECTO TURISTICOS			\$13,547.70					
DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA VIAL URBANA	\$30,491.50							
PROYECTO ABASTECIMIENTOS DE AGUA PORTABLE Y ALCANTARILLADOS	\$8,378.80	\$13,876.70	\$3,104.20	\$5,983.00			\$6,925.40	\$1,119.30

 <b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL</b>	
<b>Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal</b> <b>Estado de Flujo de Fondos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de diciembre de 2020</b> (INSTITUCIONAL)	
<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>DISPONIBILIDADES INICIALES</b>	<b>\$ 3,824,928.81</b>
Disponibilidades Iniciales	\$ 3,824,928.81
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>	<b>\$ (2,520,517.83)</b>
Fuentes Operacionales	\$ 607,569,154.30
Usos Operacionales	\$ 610,089,672.13
<b>FINANCIAMIENTO DE TERCERO NETO</b>	<b>\$ 2,756,307.19</b>
Empréstitos Contratados	\$ 3,314,806.96
Servicio de la Deuda	\$ 558,499.77
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL NETO</b>	<b>\$ (12,809.95)</b>
Fuentes no Operacionales	\$ 86,381,999.08
Usos no Operacionales	\$ 86,394,809.03
<b>DISPONIBILIDAD FINAL</b>	<b>\$ 4,047,908.22</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">   <b>Ing. Rudy Iván Amaya García</b>            Gerente Financiero         </div> <div style="text-align: center;">   <b>GERENCIA FINANCIERA</b> </div> <div style="text-align: center;">   <b>Lic. Marlene Orellana de Ayala</b>            Contador Institucional         </div> <div style="text-align: center;">   <b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b> </div> </div>	

Resulta importante determinar en la definición de nuestro problema, las entidades del sector financiero en donde se cancelan mensualmente las cuotas de los créditos municipales en donde el ISDEM cobra la comisión por la intermediación la cual asciende a 1.5% sobre el monto del crédito, la cual se deberá de ir cargado a la cuota que se descuenta en la parte del 75% de FODES el cual está destinado a la inversión de obras municipales, por tal motivo es importante reconocer que instituciones son las que mantienen relación estrecha con la operatividad financiera de ISDEM, lo cual resulta un punto a nuestro favor pues al generar el capítulo de las propuestas financieras se

podrá tener referencia sobre las instituciones con las cuales ISDEM mantiene relaciones comerciales importantes, que dentro de nuestra evaluación aportara un valor significativo, a continuación se detalla el siguiente cuadro con fecha 31 de diciembre 2020.

**Tabla 3** *Instituciones Financieras y sus cuotas de pago mensuales*

<b>ID</b>	<b>INSTITUCION FINANCIERA</b>	<b>CUOTAS</b>
7	BTS, R.L. De C.V.	\$137,118.29
19	Caja De Crédito Metropolitana	\$148,144.08
20	Caja De Crédito De San Vicente	\$193,691.95
27	Caja De Crédito De La Libertad	\$6,646.80
29	Caja De Crédito De Soyapango	\$16,086.71
34	Primer Banco De Los Trabajadores	\$50,737.61
<b>TOTAL</b>		<b>\$2,858,146.68</b>

### 1.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal?
2. ¿Qué tan importante es el cobro de comisiones por Orden Irrevocable de Descuento y pago?
3. ¿Cuáles son los compromisos financieros que tiene la institución con proveedores, bancos, empleados y municipalidades?
4. ¿Qué instituciones autónomas pueden hacer uso de la investigación para la ejecución de las estrategias financieras?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 *Objetivo General*

Elaborar un plan financiero que permita al Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal aumentar su rentabilidad para sostener sus operaciones administrativas sin el manejo del 75% de inversión correspondiente al FODES, así como de ser una guía de análisis para otras entidades gubernamentales sobre el manejo de la administración municipal.

### 1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar las principales fuentes de ingresos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).
- Hacer un análisis financiero tomando como base los dos últimos años, 2019 y 2020; a fin de determinar la salud financiera en cuanto a liquidez, rentabilidad, endeudamiento.
- Proponer estrategias financieras, las mismas que permitan mejorar la rentabilidad de instituciones similares a ISDEM para que puedan ser incorporado como una guía de estudio o resultados de un análisis financiero para la toma de decisiones, de tal manera que se pueda incorporar las actividades en nuevos nichos de mercado a partir de los resultados obtenidos en el Plan Financiero.
- Visualizar el impacto que tendrán los fondos propios con la entrega directa a la Dirección de Obras Municipales con el 75% del FODES.
- Proveer de análisis financieros a las instituciones que ejercerán las funciones que ISDEM ejecutaba en sus labores.

## **1.5 Justificación**

La presente investigación se lleva a cabo con el fin de identificar el efecto que tendrán las finanzas propias del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal con la entrega directa por parte de la Dirección General de Tesorería a la Dirección de Obras Municipales, al no contar con el 75% como garantía, se emitirán nuevos créditos a las alcaldías para inversión en proyectos municipales, por lo tanto las comisiones Orden Irrevocable de Descuento y Pago que percibe el ISDEM que representan cerca del 80% de los fondos propios, los cuales son de vital importancia para entidades con carácter de autonomía, por lo tanto en la actualidad la correcta dirección financiera del instituto exige adoptar nuevos principios por parte de la alta gerencia, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar diferentes prácticas de gestión, es decir se debe de diseñar un Plan Financiero para esta entidad dedicada a la capacitación y desarrollo de las municipalidades, además de gestionar temas financieros lo cual genera expectativas de evaluación y la propuesta que permita maximizar la rentabilidad permitirá alcanzar los objetivos planteados.

Es de suma importancia que ISDEM mantenga una gestión financiera que vaya de acuerdo al crecimiento del instituto y se acople al desarrollo de su entorno, siempre que dicha información financiera refleje la realidad económica, de esta forma los grupos de interés podrán tomar mejores decisiones respecto a ellas, existirá un mejor control para dirigir a las mismas en todos los niveles jerárquicos, así como también existirá mayor confianza para los usuarios internos y externos, de igual forma contribuiría al desarrollo de las entidades autónomas del país.

## **1.6 Viabilidad y Limitaciones**

### *1.6.1 Viabilidad*

Para poder elaborar la propuesta de plan financiero el cual iba orientado a mantener la sostenibilidad financiera del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, cuando las comisiones Orden

Irrevocable de Descuento y Pago por los créditos municipales no ingresen a los fondos propios, al momento de la liquidación de ISDEM, se modifica el objetivo principal de la investigación, durante toda la investigación se pudo contar con el acceso a la información financiera y operativa para desarrollar el plan financiero, se realizaron las entrevistas a la Gerente General y al Gerente de Desarrollo Municipal, además de tener a disposición el recurso humano, económico, material y el desarrollo del análisis económico del Instituto.

### *1.6.2 Limitaciones*

En la elaboración del plan financiero de una entidad autónoma, se presentaron distintas limitaciones, la principal de ellas era el cierre y liquidación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en donde su principal fuente de ingreso son las comisiones por el otorgamiento de créditos municipales para la inversión, con la liquidación del personal administrativo y operativo, la recolección de información fue limitada, ya no existía usuarios internos a los cuales proponer la investigación, otra limitante fue orientar la investigación o el resultado de la misma, a una base de análisis para las demás instituciones como la Unidad Financiera Liquidadora de ISDEM y también para la Dirección de Obras Municipales u otras entidades gubernamentales interesadas en generar propuestas financieras similares a las cuales se han presentado, las limitaciones de esta investigación generan oportunidad de crear un documento para conocer parte de la historia de ISDEM y ser fuente de información para la toma de decisiones.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Histórico.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, es una entidad de derecho público, especializada en el campo de la Administración Municipal, cuenta con personería jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, tiene patrimonio propio y goza de autonomía en la administración de sus bienes, es por eso, que surge ya propiamente como ISDEM en 1987, por Decreto Legislativo No. 616, del 4 de marzo del mismo año, para la creación de nuestra institución se formó una Comisión interventora, la cual estaba compuesta por un representante del Ministerio del Interior, Ministerio de Hacienda y otra de la Corte de Cuentas de la República.

Se autorizó a la Comisión Interventora a que se refiere el Art. 68 de la misma Ley, hacer entrega al Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de los activos y pasivos que fueron de la Tesorería General de fondos Específicos Municipales y se facultó a dicho ente autónomo, para efectuar erogaciones para el pago de salarios y demás prestaciones al personal de empleados de la Tesorería y para el desembolso de fondos propiedad de las Municipalidades, mientras se les aprueba su primer presupuesto de ingreso y egresos, esta Comisión, recibió la Tesorería de manos del Señor Carlos Roberto Gabino y fue entregada al Dr. Armando Calderón Sol; convirtiéndose en el primer Presidente del ISDEM; esta situación de traspaso surge en el año de 1988, el Consejo Directivo del ISDEM, fue electo en julio de 1988, habiendo nombrado al Gerente General, en el mes de agosto e iniciando sus operaciones y funcionamiento en septiembre del mismo año, actualmente el ISDEM, está fortaleciendo los procesos de modernización de los

Municipios, a través de la Asistencia Técnica, Administrativa, Financiera y de Planificación que proporciona a los mismos, debido a las exigencias de cambio y actualización ante los nuevos retos, surge la necesidad de hacer ajustes institucionales que faciliten ir a la vanguardia; haciéndose necesario un proceso de reorganización institucional que garantice su efectividad, eficacia y excelencia en la calidad del servicio a las Municipalidades.<sup>1</sup>

## 2.2 Teórico

### 2.2.1 *Ventajas y Desventajas de la Elaboración de un Plan Financiero.*

**Tabla 4** *Ventajas y Desventajas de un Plan Financiero*

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Las planificaciones financieras pueden mostrar con claridad absolutamente todos los riesgos en los que se puede estar involucrado en el futuro, evaluar los pros y contras, entre otros. Esto te permitirá evaluar bien antes de una inversión o un gasto, ya sea pequeño o grande.	Se basa en previsiones y en estimaciones, lo que lleva implícito un riesgo, rentabilidades pasadas no aseguran rentabilidades futuras.
La gerencia financiera, saben identificar todas las circunstancias para poner a trabajar un capital, una de estas ventajas es que pueden tomar la decisión de invertir en activos para generar suficientes ingresos en el año.	Elaborar un plan financiero en el cual la gestión primordial dependerá de las nuevas políticas de creación en una institución autónoma puede depender de varias llaves de jerarquía de administración por lo que su viabilidad dependerá de un sistema capaz de fortalecer áreas que no estaban previstos como fuentes de ingreso primarias.

<sup>1</sup> <http://www.isdem.gob.sv/historia/>



Elaborar un plan financiero de ISDEM permite reunir toda la información de tipo económico y financiero que tiene que ver con el instituto, para decretar de este modo el grado de su viabilidad económica.	Presupuestar es tedioso, sobre todo sin una buena herramienta de tecnologías financieras, que permitan acercar las propuestas de planificaciones financieras, en la realidad.
Contar con un panorama general del instituto, de sus departamentos y de las acciones permite conocer las debilidades y fortalezas, la planificación financiera permite visibilizar las áreas de mejora y hacer crecer el instituto sin poner en riesgo la generación de rentabilidad.	Se hará presente el dilema entre riesgo y beneficio, ya que la postura como investigador es que siempre, al realizar una propuesta de inversión, estás adoptando un riesgo de pérdida que puede ser grande, proponer una medida para que los fondos propios de la institución mantengan una rentabilidad en la cual las nuevas medidas no la afecten.
Así como medimos el desempeño de las actividades de las áreas del instituto también es importante establecer parámetros para comprobar el desempeño del capital invertido, esto será clave para realizar los ajustes necesarios en el presupuesto y detectar posibles amenazas.	No sólo se hacen presentes los riesgos en cuanto a beneficios o liquidez, muchas veces las inversiones pueden traer como riesgo la falta de liquidez de ISDEM, lo cual va ligado a las decisiones de financiamiento por el lado pasivo.

### 2.2.2 Plan Financiero

#### 2.2.2.1 Concepto

Un plan financiero es un documento que se enmarca dentro del plan de negocio global de una empresa u organización y que recoge toda la información cuantificada y desarrollada, calculada en dólares, de cada uno de los planes de actuación que corresponden a cada área de la organización.

El plan financiero es un documento que sirve para calcular los gastos de un negocio y verificar la rentabilidad de operar, también funciona para observar cuánto tiempo tomará

alcanzar las metas económicas establecidas, este plan debe contener las previsiones en ventas, los métodos de financiamiento, gastos fijos, impuestos y cargas fiscales, así como los resultados que se obtienen mes con mes o año con año, incluso este documento sirve para buscar inversionistas ya que muestra cuánto vale la empresa y lo que podría alcanzar a valer en determinado tiempo, una de las características por las que el plan financiero es útil para los pequeños y medianos negocios es que debe incluir una proyección estimada de ventas, la cual fija o desencadena estrategias que se deben aplicar para que el negocio continuara creciendo.

#### 2.2.2.2 Pasos del Plan Financiero

Al realizar un plan financiero es importante que sigamos un sistema de pasos que nos permitan realizar un análisis más eficiente e integral, pues estamos hablando de crear un plan financiero de una entidad autónoma del estado, en donde existe una necesidad por generar nuevos ingresos capaces de generar rentabilidad a las operaciones, por lo cual lo basaremos en los siguientes pasos:

- ✓ Revisar y cotejar, se debe de tomar toda la información y concentrarla respetando los rubros y parámetros que te han funcionado hasta el momento, se elige las categorías más importantes en donde se vea todos tus recibos y documentos, una vez se haya cotejado la información se deben de buscar patrones y comenzar a comparar, es decir, cotejaremos los ingresos de este año, con las del mismo periodo de los años anteriores.
- ✓ Estudiar las metas por cumplir, es decir que cada objetivo debe convertirse en una motivación que acompañará al plan general, lo cual incluye las metas a corto,

mediano y largo plazo concebidas de manera real sin aumentar las expectativas, más allá de lo posible y concreto.

- ✓ Contextualiza los datos, una vez que se revisó la información se identificaron las metas es importante contextualizar los datos correctamente, la perspectiva del análisis financiero se va nutriendo, pero no se trata de encontrar pretextos para los tropezones, sino de que se sea honesto y se evalúe cada situación.
- ✓ Analizar la realidad de la empresa, situación que ayudara a determinar los estados financieros y su proyección. ¿En qué estatus se encuentra el negocio? ¿Qué deseas en el futuro? Asimismo, hay que establecer las utilidades que se aspira a recibir, las razones financieras que incluyen el apalancamiento, la liquidez y lo referente a la rentabilidad.
- ✓ Creación de indicadores, ya que se puso en contexto toda la información previamente cotejada en el análisis financiero, es hora de crear tus propios indicadores, los cuales son herramientas que te ayudarán a medir el éxito de cada paso que des en tu empresa, así como el desempeño actual.
- ✓ Planificar la disponibilidad del capital para un tiempo establecido, la manera adecuada es estudiando todas las opciones reales y analizando las fuentes de financiamiento.
- ✓ Adaptarse a los factores externos que escapan a tu control, es decir crisis financieras, inestabilidad política o reformas de ley son algunos ejemplos. Es estos casos, se puede desviar la ruta financiera trazada en los primeros pasos, por lo que sería necesario diseñar y exponer propuestas dirigidas a dar soluciones a supuestos escenarios negativos.

- ✓ Análisis de resultados, una vez se ha creado con éxito los propios indicadores, es momento de hacer una valoración sobre los resultados del análisis financiero, con esta ponderación se aplicarán todos los conocimientos que se han brindado en el desarrollo del ejercicio que se acaba de hacer para llegar a conclusiones, las cuales te permitirán marcar el rumbo que debe seguir del instituto a continuación.
- ✓ Establecer un sistema de compensación: Este último aspecto, es importante como todos los demás, pues se define el sistema de compensación a los trabajadores en referencia a su desempeño, lo cual resulta interesante de este punto, es que se puede diseñar un plan de motivación que ayude a impulsar la competitividad y eficiencia de los empleados para alcanzar en conjunto los objetivos

### 2.2.2.3 Análisis Financieros

El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro, el análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa (principalmente estados financieros de un determinado período), ratios, índices y otros indicadores junto con información adicional principalmente relacionada con contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización; se analiza la rentabilidad pues se observan las cuentas relacionadas con ingresos, costos y resultados, se trata de determinar no solo el valor de la compañía, sino también su composición, calidad, evolución y proyección, además de la liquidez, esto es, la capacidad de hacer frente a sus necesidades de recursos y de cumplir con sus deudas de corto plazo, acá se observan variables como: endeudamiento, activo

circulante, periodo de maduración, rotación, y un punto importante como lo es la solvencia, la cual se refiere a su capacidad de cumplir con las deudas de largo plazo y también poder invertir para crecer en el futuro, es decir que en este caso observamos variables como: endeudamiento a largo plazo, patrimonio, fuentes de financiación,

Se utilizara el método vertical el cual se describe como es el utilizado para evaluar la estructura interna de los estados financieros, a fin de determinar la participación porcentual de cada partida sobre un total o subgrupo es decir que hace parte de las herramientas o instrumentos de la administración financiera, y permite verificar la situación financiera y los resultados de una entidad en un período determinado, es decir, no realiza una comparación de las cifras año a año.

Se utiliza igual forma el análisis horizontal que permite ser más dinámico pues se centra en averiguar que ha sucedido con una partida contable en un período determinado, es decir que normalmente se calcula entre dos ejercicios económicos y en el año natural, hay que tener en cuenta que se utilizan valores absolutos y relativos, siendo estos últimos los más útiles para mostrar las variaciones.

#### 2.2.2.4 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general, estos permiten el análisis de la realidad financiera, de manera individual, y facilitan la comparación de la misma con la competencia y con la entidad u organización que lidera el mercado, entre los indicadores más utilizados podemos analizar

el indicador de liquidez pues miden la capacidad que tiene la entidad de generar dinero efectivo para responder por sus compromisos y obligaciones con vencimientos a corto plazo, además, sirven para determinar la solidez de la base financiera de una entidad, es decir, si cuenta con músculo financiero para dar respuesta oportuna al pago de sus deudas asumidas a corto plazo, el indicador de endeudamiento, el cual mide la capacidad que tiene la entidad de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones, y respaldar las mismas con su capital propio; es decir, evalúan la capacidad que tiene la entidad para responder a sus obligaciones, acudiendo al patrimonio, el indicador de rentabilidad, se sabe que miden la capacidad que tiene la entidad de mantenerse en el tiempo; es decir, la sostenibilidad que ha de ser producto de la efectividad que tiene al administrar los costos y gastos y convertirlos en utilidad, uno de los indicadores más importantes será el de eficiencia pues miden la capacidad que tiene la entidad para administrar los recursos; evalúan la manera como se realizaron las gestiones y el rendimiento de los recursos utilizados durante el proceso, por lo cual, los indicadores de eficiencia se centran principalmente en la relación existente entre los costos de las materias primas y los productos finales.

#### 2.2.2.5 Claves del Plan Financiero

Según se analizara el plan financiero a realizar para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal el cual identificaremos puntos clave que permitan hacerlo más eficiente para la toma de decisiones, puntos que serán:

- ✓ Permite evaluar la viabilidad de un negocio o proyecto de inversión, punto clave para la toma de decisiones que permitan aumentar la rentabilidad y poder contar con planes contingencia les

- ✓ Debe tomar en cuenta el nivel de aversión al riesgo del agente económico, definiendo en base a ello las decisiones de inversión, de ahorro y/o de financiamiento que elegirá.
- ✓ Se debe de analizar los ingresos pues son la raíz de todo el estudio, de él parten todos los análisis para conocer si los mismos serán favorables y rentables para la futura empresa a través de las valuaciones futuras.
- ✓ Otro elemento importante es el horizonte de inversión. Cuanto más largo sea, más difícil será poder realizar una proyección certera.
- ✓ Otro punto clave a analizar serán los gastos de administración pues representan todos los gastos relacionados con la administración de la empresa, por ejemplo la planilla de empleados que corresponda, gastos de energía eléctrica, telefónicos, insumos de administración, medicamentos, depreciaciones, amortizaciones, contratación, inducción, celebraciones especiales, etc.
- ✓ Puede trabajarse con distintos escenarios. Por ejemplo, tres: optimista, moderado, pesimista. De esa forma, se puede incluso definir un plan de contingencia en caso se dé el peor escenario.

#### 2.2.2.6 Elementos de la Planeación Financiera

En un análisis financiero se plantea que para contar con una eficaz planeación financiera de debe ser considerar tres elementos básicos<sup>2</sup> que son:

- ✓ Estados Financieros: serán lo que nos permitan visualizar la situación del instituto pues son la radiográfica numérica, que permiten tomar decisiones pero en base a numero representados que son capaces de arrojar datos importantes si son

---

<sup>2</sup> Montenegro (2017)

analizados desde un punto de vista financiero, simples tablas numéricas no se pueden considerar estados financieros, el conjunto de estados que son la muestra de la situación del instituto serán los que utilizaremos para realizar el plan financiero.

- ✓ Inversiones de Capital y Estrategia de Negocio: el plan describirá la inversión de capital planificada, normalmente clasificada por categorías (inversión por reemplazamiento, por expansión, por nuevos productos, por inversiones obligadas etc.); las descripciones de este punto podrían cubrir también áreas como esfuerzo en investigación y desarrollo, pasos a seguir para incrementar la productividad, diseño y comercialización de nuevos productos y estrategia de precios.
- ✓ Financiamiento: este punto será el clave para hacer proyecciones y será el punto más elemental para conocer que fuentes de financiamiento se apegan mejor al instituto, es decir que representaran fuentes de ingresos financiadas en donde se debe analizar la oferta de la banca y la demanda que se presentara dentro de las operaciones.

## **2.3 Legal**

Leyes que regulan al ISDEM para administrar fondos públicos y leyes que la institución toma como base para brindar servicios a las alcaldías.

### *2.3.1 Constitución de la República de El Salvador.*

Decreto Constitucional de N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo N° 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.

Ésta ley es la primera del país y contiene principios básicos de convivencia, derechos y deberes que tanto las alcaldías municipales como también la institución autónoma que le



brinda servicio deben de conocer, para que cada proceso y decisiones sea con base a una ley, la Corte Suprema de Justicia es la institución que se encarga en aplicarla a todos los salvadoreños, por lo tanto los artículos son los siguientes:

- ✓ Art. 202. Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población, los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.
- ✓ Art. 203. Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas, los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.
- ✓ Art. 206. Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.
- ✓ Art. 207. Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios, las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios, para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los Municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso,

los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República, la ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posterior por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.

### *2.3.2 Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).*

Decreto Legislativo N°. 616 de fecha 4 de marzo de 1987. Publicado en el Diario Oficial N°. 52, tomo N° 294 de fecha 17 de marzo de 1987.

Es la ley que crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, el cual es un ente autónomo, de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal, con el propósito de atender los problemas y satisfacer las necesidades que demandan las municipalidades, tomando como base que el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todo el país.

### *2.3.3 Reglamento de la Ley Orgánica de ISDEM.*

Decreto Ejecutivo N°. 65 de fecha 23 de noviembre de 1990. Publicado en el Diario Oficial N°. 285, tomo N° 309 de fecha 19 de diciembre de 1990.

Éste reglamento tiene como finalidad regular y facilitar la correcta aplicación de la Ley Orgánica del ISDEM.

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

Decreto Legislativo N°. 74 de fecha 08 de septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial N°. 176, Tomo N° 300 de fecha 23 de septiembre de 1988.

Es la ley que faculta al ISDEM la administración del fondo municipal denominado FODES (Art. 2) y es deber del estado brindar esos fondos a las alcaldías municipales y además refleja que éstos fondos son otorgados con fin humanitario por ejemplo construcción de obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

#### *2.3.5 Código Municipal.*

Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 de fecha 5 de febrero de 1986.

Ésta ley hace mención de una relación directa con entidades autónomas, sobre todo el ISDEM, de acuerdo a las funciones que desarrollan las alcaldías en ciertos casos, se ven en la necesidad de acudir al respaldo o al asesoramiento de dicha institución. Por ejemplo en el Art. 89 habla del contrato de unos de los servicios que brinda el ISDEM el cual es la recomendación de sistemas de recaudación de ingresos. Las alcaldías municipales son las entidades autónomas que se encarga para su aplicación.

#### *2.3.6 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.*

Decreto Legislativo N° 1039 de fecha 29 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 103, Tomo N° 371 de fecha 6 de junio de 2006.

El objeto de esta ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal, es decir la que regula el que hacer de los empleados municipales, ésta ley vincula al ISDEM tanto en la parte de selección de personal, debido a que las municipalidades pueden solicitar colaboración, para que funcionarios de ésta institución realicen éste proceso (Art. 25), como también brindar servicios de capacitación

constante a los empleados de las alcaldías municipales (Art 47), en general se encarga de fortalecer sus capacidades y competencias, también contribuir con las municipalidades a que realicen una gestión exitosa del desarrollo territorial. El ISDEM es la entidad autónoma que aplica tal ley.

### *2.3.7 Ley General Tributaria Municipal.*

Decreto Legislativo N° 86 del 17 de octubre de 1991, publicado en el Diario oficial N° 242, Tomo N° 313 de fecha 21 de diciembre de 1991.

Según lo establecido esta ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, el ISDEM tiene relación directa con las disposiciones que dicta ésta ley, y esto se debe a que es el encargado de brindar asesoría en materia de tasas, del tipo de interés moratorio (Ar. 47). También brinda asesoría en el caso cuando una municipalidad emite acuerdos u ordenanzas de creación de tasas y contribuciones especiales, éstas deben solicitar opinión del SDEM, quien con base a los estudios técnicos realizados al efecto, hará las recomendaciones correspondientes (Art. 150). Las alcaldías municipales es la entidad que se encarga en cumplir esta ley.

### *2.3.8 Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).*

Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de noviembre de 1995. Publicado en el Diario Oficial N°. 7, tomo N° 330 de fecha 11 de enero de 1996.

Esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, estableciendo el sistema de administración financiera integrado que comprenda los subsistemas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental. Ésta ley vincula al ISDEM directamente en el artículo 2 lo cual menciona lo siguiente: “Quedan sujetas a las

disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la república, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo”. La Superintendencia del Sistema Financiero es una institución que se encarga en aplicar esta ley.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue realizado de forma experimental y descriptivo, pues al estudiar dicho evento tan reciente y su impacto, determinar a cabalidad los acontecimientos sucedidos con el cierre de operaciones de ISDEM, este diseño se utiliza para establecer una relación entre la causa y el efecto de una situación y permite determinar un análisis casi en tiempo real, aunque el instituto ya fue liquidado, esta entidad contaba con responsabilidades financieras a cuenta propia y con el cobro de las comisiones Orden Irrevocable de Descuento y Pago aún está vigente con las instituciones financieras, el tomar un diseño transversal tiene por “objetivo el examinar un tema poco estudiado del cual se tienen dudas o no se ha abordado antes”<sup>3</sup>, asimismo, el desarrollo del documento se realizará en un tiempo preciso y establecido, donde podemos observar las causales y además las consecuencias, para que el diseño de la investigación pueda ser ejecutada como base de información a futuro.

El objetivo de la investigación y su desarrollo es poder identificar la importancia contar un plan financiero para el ISDEM, pero además lo enriquecedor de esta investigación es la capacidad de adaptación al cambio pues aunque se creó un objetivo general podemos ver a lo largo del desarrollo que se finaliza como un análisis de la situación de ISDEM y además el diseño permite que la investigación vaya orientada a ser una base de información para que pueda ser retomada por instituciones interesadas en ejecutar las estrategias propuestas, analizar cuáles son las áreas que podría monetizar y potenciar para la generación de ingresos, como estos deben de afrontar esta nueva

---

<sup>3</sup> Sampieri, Fernández y Baptista (2010) p.79

modalidad, por lo que al explorar dicha temática permite que futuras investigaciones tomen como referencia para determinar con exactitud los efectos de elaborar un plan financiero eficiente para entidades autónomas.

### **3.2 Tipo de Investigación**

Dentro de la investigación se ha determinado que la investigación se realizó de tipo exploratorio, pues la liquidación de ISDEM es un tema que hoy en día aún no se cuenta con mucha teoría, más bien existen análisis económicos por lo que el simple hecho de hacer una investigación de carácter exploratorio encaja perfectamente con la necesidad contar con un plan financiero para una entidad autónoma; es decir que este método parte del estudio de fenómenos o situaciones poco estudiadas, no se apoya tanto en la teoría, sino en la recolección de datos que permitan detectar patrones para dar explicación a dichos fenómenos, para determinar la efectividad de las propuestas bajo un plan financiero integral

### **3.3 Método de Investigación**

El método de investigación que se empleo es el denominado método descriptivo pues su diseño es el estudio con un tipo de investigación exploratoria, por lo que es importante que se describieran cada uno de los factores y análisis financieros para poder dar respuesta con un plan financiero integral; es decir, se refiere a aquella orientación que se centra en responder la pregunta acerca de cómo estaba la situación financiera de ISDEM y como la investigación puede ser orientada a otras instituciones para su uso; se utilizó el método en la descripción de hechos y fenómenos actuales, es decir este método se sitúa en el presente, pues los datos al ser recolectados lo primero que se realizo fue analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial.

### **3.4 Alcances**

La investigación inicio con un alcance exploratorio, pues el presente estudió la creación de una propuesta de plan financiero, sin embargo, es importante destacar que la investigación finalizo como descriptiva para arrojar los resultados deseados, pues se detalló la situación financiera, se establecieron parámetros financieros, y la incidencia de las propuestas financieras en los costos e ingresos del instituto, la investigación cuenta con un alcance que le permita arrojar sugerencias y propuestas financieras para que la rentabilidad de cualquier institución mantenga un nivel adecuado y que cualquier desviación pueda ser corregida a tiempo para que no desmoneticen las operaciones financieras, la investigación cuenta con oportunidades de ingresos propios que se adecuen a las actividades y de poder proveer herramientas para la toma de decisiones.

### **3.5 Población y Muestra**

- ✓ Población: La población seleccionada para desarrollar la investigación será el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), tras su cierre y liquidación, la investigación adiciono como población a las instituciones que quedaron con las funciones de ISDEM.
- ✓ Muestra: La muestra seleccionada serán las operaciones que se realizan en la gerencia financiera y la gerencia de desarrollo municipal, en donde se montaron los datos y se establecieron propuestas financieras para que sirvan como referente y además sean parte de estrategias a futuro para las instituciones que cumplen hoy en día con las funciones que tenia ISDEM.



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 Análisis de la Situación en ISDEM

Como parte de la investigación que se ha realizado al Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, se ha implementado una herramienta como parte de la metodología, se ha realizado dos entrevistas tanto a la Gerente General como al Gerente de Desarrollo Municipal, en donde la finalidad principal es obtener información que permita al desarrollo de la investigación identificar las principales fuentes de ingreso de ISDEM y además apoyar como soporte la formulación de estrategias financieras para el plan financiero.

#### 4.1.1 Entrevista al Gerente General de ISDEM



**NOTA:** La presente entrevista se desarrolló con fines educativos en donde la Gerente General del Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal, para poder obtener información detallada del manejo y sugerencia sobre la propuesta financiera que será parte de la presente investigación.

### INTRODUCCION.

Como parte del desarrollo de la investigación sobre “Propuesta de Plan Financiero para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal” la presente entrevista tiene como propósito principal conocer sobre su opinión sobre la actual situación de ISDEM y sobre su sugerencia a la propuesta del plan que permita que ISDEM pueda proyectar o fomentar otra

área de negocio en el cual se le permita generar fondos propios que ayuden a ISDEM continuar sus operaciones para la prestación y asistencia de servicios y productos financieros a las alcaldías municipales, al realizar esta investigación podemos identificar cuales han sido las fuentes de ingreso para esta institución autónoma del gobierno, por lo que se pueden identificar las fortalezas y las debilidades de las operaciones que ISDEM, podríamos visualizar el mayor de los riesgos además de conocer todas aquellas áreas que ISDEM puede potenciar para ellos debe de implementar un rediseño de cada uno de los servicios que el instituto tiene como finalidad a las municipalidades, por lo que conocer su opinión permitirá tener otro ángulo y conocer sobre sus puntos de vista y sobre cómo se puede implementar nuevas formas de trabajo, podría en tal caso desarrollar la siguiente entrevista:

**ISDEM a lo largo del tiempo ha apoyado a las Municipalidades ¿considera que el ya no ser la entidad encargada de distribuir el FODES le quita el sentido a la institución?**

Creo más bien que ISDEM debe de estar más presente en el funcionamiento de las alcaldías, debemos dejar de pensar que el FODES es el único medio de participación con las municipalidades y comenzar a fomentar otro tipo de relaciones}, si bien el FODES permite que las alcaldías generen proyectos sociales pero ISDEM no solo está para distribuir el FODES pues cuenta con la asesoría técnica y además tenemos las especies municipales que son un medio para obtener fondos propios además de contar con el servicios de agente de relaciones comerciales que es la línea más nueva que el instituto tiene, y que ahora forma parte de los ingresos propios.

**¿Tiene ISDEM la capacidad de ofrecer nuevos productos a las municipalidades?**

Claro que sí, podemos identificar que las alcaldías hoy en día tienen otros proyectos en los cuales ISDEM puede apoyar y con la creación de nuevas instituciones esto le permite a ISDEM contar con nuevas formas de trabajo además tenemos a todas la gerencias trabajando en nuevas formas de llegar a la población que ISDEM deje de ser solo una entidad de ayuda a las alcaldías si no también que se piense en como poder acercar a la población a los servicios que ISDEM presta.

**¿ISDEM cuenta con una subvención por parte del gobierno central, ha pensado en solicitar un aumento para poder amortiguar el impacto que tendrá el ya no contar con la intermediación crediticia?**

El gobierno central deposita a ISDEM de \$35,000 a \$50,000 según sea el requerimiento, con estos fondos no se logra pagar ni la planilla de salario del personal en un mes, pero considerar un aumento es casi imposible pues las entidades autónomas tienen un fin de creación y por ello una de las funciones es tener un plan de recaudación de fondos propios y que dichas instituciones utilicen la subvención como medio de mejora a las operaciones no para subsistir, por ello, si se espera solicitar u aumento a la subvención se debe de determinar primero un monto, un plazo por que el aumento no puede ser permanente, además de un fin que justifique dicho aumento y que este sea razonable, además de también proponer cual será el plan de acción para generar fondos propios.

**¿Está preparado ISDEM para poder crear una línea de crédito municipal pero ya no enfocado a la inversión (75% de FODES) sino más bien enfocado en la capacitación de personal de las alcaldías?**

Sería una excelente oportunidad de negocio, para el instituto la verdad el centro de formación de ISDEM podría incluso ser el encargado de ofertar estos productos, y ofrecer a las municipalidades un paquete completo pero ya no solo capacitaciones anuales si nomas

bien diversificar los temas a capacitar y hacerlos más prácticos para que así los asesores municipales continuarán con esta formación una vez concluida la capacitación.

**De existir la oportunidad considera que ¿ISDEM debería de trabajar de la mano con la Dirección de Obras Municipales o enfocarse en otros proyectos siempre con la finalidad de apoyar a las Alcaldías?**

Creo que esa es una pregunta muy seria, pues las decisiones que ISDEM tome viene dado de la toma de decisiones primero del Gobierno Central y segundo del concejo directivo, por eso hablar de un asocio o fusión o emplear otras formas de negocio contrarias o similares, depende de decisiones que se tomen con las autoridades competentes, siempre se debe de respetar a los entes reguladores de las operaciones del instituto.

#### 4.1.2. *Entrevista al Gerente de Desarrollo Municipal*



**NOTA:** La presente entrevista se desarrolló con fines educativos en donde el Gerente de Desarrollo Municipal del Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal, para poder obtener información detallada del manejo y sugerencia sobre la propuesta financiera que será parte de la presente investigación.

#### **INTRODUCCION.**

Como parte del desarrollo de la investigación sobre “Propuesta de Plan Financiero para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal” la presente entrevista tiene como propósito principal conocer sobre su opinión sobre la actual situación de ISDEM y sobre su sugerencia a la propuesta del plan que permita que ISDEM pueda proyectar o fomentar otra área de negocio en el cual se le permita generar fondos propios que ayuden a ISDEM continuar sus operaciones para la prestación y asistencia de servicios y productos financieros a las alcaldías municipales, al realizar esta investigación podemos identificar cuales han sido las fuentes de ingreso para esta institución autónoma del gobierno, por lo que se pueden identificar las fortalezas y las debilidades de las operaciones que ISDEM, podríamos visualizar el mayor de los riesgos además de conocer todas aquellas áreas que ISDEM puede potenciar para ellos debe de implementar un rediseño de cada uno de los servicios que el instituto tiene como finalidad a las municipalidades, por lo que conocer su opinión permitirá tener otro ángulo y conocer sobre sus puntos de vista y sobre cómo se puede implementar nuevas formas de trabajo, podría en tal caso desarrollar la siguiente entrevista:

**¿Licenciado considera que ISDEM es una pieza clave en el desarrollo de las funciones de las Alcaldías Municipales?**

Como funcionario, estamos constantemente en comunicación con las municipalidades y además de eso tratamos de ser ese soporte, desde mis funciones como Gerente de Desarrollo, el tema del asesoramiento es muy importante, no significa que el asesor deba de meterse en las decisiones de los concejos municipales, sino más bien, ayudar al área administrativa de las alcaldía, no olvidemos que cada asesor mantiene un estándar que ya está previamente aprobado por los directivos de ISDEM y la verdad cuesta mucho enfocar las necesidades que tienen las alcaldías pues el asesor debe de ser multiusos para poder ser esa fuente de apoyo en los diversos temas de las municipalidades

**¿Licenciado cree usted que el factor dinero es lo más importante para que las alcaldías realicen obras municipales?**

Si bien el dinero es importante, creo que como gerencia de desarrollo hemos podido ver que gracias a esta nueva modalidad de concejos plurales, el tema de aprobación de proyecto muchas veces deja de un algo el tema financiero y se concentra más bien en la publicidad que el alcalde quiere proyectar por eso, es ahí donde se hace presente el tema de los conflictos políticos que muchas impiden que las municipalidades se concentren en proyectos necesarios para la comunidad, y cuando las alcaldías solicitan ayuda económica o asesoramiento para desarrollo de carpetas técnicas podemos ver que no son solo conflictos económicos sino más bien que no saben focalizar las necesidades y el dinero si es obviamente importante pero en algunos proyectos pasa a ser segundo plano.

**¿Considera usted que la Dirección de Obras Municipales, será capaz de dar este tipo de asesoramiento a las alcaldías?**

Es muy complicado hablar sobre los efectos o los alcances que la nueva Dirección implementara, no se puede abarcar todas las obras municipales o centralizar las operaciones de inversión en proyectos sociales en una sola forma, se debería de realizar un estudio que permita identificar cual será la relación con las alcaldías y como se manejarán las funciones en cada uno de los proyectos, además de que de existir una centralización, deberá de existir una reglamentación que apoye o norme la relación entre la “dirección” y las alcaldías, similar a la relación que tiene ISDEM con las municipalidades.

**¿Con respecto a las comisiones Orden Irrevocable de Descuento y Pago que ISDEM tiene, considera que la mejor forma de maximizar los beneficios sería que ISDEM se convierta en el ente financiero municipal y no en el intermediador?**

Si, considero que ya es tiempo que ISDEM se reinvente que pueda ofertar nuevos productos a las municipalidades las necesidades cada día deben de ir cambiando así deberían de cambiar las instituciones no solo ISDEM sino todo el gobierno, la población cada día exige más participación o más intervenciones, por tal motivo las alcaldías muchas veces no tienen los fondos o las disponibilidades pues subsisten del FODES y por eso solicitan créditos por que necesitan los fondos para contratar proveedores carpetitas técnicos y materiales, y si ISDEM cuenta con una disponibilidad de cerca de los 4 millones de dólares, podemos tener la opción de proponer una tasa de interés más baja y un plazo de recuperación que permitan que dichos intereses sean completamente de ISDEM y no solo una comisión por la intermediación.

**¿Se puede generar un cambio de oferta de productos como por ejemplo las especies municipales?**

Si, las especies municipales se han quedado totalmente rezagadas o con poco alcance, no cumplen con las necesidades que hoy en día tienen las alcaldías, no se logran vender por que se quedaron a solo proporcionar recibos o talonarios de ingreso, no buscaron crear formatos o no solo quedarse a las necesidades de papelería e imprenta de las alcaldías, porque no buscar enfocarse en temas como el diseño de anuncios, de comunicados en cuanto a la impresión pero también a la forma de los medios digitales, ya se tiene el mercado, ya se tiene a los clientes por que no ocupar toda esa ventaja y crear una nueva línea de productos con respecto a las especies municipales, el reglamento de ISDEM lo permite es solo aprovechar esa ventaja y explotar ese mercado.

**Como último punto ¿Debería ISDEM presentar una noción en la cual sugiera la fusión con la nueva Dirección de Obras Municipales?**

Si lo vemos desde el punto de vista de conservar empleos, a lo mejor sí, pues ISDEM tiene la experiencia y los medios para poder aportar nuevas formas de trabajo que la Dirección deberá de satisfacer, pero eso sería poco realista pues el crear una nueva institución para sustituir otra, no cabe la idea de una fusión más bien de una absorción de funciones y elementos de personal el cual es seleccionado, por eso se debe de considerar hacer una fusión no tanto una absorción, ISDEM tiene capacidades para ser una entidad auto sostenible, solo falta rediseñar los servicios y productos para ser más apoyo en las labores de las alcaldías.

*4.1.3. Conclusión de la recolección de información obtenida en entrevistas.*

Si bien esta investigación se ha centrado en obtener información de las operaciones de ISDEM no solo de sus altos mandos sino también de la parte operativa del instituto, en el empleo de las dos entrevistas en donde podemos verificar que ISDEM ya trabaja en un



plan de acción porque sabe que el riesgo que puede presentar el ser dependiente de un solo medio para obtener fondos propios, ahora bien dentro de la entrevista tanto el gerente de desarrollo municipal como la gerente general, no tienen claro el futuro de ISDEM, al proponer un ejemplo de línea de negocio los gerentes se notan interesados pero al mismo tiempo, se puede notar por sus respuestas que no saben el alcance que ISDEM pueden tener, si bien ellos desarrollan un trabajo excelente si deben de implementar planes contingencia les y de manera inmediata, además de poder sacar como resultado que se puede perseguir la idea de negocio pero también tener la cautela de que no se trata de una empresa privada si no de una entidad autónoma, que aunque no forma parte del gobierno central se sabe que toda entidad pública esta para dar servicio a la población, y hoy en día la necesidad de los salvadoreños es mayor y se diversifica, por eso una de las funciones importantes de toda entidad pública debe de ser tener conciencia total de todas estas necesidades de la población, por otro lado como resultado la encuesta que se le paso al personal de ISDEM tiene conciencia de cuáles son las funciones de ISDEM además de saben cuál es el mercado en el que se ofertan los servicios y productos financieros, y según el ambiente que se vive dentro del ISDEM por eso que es importante considerar que existen otras formas de negocio en las cuales los empleados pueden apoyar con esfuerzo extra y capacitación para generar o crear o potenciar otras formas de obtención de fondos propios, y como resultado podemos concluir que se tiene el medio, el mercado, y también tienen claras las estrategias que deben de seguir solo hace falta identificar el método de inicio y los apoyos tanto financieros como locales para ejecutar los planes de recuperación.

## **4.2. Importancia**

El análisis financiero sirve como un examen objetivo que se utiliza como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes del Instituto.

Un análisis cuidadoso de los estados financieros ayuda al gerente financiero a evaluar las condiciones monetarias actuales del Instituto, al evaluar el desempeño del Instituto dedicado a la prestación de servicios de asesoría a municipalidades, intermediaciones crediticias secundarias y la venta de especies municipales, basándose en el balance general, el estado de resultados y una serie de razones financieras, se conocerán las técnicas contables que utiliza el Instituto y sobre todo, debe estar consciente de la calidad de las utilidades y del balance general de la misma.

## **4.3. Objetivos del Análisis Financiero**

Explicar los objetivos del análisis financiero no puede hacerse sin involucrar los propósitos de la información financiera. Dichos objetivos persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica y financiera del Instituto, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera, para que los diversos usuarios de la información puedan:

- ✓ Descubrir áreas problemáticas específicas para emprender acciones correctivas a tiempo.
- ✓ Indicar ciertos hechos y tendencias útiles para que planeen e instrumenten un curso de acción congruente con la meta de maximizar la rentabilidad del instituto.
- ✓ Identificar las principales fortalezas y debilidades del Instituto; además, también pueden utilizarse para evaluar la viabilidad de la misma en marcha y determinar

si recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asume con sus operaciones.

- ✓ Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas del Instituto.
- ✓ Evaluar la situación financiera de ISDEM; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.
- ✓ Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural del Instituto.
- ✓ Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
- ✓ Determinar el origen y las características de los recursos financieros del Instituto: de dónde provienen, cómo se invierten y qué rendimiento generan o se puede esperar de ellos.
- ✓ Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del instituto


#### 4.4. Análisis Horizontal

Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para el Instituto, la comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativa



**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**Estado de Flujo de Fondos**  
**Del 1 de Enero al 31 de diciembre de 2020**  
 (INSTITUCIONAL)

ESTRUCTURA	2019	2020	ANALISIS HORIZONTAL	
			Variacion Absoluta	Variacion Relativa
<b>DISPONIBILIDADES INICIALES</b>	\$ 1302,607	\$ 3824,929	\$ 2522,322	194%
DISPONIBILIDADES INICIALES	\$ 1302,607	\$ 3824,929	\$ 2522,322	194%
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>	\$ 2857,019	\$ (2520,518)	\$ (5377,536)	-188%
FUENTES OPERACIONALES	\$ 379322,681	\$ 607569,154	\$ 228246,474	60%
USOS OPERACIONALES	\$ 376465,662	\$ 610089,672	\$ 233624,010	62%
<b>FINANCIAMIENTO DE TERCERO NETO</b>	\$ (379,813)	\$ 2756,307	\$ 3136,120	-826%
EMPRESITOS CONTRATADOS	\$ 1309,550	\$ 3314,807	\$ 2005,257	153%
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 1689,363	\$ 558,500	\$ (1130,863)	-67%
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL NETO</b>	\$ 45,117	\$ (12,810)	\$ (57,927)	-128%
FUENTES NO OPERACIONALES	\$ 84718,667	\$ 86381,999	\$ 1663,332	2%
USOS NO OPERACIONALES	\$ 84673,551	\$ 86394,809	\$ 1721,258	2%
<b>DISPONIBILIDAD FINAL</b>	\$ 3824,929	\$ 4047,908		

  
 Ing. Rudy Iván Amaya García  
 Gerente Financiero



GERENCIA FINANCIERA

  
 Licda. Marlene Orellana de Ayala  
 Contador Institucional



DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

#### *4.4.1. Interpretación de Análisis Horizontal en Estado de Flujo de Efectivo*

Como se puede observar en el análisis financiero del método horizontal en donde podemos observar que para las disponibilidades entre el 2019 y el 2020 un aumento del 194% una diferencia notoria puesto que en el 2020 ISDEM reporta un incremento en las comisiones por Orden Irrevocable de Descuento y Pago de los créditos municipales en los cuales ISDEM figuro como un ente de intermediación crediticia entre las municipalidades y las entidades financieras por lo que es importante tener en cuenta que este aumento tan grande permite que el dinero que ISDEM logro recaudar se vuelve ocioso pues no diversifica los ingresos lo cual indica que ISDEM no trabaja estas inversiones, por otro lado podemos ver como las fuentes y usos operacionales aumentan un 60% y 62% respectivamente lo cual indica que los fondos utilizados corresponden a las fuentes que ingresaron en 2020, misma situación pasa con los usos y fuentes no operacionales que se mantienen en el 2% de aumento, para el tema de la deuda esta baja un 67% en el 2020 contra un aumento de los empresitos, este estado podemos considerar que la liquidez que tiene ISDEM para el final del periodo del 2020, es más que excelente, pues cuentan con un nivel de liquidez que le permite al instituto poder responder a las obligaciones pero si consideramos el aumento del efectivo que está en la disponibilidad de ISDEM resulta que su mayor salto han sido los empresitos contratados.



**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2020**  
 (INSTITUCIONAL)

RECURSOS	2019	2020	ANÁLISIS HORIZONTAL		OBLIGACIONES	2019	2020	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Variación Absoluta	Variación Relativa				Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>FONDOS</b>	\$ 3,872,045	\$ 4,102,513	\$ 230,468	6%	<b>DEUDA CORRIENTE</b>	\$ 397,022	\$ 392,654	\$ (4,368)	-1%
DISPONIBILIDADES	\$ 3,824,929	\$ 4,047,908	\$ 222,979	6%	DEPÓSITO DE TERCEROS	\$ 397,022	\$ 392,654	\$ (4,368)	-1%
ANTICIPO DE FONDOS	\$ 47,116	\$ 54,605	\$ 7,489	16%	ACREEDORES MONETARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	-
DEUDORES MONETARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	-					
<b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>	\$ 38,834,047	\$ 256,023,959	\$ 217,189,913	559%	<b>FINANCIAMIENTO DE TERCEROS</b>	\$ 37,626,780	\$ 253,717,807	\$ 216,091,027	574%
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 52,143	\$ 55,069	\$ 2,926	6%	ENDEUDAMIENTO INTERNO	\$ 6,385,770	\$ 9,142,077	\$ 2,756,307	43%
INVERSIONES EN PRÉSTAMOS A CP	\$ 6,766	\$ -	\$ (6,766)	-100%	ACREEDORES FINANCIEROS	\$ 31,241,011	\$ 244,575,731	\$ 213,334,720	683%
INVERSIONES EN PRÉSTAMOS A LP	\$ 6,936,351	\$ 12,187,948	\$ 5,251,598	76%					
DEUDORES FINANCIEROS	\$ 31,834,378	\$ 243,742,547	\$ 211,908,170	666%					
INVERSIONES INTANGIBLES	\$ 4,409	\$ 12,028	\$ 7,618	173%					
DEUDORES FINANCIEROS NO RECUPERABLES	\$ -	\$ 26,367	\$ -	-					
			\$ -	-	<b>PATRIMONIO ESTATAL</b>	\$ 6,155,069	\$ 7,484,184	\$ 1,329,116	22%
<b>INVERSIONES EN EXISTENCIAS</b>	\$ 182,502	\$ 223,351	\$ 40,849	22%	PATRIMONIO	\$ 2,754,627	\$ 5,505,000	\$ 2,750,373	100%
EXISTENCIAS INSTITUCIONALES	\$ 182,502	\$ 223,351	\$ 40,849	22%	RESERVA TÉCNICA	\$ 368,275	\$ 672,842	\$ 304,567	83%
					DETRIMENTOS PATRIMONIALES	\$ (13,500)	\$ (13,500)	\$ -	0%
<b>INVERSIONES BIENES DE USO</b>	\$ 1,290,277	\$ 1,244,823	\$ (45,455)	-4%	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 3,045,667	\$ 1,319,843	\$ (1,725,824)	-57%
BIENES DEPRECIABLES	\$ 2,184,860	\$ 860,525	\$ (1,324,335)	-61%					
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ (1,278,880)	\$ -	\$ 1,278,880	-100%					
BIENES NO DEPRECIABLES	\$ 384,297	\$ 384,297	\$ -	0%					
<b>TOTAL RECURSOS</b>	\$ 44,178,871	\$ 261,594,646			<b>TOTAL OBLIGACIONES Y PATRIMONIO</b>	\$ 44,178,871	\$ 261,594,646		

  
 Ing. Rudy Iván Amaya García  
 Gerente Financiero



  
 Licda. Marlene Orellana de Ayala  
 Contador Institucional



#### *4.4.2. Interpretación de Análisis Horizontal en Estado de Situación Económica*

Para el tema de la situación financiera podemos observar un índice de aumento notorio del 16% en los anticipos lo cuales representan que se le otorgaron a los contratistas en donde el ISDEM es administradores de una línea de negocio que nació en el 2018 como lo son “servicio por agente de relaciones comerciales” es decir que se realiza una carpeta técnica sobre un proyecto en el cual el ISDEM entabla una relación comercial y es el encargado de desembolsar según sea el proyecto las estimaciones y se van amortizando el valor del anticipo según sean los desembolsos, esto permite que también los ingresos por el cobro de esta comisión aumentarían en los ingresos por servicios diversos en donde se clasifican todos aquellos ingresos del cobro de las comisiones por el tema de los agentes de relaciones comerciales, el excelente manejo financiero de ISDEM le ha permitido poder tener a cero la cuenta de los deudores monetario lo cual indica que ISDEM, contaba un excelente manejo en el pago de proveedores no mayor a 30 días, podemos observar de igual forma que las inversiones a corto plazo disminuyeron al punto cero y las inversiones a largo plazo aumento un 76%, un punto importante a considerar que la inversiones en deudores financieros aumento un 666% una diferencia abismal, esto en sentido que para el 2020 ISDEM incremento los créditos otorgados a las municipalidades tanto en el servicio de agente de relaciones comerciales como también en los créditos que se otorgaron por la pandemia COVID-19 en donde otorgaban créditos de emergencia para ser empleado por las alcaldías para la emergencia sanitaria que ascendían a \$50,000.00, lo cual implicaba que el ISDEM debía de prestar estos fondos a las entidades financieras para poder obtener los beneficios que implicaban estas Orden Irrevocable de Descuento y pago, lo cual coincide con el aumento en los acreedores financieros que representan un aumento del 683% para el

2020, en el tema de los bienes depreciables, podemos observar como ISDEM disminuyó sus activos fijos pues en el 2020 se efectuó el descargo del mobiliario que se tenía en el centro de formación municipal el cual cambia de ubicación, y el mobiliario fue donado a instituciones educativas pues en las instalaciones de ISDEM dicho mobiliario con contaba con el espacio suficiente, además de emplear una reestructuración del activo fijo del instituto en diciembre 2020 pues en enero del 2020 se recibió una notificación por parte de la Corte de Cuenta de la República que el instituto debía de dar de baja a varios activos fijos por encontrarse fuera del plazo de depreciación no eran viables su uso, por lo cual se decidió dar de baja y disminuir así el valor de la cuenta, aunque el patrimonio de ISDEM aumentó el 100% los resultados del ejercicio para el 2020 disminuyeron pues con el efecto pandemia en el cual el gobierno central retrasó el pago del FODES por más de 6 meses ISDEM debió de ajustar sus recaudaciones para poder seguir prestando servicios.

#### *4.4.3. Interpretación de Análisis Horizontal en Estado Rendimiento Económico*

Como se puede ver en el estado de pérdidas y ganancias en donde los ingresos de ISDEM todas las categorías muestran una baja en el 2020 a excepción de los ingresos de capital las cuales representan un aumento del 33% caso contrario con los gastos que en toda y cada una de sus categorías que todas aumentaron, es de tener en cuenta que parte de la finalidad de un análisis horizontal es ver las variaciones tanto en forma absoluta como en forma relativa, para saber de dónde parte todo este efecto es importante analizar que dicho efecto se generó en todas las instituciones autónomas, por el efecto pandemia, ISDEM trabaja con fondos propios pero también subvenciones del estado, su principal fuente de fondos propios son las comisiones por Orden Irrevocable de Descuento y Pago de la



intermediación de préstamos, al tener la orden directa por parte del gobierno central de no implementar ninguna inversión en los municipios pues el retraso del FODES y además las medidas de seguridad por COVID-19 en el desarrollo de los proyectos municipales los ingresos en el ISDEM se vieron notablemente afectados, aunque los gastos y el pago de los préstamos continuo el ISDEM debió de seguir laborando y pagando cada cuota de préstamos propio que había adquirido, un punto importante de comparación es el resultado, para el 2020 se comienza a notar el impacto de la falta de los fondos FODES pues su resultado del ejercicio baja cerca del 50% lo cual es un punto de alarma para poder implementar un mecanismo para revertir el efecto que podría producirse en el desarrollo de labores del instituto.

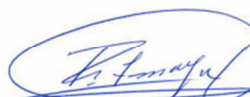
#### **4.5. Análisis Vertical**

Es en el fondo, la evaluación de la estructura interna de los estados financieros, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar, esta técnica permite evaluar el cambio de los distintos componentes que conforman los grandes grupos de cuentas del instituto: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se conforman de acuerdo a las necesidades de ISDEM; esta técnica de análisis vertical o porcentual corresponde, a la evaluación de la estructura interna de los estados financieros y su utilidad radica en que facilita la comparabilidad de cifras, porque pierde importancia la magnitud de los valores expresados en términos absolutos, los cuales, para efectos de evaluación, son reemplazados por magnitudes porcentuales.



**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**Estado de Rendimiento Económico**  
**Del 1 de Enero al 31 de diciembre de 2020**  
 (FONDOS PROPIOS Y FODES)

INGRESO	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL
<b>INGRESO DE GESTIÓN</b>				
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	\$376,697	0.10%	\$332,493	0.07%
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES RECIBIDAS	\$571,429	0.15%	\$571,430	0.11%
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL RECIBIDAS	\$373205,545	98.07%	\$495486,420	98.90%
INGRESOS POR VENTAS DE BIENES DIVERSOS	\$6144,497	1.61%	\$1275,890	0.25%
INGRESO POR SERVICIOS DIVERSOS		0.00%	\$3099,682	0.62%
INGRESOS POR ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	\$242,588	0.06%	\$197,120	0.04%
INGRESO POR DONACIONES EN ESPECIES		0.00%	\$5,828	0.00%
INGRESOS POR DONACIONES DE BIENES		0.00%	\$11,100	0.00%
CORRECCIÓN DE RECURSOS		0.00%	\$3,921	0.00%
AJUSTES DE AÑOS ANTERIORES		0.00%	\$9,337	0.00%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$380540,755</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$500993,219</b>	<b>100.00%</b>
<b>GASTOS DE GESTIÓN</b>				
GASTOS DE PERSONAL	\$2570,270	0.68%	\$2689,425	0.54%
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS	\$434,314	0.12%	\$289,094	0.06%
GASTOS EN BIENES CAPITALIZABLES	\$2,402	0.00%	\$19,320	0.00%
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$681,934	0.18%	\$693,231	0.14%
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS	\$373205,625	98.86%	\$495486,484	99.16%
COSTOS DE VENTAS Y CARGOS CALCULADOS	\$598,639	0.16%	\$484,291	0.10%
GASTOS DE ACTUALIZACIONES POR AJUSTES	\$1,903	0.00%	\$11,532	0.00%
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$377495,088</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$499673,377</b>	<b>100.00%</b>
<b>RESULTADOS A LA FECHA</b>	<b>\$3045,667</b>		<b>\$1319,843</b>	

  
 Ing. Rudy Iván Amaya García  
 Gerente Financiero



  
 Licda. Marlene Orellana de Ayala  
 Contador Institucional



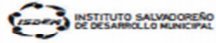
#### 4.5.1. Interpretación de Análisis Horizontal en Estado Rendimiento Económico

Un análisis vertical que se le practica al instituto debe de estar enfocado en la participación de cada uno de los componentes e identificar no solo su alcance cuantitativo sino más bien lo que esto representa, tanto en el elemento del estado financiero como en la operatividad de la institución en el caso de los ingresos financieros estos representan un 0.07% lo cual indica que los ingresos por los créditos que ISDEM otorgo a las

municipalidades de los fondos del instituto sin tomar en cuenta la intermediación, donde se presenta el mayor componente de los ingresos es en las transferencias de capital recibidas es decir el ingreso de los fondos FODES, en todo el año 2020, lo cual reivindica que ISDEM se maneja por la intermediación crediticia, pues al ser el ente encargado de la distribución a las municipalidades sobre los fondos, el ISDEM permite que sean dichos fondos su carta de intermediación, el ingreso por ventas de especies municipales representa un 0.25% del total lo cual indica que siguen en aumento, generando así un posible mercado de respaldo que ISDEM puede maximizar, para el 2020 también los servicios directos aumentaron marcando así una participación del 0.62% de los ingresos esto se debe a que ISDEM capacito a muchas alcaldías de manera virtual en donde se creó un asocio con INSAFORP, otro medio más por el que ISDEM podría generar fondos propios, ahora si notamos los ingresos para el 2020 son mayores que los del 2019, pero en un análisis vertical más puntual se puede concluir que existe un riesgo de negocio muy alto en ISDEM pues todos sus ingresos directos e indirectos están estrechamente relacionado con el depósito de FODES a las alcaldías, dejando así una situación alarmante dentro del funcionamiento.

Por otro lado si analizamos los egresos su gasto más grande es de transferir el monto líquido a las alcaldías lo cual no representan ningún punto alarmante pues es un gasto obligatorio y además necesario para la continuidad del instituto, por lo que el gasto del personal representa el mayor gasto con un 0.54% directamente relacionado al pago de salarios, bonificaciones y demás prestaciones, junto con los costos por las ventas de especies municipales que son un 0.10% de los gastos superando así el 0.06% del gasto en bienes de consumo y servicios para el funcionamiento de ISDEM, es importante los datos que nos arroja este tipo de análisis pues podemos definir exactamente donde recae el peso

de ISDEM y como este puede proyectar estrategias para también minimizar gastos o rediseñar elementos que le permitan entrar en una política de austeridad para poder así apoyar el enorme esfuerzo que se hace con la implementación de una estrategia financiera para la generación de fondos propios, y su mejora continua en de desarrollo de labores.



**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2020**  
 (INSTITUCIONAL)

RECURSOS	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL	OBLIGACIONES	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL
<b>FONDOS</b>	\$ 3872,045		\$ 4102,513		<b>DEUDA CORRIENTE</b>	\$ 397,022		\$ 392,654	
DISPONIBILIDADES	\$ 3824,929	8.66%	\$ 4047,908	1.55%	DEPÓSITO DE TERCEROS	\$ 397,022	0.90%	\$ 392,654	0.15%
ANTICIPO DE FONDOS	\$ 47,116	0.11%	\$ 54,605	0.02%	ACREEDORES MONETARIOS	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
DEUDORES MONETARIOS	\$ -		\$ -						
<b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>	\$ 38834,047		\$ 256023,959		<b>FINANCIAMIENTO DE TERCEROS</b>	\$ 37626,780		\$ 253717,807	
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 52,143	0.12%	\$ 55,069	0.02%	ENDEUDAMIENTO INTERNO	\$ 6385,770	14.45%	\$ 9142,077	3.49%
INVERSIONES EN PRÉSTAMOS A CP.	\$ 6,766	0.02%	\$ -	0.00%	ACREEDORES FINANCIEROS	\$ 31241,011	70.71%	\$ 244575,731	93.49%
INVERSIONES EN PRÉSTAMOS A LP	\$ 6936,351	15.70%	\$ 12187,948	4.66%					
DEUDORES FINANCIEROS	\$ 31834,378	72.06%	\$ 243742,547	93.18%					
INVERSIONES INTANGIBLES	\$ 4,409	0.01%	\$ 12,028	0.00%					
DEUDORES FINANCIEROS NO RECUPERABLES	\$ -		\$ 26,367	0.01%					
<b>INVERSIONES EN EXISTENCIAS</b>	\$ 182,502		\$ 223,351		<b>PATRIMONIO ESTATAL</b>	\$ 6155,069		\$ 7484,184	
EXISTENCIAS INSTITUCIONALES	\$ 182,502	0.41%	\$ 223,351	0.09%			0.00%		
<b>INVERSIONES BIENES DE USO</b>	\$ 1290,277		\$ 1244,823		PATRIMONIO	\$ 2754,627	6.24%	\$ 5505,000	2.10%
BIENES DEPRECIABLES	\$ 2184,860	4.95%	\$ 860,525	0.33%	RESERVA TÉCNICA	\$ 368,275	0.83%	\$ 672,842	0.26%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ (1278,880)	-2.89%	\$ -		DETRIMENTOS PATRIMONIALES	\$ (13,500)	-0.03%	\$ (13,500)	-0.01%
BIENES NO DEPRECIABLES	\$ 384,297	0.87%	\$ 384,297	0.15%	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 3045,667	6.89%	\$ 1319,843	0.50%
<b>TOTAL RECURSOS</b>	\$ 44178,871		\$ 261594,646		<b>TOTAL OBLIGACIONES Y PATRIMONIO</b>	\$ 44178,871		\$ 261594,646	

  
 Ing. Rudy Iván Amaya García  
 Gerente Financiero



  
 Licda. Mariene Orellana de Ayala  
 Contador Institucional



#### *4.5.2. Interpretación de Análisis Horizontal en Estado de Situación Económica.*

Para analizar el estado de situación financiera es importante, observa que las disponibilidades representan un 1.55% de los activos totales, para una autónoma representa un nivel saludable de liquidez, además de tener un 0.02% de deudores monetarios esto debido al excelente manejo del pago a proveedores, además la parte más pesada de los activos de ISDEM está en inversiones financieras en donde podemos visualizar que se tiene los deudores financieros para diciembre del 2020 ISDEM genera una cuenta por cobrar por el FODES de diciembre 2020, por lo que no representa en sí una inversión más allá de una clasificación de cuentas contables, el punto importante a considerar en esto son los préstamos a largo plazo, como sabemos ISDEM coloca préstamos a las municipalidades de sus fondos, en este caso ISDEM realiza créditos con las instituciones bancarias autorizadas para poder ejecutar proyectos por medio de la figura de agentes de relaciones comerciales que es un efecto importante en la generación de ingresos, por otro lado es importante analizar las existencias institucionales que son el 0.09% de los activos esto para ver el monto en inventario de las especies municipales que ISDEM vende a las municipalidades, este punto resulta favorable pues se puede mejorar el mercado de las especies municipales para generar fondos propios más auto sostenibles y así marcar un mercado en el cual el instituto es único en ofrecer este servicio; otro aspecto importante a resaltar de los activos es su 0.33% que forman parte del activo fijo de la institución entre los mayores activos se encuentra el edificio y la flota de autos que maneja el ISDEM pues realiza visitas en las 262 alcaldías del país, motivo por el cual cuenta con vehículos y demás mobiliarios capaces de ayudar a los asesores municipales en las actividades del instituto.

Por otro lado en el tema de la deuda corriente podemos ver que el 0.15% está representado por los depósitos de tercero es decir todos los pagos que se realizaran en diciembre

2020 a las entidades como las microrregiones, CDA y demás organismos que son asociaciones en las cuales las municipalidades destinan un porcentaje del FODES mensual a pagar para la sostenibilidad de dichas asociaciones, misma situación para los acreedores financieros que en el momento de presentar los estados financieros debe dejar provisionados el pago de FODES de diciembre 2020 a las alcaldías por eso se presenta valores tan altos en estas cuentas, podemos verificar que cerca del 3.49% del endeudamiento interno que ISDEM tiene no representa un valor alarmante aunque siempre es importante verificar esta cuenta más en instituciones autónomas, y su patrimonio que representa un 2.10% del total lo cual es importante que exista una supervisión por que el patrimonio de ISDEM es bajo en comparación a su endeudamiento interno, pero que si se analiza el capital y las disponibilidades forman una buena base para responder a las obligaciones, con las que cuenta el instituto.

#### **4.6. Indicadores Financieros (Razones Financieras)**

Los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera, el método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido, razones financieras de liquidez Indican la capacidad del Instituto para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

Para nuestro análisis financiero tomaremos los datos monetarios de la balanza de comprobación de ISDEM del 2019 y 2020 para interpretación más adecuada sobre los resultados. (ANEXOS)

Importante considerar que en el 2020 debido a la pandemia por el COVID-19 El ministerio de Hacienda no realizo la transferencia de los fondos a las municipalidades, por un plazo de 6 meses, por lo que se descontaran el monto de FODES de julio a diciembre 2020 tanto en las cuentas por cobrar al Ministerio de Hacienda como en las cuentas por pagar que ISDEM tiene con las Alcaldías Municipales por un monto de \$202,817,970.95, según el siguiente detalle:

FODES julio - diciembre 2020	\$ 247,743,210.42
Cuota de préstamos que el Ministerio de Hacienda transfirió a ISDEM para pago	\$ 44,925,239.47
<b>Saldo pendiente de transferir</b>	<b>\$ 202,817,970.95<sup>4</sup></b>

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente Este indicador mide las disponibilidades actuales del Instituto para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando.

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

RAZON CORRIENTE ISDEM 2020	$\frac{\$ 3872,044.63}{\$ 397,021.59}$	<b>975.27%</b>
----------------------------	--	----------------

ANALISIS DE RESULTADO: para este tipo de resultado podemos comprobar que tanto la disponibilidad que tiene ISDEM como las existencias a corto plazo son mucho mayores que los compromiso u obligaciones a corto plazo que tiene el instituto, podemos ver que existe dinero de sobra para hacer frente a los compromisos a corto plazo, pero podría ISDEM diversificar este exceso de liquidez y poder así contar con diversificación de inversiones que generen rentabilidad.

---

<sup>4</sup> Información obtenida del portal de transparencia del acceso a la información de ISDEM



Prueba ácida o liquidez = Activo corriente – Inventario / Pasivo corriente Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir las deudas a corto plazo.

Fondo de maniobra sobre activos total

$$\text{Prueba Ácida o liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

PRUEBA ACIDA ISDEM 2020	$\frac{\$ 3879,161.45}{\$ 392,653.94}$	<b>987.93%</b>
-------------------------	--	----------------

ANALISIS DE RESULTADO: en esta prueba podemos identificar que incluso restado el inventario que ISDEM tiene cuenta con activos que son los más líquidos con los cuales puede hacer respuesta a los depósitos de tercero que el ISDEM tiene con las asociaciones y demás organismos que serán saldados una vez se deposite el FODES de diciembre 2020.

Razón de deuda = Deuda total (corto y largo plazo)/ Total de activos mide la proporción de los activos totales del Instituto que se financian con fondos de acreedores, proveedores y otros de largo plazo.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Deuda total (Corto y largo Plazo)}}{\text{Total de Activos}}$$

RAZON DE DEUDA ISDEM 2020	$\frac{\$ 51292,490.45}{\$ 58776,674.93}$	<b>87.27%</b>
---------------------------	---	---------------

ANALISIS DE RESULTADO: para este punto el instituto cuenta con activo mayores a la deuda total sabemos que en este punto es importante aclarar que existe un efecto cero pues tanto existe una cuenta por cobrar por parte de ISDEM al Ministerio de Hacienda así como también una cuenta por pagar de ISDEM a las Alcaldías municipales por el FODES de diciembre 2020, por lo que el valor de cada componente es menor al volumen que se presenta, e incluso dejando a un lado esto ISDEM siempre mantiene un nivel apropiado de activos en comparación a su deuda.

Razón de endeudamiento a largo plazo = Deuda a largo plazo / Deuda a largo plazo + capital propio, señala la importancia relativa de las deudas a largo plazo dentro de la estructura de capital del Instituto.

$$\text{Razón de endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Deuda a Largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{Capital propio}}$$

RAZON DE DEUDA LP ISDEM 2020	$\frac{\$ 50899,836.51}{\$ 58384,020.99}$	<b>87.18%</b>
------------------------------	---	---------------

ANALISIS DE RESULTADO: para analizar el nivel de endeudamiento a largo plazo podemos observar un nivel importante de deudas a largo plazo esto sumado a que cuenta con un patrimonio que lo tiene comprometido en un nivel alto debido a las deudas que ha adquirido al ser agente de relaciones comerciales.

Deuda a capital = Deuda total (corto y largo plazo) /Capital contable total; Indica hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios del Instituto con respecto a sus acreedores, compara la financiación proveniente de terceros con los recursos del Instituto.

$$\text{Deuda a capital} = \frac{\text{Deuda total (Corto y largo plazo)}}{\text{Capital contable total}}$$

DEUDA DE CAPITAL ISDEM 2020	$\frac{\$ 50899,836.51}{\$ 7484,184.48}$	<b>680.10%</b>
-----------------------------	--	----------------

ANALISIS DE RESULTADO: Considerando que la deuda tanto a corto como a largo plazo se ve maximizada por el dinero que debe depositar a las alcaldías por el FODES de diciembre dichos datos resultan inflados, ahora bien ISDEM conserva una posición muy conservadora y además saludable, si se analiza solo el 2020 y el rendimiento que este ha obtenido ahora para hablar de un 2021, a lo mejor resulta un poco riesgoso asegurar que se tiene una estabilidad segura para afrontar su primer año sin el depósito de FODES a las municipalidades

Rentabilidad del capital = Beneficio Neto después de Impuestos / Capitales propios, mide la capacidad que tiene un dólar de capital para proporcionar un cierto rendimiento dentro del instituto, además su finalidad es conocer cómo se están empleando los capitales de ISDEM.

ROE ISDEM 2020	$\frac{\$ 1319,842.88}{\$ 7484,184.48}$	<b>17.64%</b>
----------------	---	---------------

ANALISIS DE RESULTADO: Como se puede observar cuanto más alto sea el ROE, mayor será la rentabilidad que ISDEM puede llegar a tener en función de los recursos propios que emplea para su financiación, como podemos observar el ROE es un comparativo de como el instituto esta manejado cada dólar de inversión que dinamiza en sus operaciones, si bien ISDEM no es una entidad con fines de lucro, su busca ser rentable como entidad autónoma, por lo cual su ROE es considerado sano mas no rentable, debe de mejorar sus inversiones, para obtener no solo ganancia sino más bien rentabilidad que le permitan seguir funcionando.

Rentabilidad sobre activos = Beneficio Neto después de Impuestos <sup>5</sup>/ Activos Totales; Expresa la rentabilidad económica de ISDEM, independientemente de la forma en que se financie el activo, se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales del mismo independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal, en las operaciones que realiza la institución.

ROA ISDEM 2020	$\frac{\$ 1319,842.88}{\$ 58776,674.93}$	<b>2.25%</b>
----------------	--	--------------

ANALISIS DE RESULTADO: Como observa el indicador de la ROA para el instituto representa un que su rentabilidad esta 2.25% con respecto a los activos que posee es decir su capacidad para que sus activos generen rentabilidad, para una entidad autónoma representa un

---

<sup>5</sup> Análisis financiero con información contable, Manual de Estudio Programado, Ricardo A. Fornero

valor muy bueno puesto que no tiene como finalidad el lucro si nomas bien la inversión, por lo tanto ISDEM cuenta con una rentabilidad de sus activo saludable.

#### **4.7. Estrategia Financiera**

Como parte de todo y cada uno de los elementos que compone la presente investigación, se ha realizado una propuesta de plan financiero y parte de ello es generar una propuesta financiera que aporte al Instituto una herramienta de análisis además de generar valor agregado a la investigación con fines educativos, conocemos que la principal razón para formular una estrategia financiera es gestionar en ISDEM las distintas fuentes de ingreso que tiene, así la estrategia adecuada permite establecer metas y objetivos en cada una de las áreas del instituto para lograr una combinación de ingresos diversa y estable, para así tomando como base el análisis en donde hemos podido observar las fortalezas y debilidades de la generación de fondos propios, se pueda aportar un enfoque diferente o sugerir un cambio completo del servicio ofertado, o incluso redirigir los esfuerzos del personal a una meta en específico, por eso una estrategia debe de ser integral es decir que analizamos los servicios que ISDEM presta a las municipalidades y enfocaremos una estrategia que integre todas estas áreas para evitar el riesgo que hoy en día vive el Instituto, por lo que nuestra estrategia estará enfocada en que ISDEM tenga variedad de áreas capaces de generar rentabilidad a las operaciones, y así poder contar con un ingreso constante y auto sostenible de fondos propios.

##### *4.7.1. Centro de Capacitación y Formación Profesional de Municipalismo.*

Una de las áreas más reconocidas del instituto, son su centro de capacitación pero el rediseño de esta área debe de ir enfocada a dar apertura tanto a las municipalidades como también a empresas privada y de igual forma a instituciones educativas, este centro de formación debe de ser ejecutado con el fin de dar a conocer los procesos municipales, en este punto prestar

un servicio a la población acerca los fines de creación de ISDEM de esta forma estaría generando ingresos pues los cursos que impartiría serían pagados en los cuales incluso se puede realizar un convenio con INSAFORP para poder apertura un curso a las empresas que cotizan y que están interesadas en capacitar al personal en temas de proyectos municipales, de procesos UACI y demás elementos de proyección social en el cual las empresas privadas buscan ser proveedores de las alcaldías y pueden ser puntos importantes a capacitar, por otro lado están los convenios que se pueden realizar con las instituciones educativas, más que todo en las universidades en donde se imparte la carrera de trabajo social hoy en día quieren hacer más integral esta carrera no solo enfocada al área de salud sino también a proyectos de ayuda a la población, se puede crear también cursos que les permitan a las fundaciones u organizaciones benéficas que buscan crear programas de ayuda en unión con las alcaldías, potenciar esta área le permite a ISDEM generar ingresos propios casi netos pues la inversión que se haría para obtener este beneficio sería en capacitar los asesores que pertenecen a la gerencia de desarrollo para poder dotarlos de herramientas en el tema de la docencia y proyectos para que estos mismo impartan las capacitaciones y cursos, es decir dejar de ver al centro de formación no solo como capacitador de empleados de las alcaldías si no hacerlo más extenso y acercándolo más a la población.

#### *4.7.2. Especies Municipales*

Para esta área de ISDEM se debe tener en claro que si bien es la segunda fuente de ingreso, también es la más antigua y la que menos se ha innovado, esta área debe dejar de verse como la distribuidora de boletos y recibos y pensar en expandir este negocio, es decir que, todos hemos notado como las alcaldías invierten en la creación de pancartas o afiches que publiciten las obras que se han realizado para lo cual contratan empresas publicitarias de rotulación, si

ISDEM ya se encarga de generar formularios, boletos y recibos, los cuales se adquieren a las imprentas nacionales e ISDEM se encarga de distribuir por las alcaldías estos formatos porque no tomar ventaja del acceso que se tienen a las municipalidades y se le ofertan este tipo de productos impresos publicitario, y así como también tiene proveedores para los impresos normales como formatos de igual forma puede adquirir las vallas publicitarias subarrendarlas otorgar créditos y solicitar el pago a la Dirección de Obras Municipales, como seguiría pagado las demás especies que se pagan del 25% del FODES.

#### *4.7.3. Créditos Municipales para el Funcionamiento (25% FODES)*

Para este diseño del proyecto es importante tener en cuenta que de hacer realidad esta línea de producto, ISDEM podría respaldar el centro de formación municipal, pues la Dirección de Obras Municipales estará a cargo de la inversión es decir el 75% del FODES pero ISDEM podría seguir manejando el 25% que corresponde al funcionamiento de las municipalidades, es decir que las alcaldías podrían solicitar fondos inmediatos para pagar capacitaciones o remodelaciones de las alcaldías o distritos en los cuales se soliciten fondos inmediatos por lo que ISDEM podría ofertar créditos a las municipalidades para que estos ejecuten proyectos no de inversión sino más bien de funcionamiento que podrían irse descontando según se realicen los desembolsos de los fondos FODES, la ventaja de ejecutar esta acción es que la tasa de mercado para las alcaldías rondaba el 9% al 11% gracias a que usen cuenta con las disponibilidad y liquidez podría ofertar créditos de un máximo de \$50,000.00 al 6% lo cual lo volvería sumamente competitivo para esto además que la inversión retornaría rápido y con un interés que le permita a ISDEM generar ganancias rondando los \$22,994.70 cada mes tomando como base partir el primer mes con 40 alcaldías y poco a poco ira aumentando, partiendo que las alcaldías

tomaran un crédito de \$50,000.00 lo cual no resultaría riesgoso porque son créditos pequeños a una baja tasa en un tiempo establecido bajo un fondo que se deposita mes a mes, en el caso que Hacienda retrasara el pago del FODES se sabe que Hacienda honra los pagos a créditos por lo que ISDEM siempre mantendría su pago constante lo cual puede significar un excelente negocio y una forma también de potenciar al centro de formación.

#### *4.7.4. Unidad De Asistencia Financiera*

La creación de esta nueva unidad dentro del sistema organizativo de ISDEM le permitiría tener un acercamiento con las municipalidades más directo es decir sería también participe en apoyar a la nueva Dirección de Obras municipales, pues esta unidad sería la encargada de apoyar en tema de asesoramiento a las unidades financieras de cada alcaldía para sí garantizar el correcto funcionamiento, que por parte del gobierno central existiera también control sobre las unidades financieras de cada municipio, para así también apoyar al Ministerio de Hacienda, en el manejo de proyectos pues las alcaldías podrían no honrar contratos o caer en multas que la Dirección no debería, por eso la unidad de asistencia financiera podría ser partícipe de este apoyo entre instituciones gubernamentales, como bien contar con la línea directa con el mercado financiero para el tema de inversión en obras municipales que requieran plazos, obras y montos mayores, además también de ofertar al Ministerio de Hacienda el servicio de manejo de cartera crediticia, como se sabe las alcaldías municipales cuentan con compromisos con las instituciones financieras, por lo que ISDEM podría manejar la cartera crediticia no tanto como intermediario sino más bien como un outsourcing como también lo maneja la empresa privada, y por prestar este servicio ISDEM podría cobrar una tarifa del 2% sobre la cuota, generando así otra fuente de ingreso propio.

Es de tener en cuenta siempre que lo que pretende lograr con esta estrategia financiera es descentralizar el foco de ingreso propio y poder así contar un áreas más integrales, para hacer a la institución más al servicio de las municipalidades, de la población, además que las institución se vuelve más atractiva y necesaria para el gobierno central, la base de toda esta estrategia es que tanto los directivos como el personal operativo es que logren encaminar un solo esfuerzo y caminar hacia una sola meta la cual sea poner en marcha cada una de las áreas, un punto clave para la efectividad es contar con un el personal humano capacitado, motivado y sobre todo exigido a producir y a cumplir indicadores, dejando así claro que una vez que el alto mando de ISDEM logre realizar los socios, las participaciones y los convenios, el personal operativo estará al nivel que es requerido para poder en marcha el plan financiero, para así generar una institución capaz y auto sostenible para aportar valor a cada una de sus operaciones.

#### 4.8. Propuesta de Plan Financiero

##### 4.8.1. Matriz de desarrollo de estrategias financieras

**Tabla 5** Matriz de desarrollo de estrategias financieras

N°	Debilidad Detectada	Objetivos	Metas	Estrategias	Plazos
1	Deficiencia en capacitación a las Municipalidades perdiendo enfoque en el asesoramiento	Implementar un programa de capacitación que permita a ISDEM ser un ente cotizado para la formación de los usuarios interesados en	Crear un programa sostenible y rentable en el cual ISDEM pueda posicionarse tanto como un centro de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones pagadas en asocio con INSAFORP para empresas privadas.</li> <li>• Capacitaciones a instituciones de estudios superiores privadas, en temas de municipalidad y gestión de</li> </ul>	6 meses



		temas de municipalidad	como en un centro de información municipal.	<p>proyección social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones a organizaciones sin fines de lucro, con el fin de ayudar a ejecutar proyectos sociales en las municipalidades.</li> <li>• Ejecutar un desarrollo constante de los asesores municipales en temas de proyecto y gestión social para ofertar una planilla de capacitadores idóneos para los servicios.</li> </ul>	
2	Homogeneidad de productos impresos ofertados a las municipalidades, dejando claras señales de deficiencia de alcances y variedad de especies municipales.	Identificar nuevas líneas de negocio que se pueden implementar como publicidad impresa de proyectos municipales, para darle un nuevo rumbo al Depto. de Especies Municipales.	Aprovechar el nicho de mercado que representa el consumo de medios impresos como recibos, papel oficial, vallas publicitarias, folletos de información municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar una planilla de personal especializado en diseño gráfico impreso y publicistas.</li> <li>• Dar un seguimiento personalizado a las alcaldías para ofertar productos y además estar detallando los servicios que ya se tienen contratados así se expande el alcance de cobertura.</li> <li>• Negociar precios con proveedores de impresos para que ISDEM pueda ser un garante de calidad y precio a</li> </ul>	5 meses

				<p>las municipalidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un asocio con el Ministerio de Turismo para la generación de folletos publicitarios para los municipios para ser parte de las instituciones que de forma indirecta apoyan el turismo interno dichos folletos pueden ser ingresos representativos para el instituto.</li> </ul>	
3	<p>Las municipalidades no cuentan con créditos que permitan la inversión en mejores instalaciones o en capacitación del personal es decir la parte de funcionamiento (25% FODES)</p>	<p>Definir los montos en los cuales ISDEM pueda otorgar créditos a corto plazo para las municipalidades y su funcionamiento.</p>	<p>Desarrollar un programa de Créditos Municipales, en el cual las municipalidades cuenten con líneas específicas en donde se puedan tener una cuenta por cobrar a corto plazo y además que la rotación puede ser dinámica para que las alcaldías</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los montos o categorías en las cuales el nivel de solvencia de cada alcaldía le permitiría optar a un crédito de corto plazo, la sugerencia sería un monto máximo (\$50,000.00)</li> <li>• Estandarizar los requisitos para el otorgamiento de créditos para minimizar el riesgo crediticio que toda entidad financiera realiza</li> <li>• Proporcionar información a todas las alcaldías sobre los beneficios de contar con una tasa del 6% en un crédito a corto plazo.</li> </ul>	8 meses

			<p>pueden cubrir sus necesidades de funcionamiento con el respaldo del 25% del FODES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal exclusivo (3 personas mínimo) para fortalecer el departamento de Créditos municipales en donde se establezcan oferta de créditos, otorgamiento y seguimiento.</li> </ul>	
4	<p>ISDEM no apoya a las alcaldías en temas financieros como asesorías y orientación.</p>	<p>Coordinar con las alcaldías municipales en temas de asistencia financiera y además ser el enlace entre el sistema financiero y el Ministerio de Hacienda.</p>	<p>Auxiliar a las alcaldías municipales bajo una tarifa establecida en temas de asistencia financiera para pago de proveedores , tasas municipales , además de ser un enlace legítimo entre el sistema financiero y el ministerio de hacienda para el pago de cuotas mensuales de créditos bajo el 75% del FODES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una clasificación de tarifas de \$500.00 a \$1,000.00 según sea el tamaño de sus operaciones, monto que se cobraría de manera mensual a cada alcaldía para la asistencia financiera que tendría un alcance a nivel de informe mensual</li> <li>• Determinar una comisión por manejo de cartera de créditos del 3% sobre la cuota a pagar por cada crédito, monto que sería cancelado por el Ministerio de Hacienda.</li> <li>• Crear una unidad de 10 empleados para dar asistencia financiera y además 2 empleados para el tema del manejo de la cartera de</li> </ul>	4 meses

				<p>créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar programas para la ayuda a la recaudación de tributos municipales en el cual se puedan crear un sistema autosostenible para las municipalidades que no cuentan con el apoyo para realizar programas de recaudación esto sería parte de la asistencia financiera que ISDEM realizaría.</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

#### 4.8.2. Proyección de costos para la ejecución de estrategias.

**Tabla 6** Proyección de Costos

Proyección de costo de ejecución de estrategia " Centro de Formación Municipal"		
Específico	Costo Mensual	Comentario
Funcionamiento de Centro de Formación Municipal; incluye Agua, Luz, Mantenimiento, Internet.	\$ 3,500.00	Pago de servicios básicos para que ISDEM pueda programar las sesiones, no pagaría local pues el centro de formación se encuentra en el edificio de ISDEM
Compra de licencia de plataformas para capacitaciones virtuales	\$ 200.00	Se impartirían sesiones en modalidad virtual por medio de plataformas como Zoom, Microsoft Teams, Google Meet.
Capacitación a asesores municipales en docencia y métodos de enseñanza	\$ 1,800.00	10 Asesores Municipales por módulo deberán de realizar un diplomado Docencia De La Educación Superior con un costo de \$170.00 cada uno, se puede realizar una negociación con la entidad educativa para optar a medias becas para minimizar el costo, así los servicios que brinde ISDEM sería certificados.

Material didáctico	\$ 2,000.00	Folletos, papelería, Revistas Temáticas, todo el material sería generado en el Depto. De Especies Municipales en donde se podría promocionar las alcaldías en trabajo que realiza en tema de impresos y diseños, dicho material sería impartido en cada sesión y en cualquier temática
Creación de indicadores, temáticas de capacitación, y programas educativos.	\$ 1,500.00	Desarrollo de programas educativos y oferta de temáticas sobre proyección social, procesos UACI con alcaldías, recopilación de temas municipalidades, se contacta con Instituto Especializado De Educación Superior Para La Formación Diplomática
<b>COSTO TOTAL MENSUAL \$ 9,000.00</b>		
<b>Proyección de costo de ejecución de estrategia " Especies Municipales"</b>		
<b>Específico</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Comentario</b>
Contratación de personal: Diseñadores Gráficos, publicistas.	\$ 2,800.00	Se pagarían un salario de \$680.00 a cada persona, serían dos Diseñadores y dos publicistas encargados de generar diseños y publicidad a los proyectos municipales y promoción de turismo interno impreso.
Contrato con empresas de publicidad de exteriores	\$ 2,700.00	Un promedio de 6 Alcaldías Municipales por mes realizando tres pancartas publicitarias por alcaldía, bajo un escenario normal, contando como proveedor metropolitano a IMC Medios, y a proveedores independientes en las demás regiones del país.
Contrato con Imprentas en formulación de papel especial	\$ 6,800.00	Se toma como promedio las ventas de recibo pues el costo de impresión de folletos y de otras publicaciones impresas en el papel especial informativo e ilustrativo por lo que se proyecta la venta de 100 alcaldías con un lote de 100 unidades cada una.
<b>COSTO TOTAL MENSUAL \$ 12,300.00</b>		
<b>Proyección de costo de ejecución de estrategia " Créditos para Funcionamiento FODES (25%)"</b>		
<b>Específico</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Comentario</b>

Contratación de personal para Depto. Créditos	\$ 2,100.00	Contratar personal exclusivo (3 personas mínimo) para fortalecer el departamento de Créditos municipales en donde se establezcan oferta de créditos, otorgamiento y seguimiento.
COSTO TOTAL MENSUAL		\$ 2,100.00
Proyección de costo de ejecución de estrategia " Unidad de Asistencia Financiera"		
Especifico	Costo Mensual	Comentario
Contratación de personal para Unidad de Asistencia Financiera	\$ 8,400.00	10 empleados para dar asistencia financiera y además 2 empleados para el tema del manejo de la cartera de créditos.
COSTO TOTAL MENSUAL		\$ 8,400.00

#### 4.8.3. Proyección de Ingreso de la ejecución de estrategias

**Tabla 7 Proyección de Ingresos**

Proyección de ingreso de ejecución de estrategia " Centro de Formación Municipal"		
Especifico	Ingreso Mensual	Comentario
Capacitación a empresas privadas "Tramites Municipales"	\$ 2,400.00	Se proyecta ofertar un paquete para empresa que consta de una capacitación de 12 horas para dos personas a un aproximado de 3 empresas cada mes, cada paquete tendrá un precio de \$800.00
Capacitación a Instituciones de Educación Superior "Integración Municipal"	\$ 12,000.00	Se proyecta ofertar un paquete para Universidades con 20 horas de capacitación abierto al número de estudiantes que decidan tomar el curso varía entre 15 a 20 estudiantes por un precio de \$6,000.00 a un aproximado de dos universales.

Capacitaciones a organizaciones sin fines de lucro "Gestión Social Municipal"	\$ 9,000.00	Se proyecta ofertar un paquete para Fundaciones sin fines de lucro por 18 horas a un precio de \$4,500.00 a un aproximado de 2 organizaciones por modalidad virtual
<b>TOTAL INGRESO MENSUAL</b>		
\$ 23,400.00		
Proyección de ingreso de ejecución de estrategia " Especies Municipales"		
Especifico	Ingreso Mensual	Comentario
Promoción Pública de proyectos municipales	\$ 9,000.00	Se proyecta ofertar un paquete de tres vallas publicitarias a un promedio de 4 alcaldías por mes a un precio de \$1,000.00 (interior del país) 2 alcaldías del área metropolitana por \$2,500.00 cada paquete.
Impresos diversos informativos	\$ 14,200.00	Se proyecta ofertar un paquete que incluye desde un lote de 20 folletos informativos de las gestiones municipales, 50 notas membretadas para información oficial, 30 folletos de atracción de turismo, a 100 alcaldías a un precio de \$142.00 por paquete
Ilustraciones promocionales	\$ 5,000.00	Se proyecta ofertar un paquete de 50 memorias de gestiones municipales a un aproximado de 50 alcaldías a un precio de \$100.00
<b>TOTAL INGRESO MENSUAL</b>		
\$ 28,200.00		
Proyección de ingreso de ejecución de estrategia " Créditos para Funcionamiento FODES (25%)"		
Especifico	Ingreso Mensual	Comentario
Línea de crédito a corto plazo (FODES 25%)	\$ 22,994.70	Se proyecta ofertar una línea de créditos a corto plazo a las municipalidades por un monto de \$50,000.00 con una tasa del 6% anual comenzando por 40 alcaldías y se va aumentando según cuadro
Proyección de ingreso de ejecución de estrategia " Unidad de Asistencia Financiera"		
Especifico	Ingreso Mensual	Comentario
Asistencia "Financiera-Municipal"	\$ 55,000.00	Esta línea de producto se proyecta ofertar a un promedio de 90 alcaldías del interior de la república y 10 Municipalidades Metropolitanas, adicionando un promedio de 5 alcaldías mínimo cada mes

Manejo de "Pagaduría de Créditos Municipales"	\$ 150,000.00	El ministerio de hacienda debe de seguir cancelando las cuotas de los préstamos que las alcaldías tienen con las entidades financieras por lo que debido a la carga de trabajo que generan las diferentes cuotas, fechas de pago, montos e instituciones, ISDEM puede ofertar manejar el pago las obligaciones financieras es decir el manejo de la cartera de crédito que las municipalidades tienen en total a Dic-2020 son 824 cuotas que ascienden a \$7,985,198.25 cobrando un 2% de cada cuota por manejo y administración.
TOTAL INGRESO MENSUAL		\$ 205,000.00

#### 4.8.4. Análisis de Plan Financiero

En el desarrollo de la investigación y tomando como base, la información recolectada, se ha propuesto una serie de estrategias financieras, capaces de inyectar ingresos a ISDEM en donde se pueda generar rentabilidad, al poner en marcha cualquier tipo de estrategia ya se interna, de comunicación, administrativa o financiera, requiere de una serie de programas en la cual se le permita al usuario tanto interno como externo poder identificar las debilidades y potenciar así la generación de ingresos, ahora bien definiendo bien que una entidad autónoma *"Las instituciones autónomas, como entidades descentralizadas y depositarias de funciones estatales, cuentan con un entramado de funciones concretas y específicas para las que tienen un alto margen de libertad en los ámbitos: (i) técnico, ya que tienen la capacidad de decidir los asuntos propios de la materia asignada; (ii) administrativo, pues no dependen jerárquicamente de otra entidad del Estado, aunque sí están sujetas a la inspección, vigilancia y fiscalización de las instituciones correspondientes; (iii) normativo, por cuanto están facultadas para emitir las disposiciones relacionadas con su organización y administración internas, aunque siempre subordinadas a los preceptos constitucionales y a la legislación respectiva; (iv) económico, ya*



*que disponen de recursos propios sin otras limitaciones más que los fines establecidos en su marco normativo."*<sup>6</sup>

La ejecución de este plan financiero tienen la finalidad de poder darle a ISDEM la capacidad de generar fondos propios en los cuales se demuestre que ISDEM puede ser una entidad auto sostenible, por tal motivo se ha propuesto 4 estrategias financieras, en las cuales se determina plazos, montos de ingresos, el costo que se genera al ejecutar cada estrategia y además, la descripción o pasos para ejecutar la estrategia, este plan financiero busca dar respuesta a la gran interrogante que conlleva la creación de la Dirección de Obras Municipales, ISDEM si bien tiene más áreas a explotar, el solo hecho de reestructurar etapas o procesos conlleva grandes desafíos, como institución debe de tener claro que no es un proceso rápido y poco complejo, pus se trata de enfocar todos los esfuerzos en crear una nueva institución en donde sea más abierta tanto a las municipalidades como también apertura el centro de formación a otros usuarios, ISDEM debe de fomentar en cada uno de sus elementos organizativos la necesidad de dar respuesta a las nuevas líneas de productos, así como de potenciar el crecimiento profesional de cada uno de sus elementos humanos, en donde se acompañe a este rediseño con nuevos elementos y mejorar en procesos para evitar temas burocráticos, cada una de las entidades autónomas de El Salvador buscan fomentar la necesidad de sus productos al público por el que fueron creadas, por lo tanto ISDEM cuenta con 262 alcaldías municipales, y con la implementación de las estrategias se busca llegar tanto a universidades de estudios superiores, empresas ofertantes de proyectos y además organizaciones sin fines de lucro, uno de los retos más importantes que tiene ISDEM por afrontar es el tema de la figura de ente garante de la transferencia del FODES a las municipalidades, por lo que estas 4 estrategias buscan darle una solución a corto plazo para que la institución pueda continuar con sus labores y además seguir

---

<sup>6</sup> Jurisprudencia en El Salvador <https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda>

asesorando a las municipalidades, objetivos por los cuales fue creado ISDEM bajo decreto legislativo, a corto plazo estas estrategias buscan posicionar a ISDEM dentro de las más rentables de El Salvador.

#### 4.9. Estado de Rendimiento Económico Proyectado



INGRESO	2021	2022	2023
<b>INGRESO DE GESTIÓN</b>			
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	\$ 228,172	\$ 235,017	\$ 242,067
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES RECIBIDAS	\$ 840,000	\$ 865,200	\$ 891,156
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL RECIBIDAS	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS POR VENTAS DE BIENES DIVERSOS	\$ 1,614,290	\$ 1,662,719	\$ 1,712,600
INGRESO POR SERVICIOS DIVERSOS	\$ 3,016,736	\$ 3,107,238	\$ 3,200,456
INGRESOS POR ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	\$ 190,000	\$ 195,700	\$ 201,571
INGRESO POR DONACIONES EN ESPECIES		\$ -	\$ -
INGRESOS POR DONACIONES DE BIENES		\$ -	\$ -
CORRECCIÓN DE RECURSOS		\$ -	\$ -
AJUSTES DE AÑOS ANTERIORES		\$ -	\$ -
			\$ -
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$5,889,198</b>	<b>\$6,065,874</b>	<b>\$6,247,850</b>
<b>GASTOS DE GESTIÓN</b>			
GASTOS DE PERSONAL	\$ 2,870,625	\$ 3,014,156	\$ 3,164,864
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS	\$ 489,494	\$ 513,969	\$ 539,667
GASTOS EN BIENES CAPITALIZABLES		\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$ 450,000	\$ 472,500	\$ 496,125
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS DE VENTAS Y CARGOS CALCULADOS		\$ -	\$ -
GASTOS DE ACTUALIZACIONES POR AJUSTES		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$3,810,119</b>	<b>\$4,000,625</b>	<b>\$4,200,656</b>
<b>RESULTADOS PROYECTADOS</b>	<b>\$2,079,079</b>	<b>\$2,065,249</b>	<b>\$2,047,194</b>

#### **4.10. Análisis de Proyecciones de Estrategias Financieras Propuestas**

Como parte de una proyección que se realiza para dar respuesta al nivel de rentabilidad y sobre todo de riesgo sobre la implementación de las estrategias financieras que se han propuesto, conocer el desarrollo de las operaciones que realiza ISDEM así como de los nuevos retos que conlleva una reestructuración de una institución autónoma, ante la necesidad de contar con un instituto capaz de ser autosostenible con los servicios que se prestan a la población, es de aclarar que no se pretende que con estas estrategias financieras se trate de “privatizar” servicios públicos, sino más bien de generar recursos propios en los cuales ISDEM de la asistencias que las municipalidades necesitan para poder:

- ✓ Promover la educación municipal para sí contar con una base capaz de generar conciencia y eficiencia en cada uno de los servicios que la población necesita.
- ✓ Dar un alcance mayor de los proyectos y servicios que las municipalidades tienen como misión para hacer a las alcaldías más productivas.
- ✓ Educar financieramente a las áreas interesadas sobre las economías municipales y que esto haga un integración a la población, para así lograr municipalidades más transparentes y ordenadas.

Por lo tanto dentro de la proyección del estado de rendimiento económico, podemos observar que para el año 2021, se ha proyectado que ISDEM no contaría con la transferencia de ingreso del FODES y tampoco será el ente mediador que realizara la transferencia a las alcaldías, por eso es importante dimensionar que ahora ISDEM debe de tener fondos de ingreso de los resultados de la implementación de estrategias propuestas, se proyecta un aumento del 3% de los ingresos por cada año y un aumento del 5% de los costos, determinar estos porcentajes para un escenario a futuro un tanto pesimista para que los interesados puedan dimensionar el

comportamiento financiero de las estrategias financieras bajo condiciones poco favorables, y poder visualizar cuantitativamente los efectos de ya no percibir los fondos FODES, el fin principal o una de las hipótesis a comprobar en esta investigación es que ISDEM es más que una institución intermediadora, su fin principal desde su creación ha sido la de asistir a las municipalidades, por tal motivo contar con un plan financiero capaz de dar respuesta ante la gran problemática económica que vive el instituto resulta más que necesarios y su comprobación forma parte de los intereses sociales que se buscan al proyectar estrategias financieras.

#### **4.11. Plan de Seguimiento Táctico Financiero**

Dentro del desarrollo de todo el plan financiero se busca determinar características únicas en las cuales el plan se vuelva parte de la organización de forma efectiva, además que un seguimiento permite corregir fallas que al momento de la planificación no se visualizaron por lo que al contar con un plan de seguimiento le aporta valor a todo lo que se está planificando, el plan táctico financiero tiene como fin convertir las estrategias en acciones, el plan podría listar los diferentes proyectos basado en cuánto le ayudarán a lograr la meta y asignar las responsabilidades para cada proyecto, un plan táctico se construye con conocimientos e investigación que permita tomar decisiones informadas sobre el instituto, con un plan táctico se sabrá qué tareas poder asignarle a los empleados y qué se debe hacer para lograr las metas, para la creación de un plan táctico financiero se tomara base la generación de propuestas financieras que van acorde la temática de crear estrategias Smart es decir que cada una de las estrategias deben de contar con: metas específicas y claras, estrategias alcanzables y medibles, también deben de contar con un tiempo definido y además deben de ser relevantes, por eso es importante definir cada una de las áreas que harán posible o darán vida a cada estrategias, y es la finalidad de dicho plan financiero.

Al indicar cuales son las funciones y la comisión de personal requerido para ejecutar la estrategia la vuelve más efectiva pues con esto ISDEM se asegura que cada elemento organizativo de la institución, encamine sus esfuerzos para lograr las metas, y que estas cumplan en tiempo y en rentabilidad que con el único fin para el fueron planificadas, conocer las funciones y sobre todo hacer parte al personal, unifica esfuerzos y financieramente hace que la estrategia se vuelva más competitiva, tener un revisión mensual del avance o éxito de la estrategia permite que un plan financiero tan necesario, pueda tener los resultados esperados por lo tanto al tener una situación tan delicada financieramente como lo es la situación de ISDEM requiere que la revisión sea de manera mensual según sea integrada la comisión de desarrollo



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Basado los resultados obtenido en el análisis de la investigación, se concluye lo siguiente:

Cuando se desarrolla la investigación a ISDEM se establece como fin principal dotar de herramientas estratégicas y además de explorar nuevos mercados u orientar sobre como ejecutar las propuestas que este plan conlleva, identificar cuáles eran las principales fuentes de ingreso en donde se logró identificar que tanto las especies municipales como el cobro de comisión por el manejo de la cartera crediticia municipal, hacía que ISDEM contara con fuentes de ingreso frágiles, es decir que toda institución pública no busca la generación de lucro pues son creadas a partir de una necesidad que la población tiene y que el Gobierno debe de regular, el contar con fondos propios le permite a las entidades autónomas que puedan contar con un funcionamiento autosostenible, por tal motivo el cobro de las Comisiones por Orden Irrevocable de Descuento, representaban el 60% de los ingresos propios pero más allá de eso representaban la necesidad latente de control y supervisión sobre la deuda municipal, estas comisiones se representaban en cada intermediación de créditos por lo cual ISDEM debía de contar con la figura de ente transferible de los fondos FODES.

ISDEM tenía un serie de compromisos financieros tanto con los proveedores en donde los contratos fueron finiquitados además con el temas los bancos la deuda propia de ISDEM fue asumida por el Ministerio de Hacienda la cual será la encargada de continuar honrando los pagos, en el tema de las indemnizaciones a los empleados estas fueron ejecutadas bajo el marco legal establecido, y con respecto a las municipalidades el

Ministerio de Hacienda transfiere los fondos FODES de la inversión (75%) a la Dirección de Obras Municipales y el resto de la asignación es transferido a las municipalidades en donde estos por medio de la USEFI creada en el Ministerio de Hacienda adquieren las especies municipales necesarias.

Lo importante es que este plan le permita a ISDEM y a las entidades autónomas que quedaron ejecutando las labores que realizaba el instituto, poder visualizar los medios o los sectores en donde debe de enfocar todos sus esfuerzos, esta propuesta de plan financiero, no se debe de tomar como dogma o como plan contingencia, sino más bien la finalidad de enfocar esta investigación vas más orientada a ser una guía para ejecutar nuevas formas de ingresos propios, y logramos identificar que dentro del documento, las propuestas financieras, son una mezcla entre el servicio a la población y la rentabilidad, ambos puntos forman la base de todas las propuestas financieras que han sido estudiada, proyectadas y programadas.

Se debe de tener en cuenta que el futuro de ISDEM no dependía cien por ciento de factores administrativos o financiero, deben de considerarse factores políticos, como es de conocimiento, cada administración gubernamental propone nuevas formas de organización, por tal motivo las propuesta buscan ser ejecutadas a corto plazo para así, visualizar de forma rápida los resultados, ISDEM debe de tener clara las metas que pretende lograr y enfocarlos a la nueva realidad de las Municipalidades.

Esta propuesta de plan financiero se orientó en su inicio a proporcionar herramientas financieras las cuales permitan tanto a ISDEM como a entidades autónomas la generación de rentabilidad sin dejar a un lado el fin primordial por el cual han sido creadas, las estrategias financieras buscan trabajar de forma eficiente e inteligente los recursos con los que cuenta una entidad, para así poder ser ejecutadas en un plazo establecido.



## Recomendaciones

- ✓ La carencia de manuales de procedimientos e instructivos sobre los procesos internos puede ocasionar un desconocimiento de las actividades y las funciones a realizar lo cual se identificó como una debilidad del control interno, por lo cual toda entidad que desee establecer nuevos parámetros financieros de oferta deberá de poner un grado de atención a los procedimientos e instructivos.
- ✓ La Dirección de Obras Municipales, puede integrar en sus operaciones la estrategia de Centro de Formación Municipal, pues al ejecutar las obras en las cuales tanto empresas licitantes como también organismos de cooperación buscaran obtener mayor información sobre los aspectos más importantes a considerar, por tal motivo contar con una estrategia capaz de informar, transparentar y al mismo tiempo filtrar información sobre los proyectos, hará que los interesados acudan a este servicio para así efectuar los procesos de la mano de los objetivos de la Dirección.
- ✓ Para el tema de las especies municipales y su continuidad es importante que la unidad financiera creada por el Ministerio de Hacienda busque poder implementar dentro de su nuevas metas la diversificación de productos ofertados, para que así las alcaldías hagan mejor uso de esos bienes además de que se pueden manera unos márgenes de precios accesibles y que uniformice la impresión de documentación municipal y además con la estrategia se pretende incluir en el mercado a dicha USEFI.
- ✓ La estructura de costos puede generar una mayor rentabilidad, realizando la compra directa a proveedores con plazos corto de pago, por lo que se generan mayor rotación con mayores márgenes de utilidad, esto permite darle a las alcaldías un

precio por las especies municipales más competitivos y razonables además que al generar mejores márgenes de utilidad que pueden utilizar dichos montos y generar así mayor rentabilidad.

- ✓ Para el tema de la asistencia financiera y de los créditos sobre el (25%) de los fondos FODES para gastos de funcionamiento, son estrategias sumamente rentables que pueden ser aplicados por gremios de administraciones municipales además también el tema de los créditos pueden ser ejecutados como líneas de créditos nuevas impulsada por entidades financieras las cuales pueden hacer uso de este mercado en el cual se establezca una tasa que permita fomentar el crecimiento de las municipalidades así como también de solventar el riesgo del incumpliendo de pagos, para el tema de la asistencia financiera puede ser incluso ejecutada por empresas privadas las cuales busquen apoyar con soluciones, controles, supervisiones y regulaciones las operaciones que ejecutan las alcaldías.

## Referencias

### *Literaria*

- ✓ Rodríguez Aliosvi, R., & Mesa Yoelvis, H. (2012). *La Planificación Financiera*. Eae Editorial Academia Española.
- ✓ Perdomo Moreno, A. (2004). *Planeación financiera*. Ecafsa.
- ✓ Gitman, L. (2006). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- ✓ Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- ✓ Wikipedia, S. (2011). *Finanzas: Rotación del Inventario, Inmovilizado, Gobernanza Financiera, Valor En Riesgo, Dinero, Política Fiscal, Conceptos Básicos Contables*. Books.
- ✓ del Carmen Pérez Peña, M., & Sánchez, J. A. L. (Eds.). (2020). *Análisis socioeconómico de las entidades locales autónomas y barriadas rurales de Jerez de la Frontera*. Dykinson.
- ✓ Koontz, Harold. “Administración: una perspectiva global y empresarial”. 14<sup>o</sup> Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009

*Digital*

- ✓ Weston, F (2 de enero de 1977).fundamentos de la administración financiera books.google.es. (recuperado el 01 de Mayo de 2016), de books.google.es:  
<https://www.google.com.ec>
- ✓ Gestión y Administración. (s.f.). Recuperado el 02 de 06 de 2015, de Gestión y Administración:<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-degestion.html>.
- ✓ <http://www.elsalvadorhistorico.org/articulos/antropologia-e-historia/6-breveresena-historica-de-elsalvador.html>
- ✓ <http://www.isdem.gob.sv>
- ✓ [http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=415&Itemid=85](http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=415&Itemid=85) 114 115 83 84
- ✓ <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>

## ANEXOS

## ANEXO 1. Presupuesto institucional del 2020.

## Presupuesto institucional del ISDEM 2020

En 2020, el presupuesto autorizado para el ISDEM ascendió a un monto de \$508,371,770.00, el cual fue aprobado según Decreto Legislativo N° 525 de fecha 13 de diciembre de 2019, publicado en Diario Oficial 241, Tomo 425 del 20 de diciembre de 2019, de acuerdo al detalle siguiente:

Presupuesto autorizado para el ejercicio fiscal 2020

Concepto	Fondo general	Fondos propios	Préstamos internos	Totales
Funcionamiento del ISDEM para 2020	\$ 571,430.00	\$ 7,313,920.00	\$ 5,000,000.00	\$ 12,885,350.00
Transferencia FODES a los 262 municipios, año 2020	\$ 495,486,420.00	\$ -	\$ -	\$ 495,486,420.00
<b>Totales</b>	<b>\$ 496,057,850.00</b>	<b>\$ 7,313,920.00</b>	<b>\$ 5,000,000.00</b>	<b>\$508,371,770.00</b>

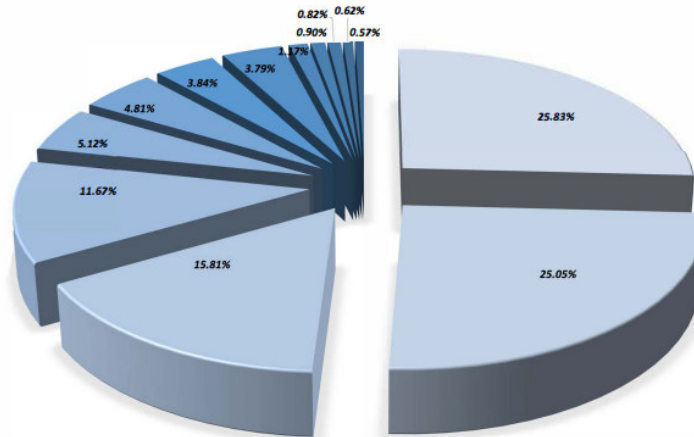
El ISDEM solicitó una ampliación al presupuesto con la finalidad de disponer de más recursos para continuar otorgando servicios financieros a las municipalidades para que puedan ejecutar obras que contribuyan al desarrollo de los territorios.

Esta fue aprobada por la Asamblea Legislativa mediante Decreto Legislativo N° 666 publicado en el Diario Oficial N° 126, Tomo N°427 de fecha 22 de junio de 2020, por un monto de \$2,498,860.00 de fondos propios, quedando según el dato a continuación:

Ampliación al monto presupuestario del ISDEM

Concepto	Fondo general	Fondos propios	Préstamos internos	Totales
Funcionamiento ISDEM para 2020	\$ 571,430.00	\$ 7,313,920.00	\$ 5,000,000.00	\$ 12,885,350.00
Transferencia FODES a los 262 Municipios, año 2020	\$ 495,486,420.00	\$ -	\$ -	\$ 495,486,420.00
Ampliación a presupuesto, año 2020	\$ -	\$2,498,860.00	\$ -	\$ 2,498,860.00
<b>Totales</b>	<b>\$ 496,057,850.00</b>	<b>\$9,812,780.00</b>	<b>\$5,000,000.00</b>	<b>\$510,870,630.00</b>

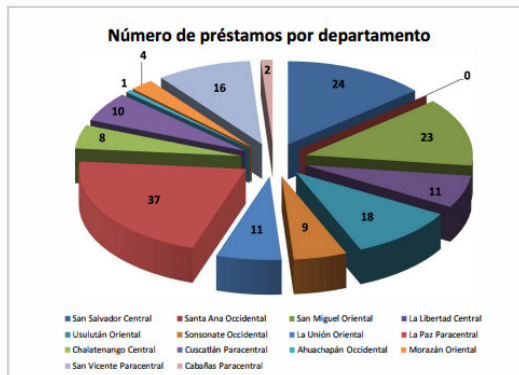
## ANEXO 2. Venta de Especies Municipales del 2020.



Especie Municipal	%
Tiquetes	25.83%
Avisos de cobro	25.05%
Recibos de ingreso	15.81%
Fórmulas ISAM	11.67%
Tarjetas de mercado	5.12%
Carta de venta	4.81%
Vialidades	3.84%
Papel seguridad para registros del estado familiar	3.79%
Rolls térmicos para cobro de mercados	1.17%
Formularios empresariales y otros	0.90%
Solvencias municipales	0.82%
Titulos a perpetuidad	0.62%
Carnet de menores	0.57%
Total %	100.00%

Fuente: Departamento de Especies Municipales

## ANEXO 3. Detalle de Créditos Municipales del 2020.



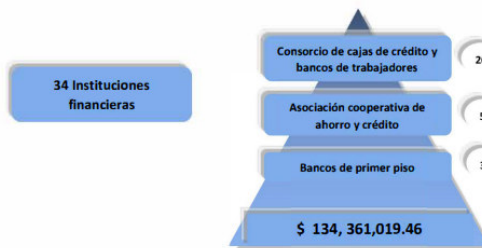
Número de préstamos por departamento

Fuente: Departamento de Créditos Municipales

Monto de Órdenes Irrevocables de Descuento y Pago otorgadas a nivel nacional y entidades participantes:

Se proporcionaron 174 OIDP a las municipalidades, con lo cual se aprobaron préstamos por un monto total de \$134,361,019.46, de diferentes instituciones financieras.

En ese contexto, el ISDEM quedó comprometido a cancelar, durante el tiempo de vigencia del crédito, a las diferentes instituciones financieras, las cuotas mensuales de los préstamos otorgados por el monto de \$2281,270.12.



Total de Monto de Préstamos

### ANEXO 4. Calculo de Intereses de estrategia “Créditos Municipales sobre el 25% de FODES”.

DATOS	
Monto	\$ 50,000.00
Tasa	0.50% mensual
Periodo	12 meses
Cuota	\$4,303.32

TABLA DE AMORTIZACION DE UN CREDITO \$50,000.00				
SALDO	CUOTA	INTERESES	CAPITAL	SALDO FINAL
\$ 50,000.00	\$4,303.32	\$ 250.00	\$4,053.32	\$45,946.68
\$ 45,946.68	\$4,303.32	\$ 229.73	\$4,073.59	\$41,873.09
\$ 41,873.09	\$4,303.32	\$ 209.37	\$4,093.96	\$37,779.13
\$ 37,779.13	\$4,303.32	\$ 188.90	\$4,114.43	\$33,664.71
\$ 33,664.71	\$4,303.32	\$ 168.32	\$4,135.00	\$29,529.71
\$ 29,529.71	\$4,303.32	\$ 147.65	\$4,155.67	\$25,374.04
\$ 25,374.04	\$4,303.32	\$ 126.87	\$4,176.45	\$21,197.59
\$ 21,197.59	\$4,303.32	\$ 105.99	\$4,197.33	\$17,000.25
\$ 17,000.25	\$4,303.32	\$ 85.00	\$4,218.32	\$12,781.93
\$ 12,781.93	\$4,303.32	\$ 63.91	\$4,239.41	\$8,542.52
\$ 8,542.52	\$4,303.32	\$ 42.71	\$4,260.61	\$4,281.91
\$ 4,281.91	\$4,303.32	\$ 21.41	\$4,281.91	\$0.00

#### PROYECCION DE INTERESES RECIBIDOS EN CREDITOS

PRESTAMOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Aumento Mensual
40	\$ 10,000.00												
65		\$ 15,439.34											25
80			\$ 17,867.95										15
90				\$ 18,735.96									10
115					\$ 23,143.15								25
120						\$ 22,034.46							5
145							\$ 25,812.63						25
155								\$ 25,321.79					10
170									\$ 25,863.32				15
195										\$ 28,584.82			25
225											\$ 32,032.00		30
240												\$ 31,100.93	15
	\$ 10,000.00	\$ 15,439.34	\$ 17,867.95	\$ 18,735.96	\$ 23,143.15	\$ 22,034.46	\$ 25,812.63	\$ 25,321.79	\$ 25,863.32	\$ 28,584.82	\$ 32,032.00	\$ 31,100.93	

**INGRESO PROMEDIO MENSUAL**

**\$ 22,994.70**





**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 1 de 17

**Institucional**

<b>CODIGO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO ACUMULADO</b>
<b>2</b>	<b>Recursos</b>	<b>44,178,870.58</b>	<b>2,886,160,662.27</b>	<b>2,668,744,886.97</b>	<b>261,594,645.88</b>
<b>21</b>	<b>Fondos</b>	<b>3,872,044.63</b>	<b>1,974,715,982.00</b>	<b>1,974,485,513.90</b>	<b>4,102,512.73</b>
<b>211</b>	<b>Disponibilidades</b>	<b>3,824,928.81</b>	<b>460,024,926.36</b>	<b>459,801,946.95</b>	<b>4,047,908.22</b>
21101	Caja General	1,238.95	1,608,274.25	1,609,513.20	0.00
21101001	Caja General	1,238.95	1,608,274.25	1,609,513.20	0.00
21109	Bancos Comerciales M/D	1,662,427.40	318,911,358.85	318,897,777.29	1,676,008.96
21109001	Banco Comerciales M	1,662,427.40	318,911,358.85	318,897,777.29	1,676,008.96
21117	Bancos Comerciales Fondos Restringidos M/D	2,146,801.45	139,505,293.26	139,294,656.46	2,357,438.25
21117001	Bancos Comerciales Fondos Restringidos M/D	2,146,801.45	139,505,293.26	139,294,656.46	2,357,438.25
21151	Fondos Depósitos en Tesoro Público	14,461.01	0.00	0.00	14,461.01
21151001	Fondos en Depósitos en Tesoro Público	14,461.01	0.00	0.00	14,461.01
<b>212</b>	<b>Anticipos de Fondos</b>	<b>47,115.82</b>	<b>636,464.88</b>	<b>628,976.19</b>	<b>54,604.51</b>
21201	Anticipos a Empleados	3,595.24	13,418.50	13,990.85	3,022.89
21201001	Anticipos a Empleados	0.00	3,000.00	2,956.04	43.96
21201009	ISDEM (Pendiente de Aplicar)	50.68	10,418.50	10,418.50	50.68
21201011	ISDEM - Tesoreria	2,928.25	0.00	0.00	2,928.25
21201023	Descuento Servicio Telefonico Celular	616.31	0.00	616.31	0.00
21203	Anticipos por Servicios	43,174.02	623,046.38	614,638.78	51,581.62
21203007	Chalchuapa (Bco.Salvadoreño)	5,042.06	0.00	0.00	5,042.06
21203008	FISDL (Tesorería, Créditos y Cobros)	86.75	0.00	0.00	86.75
21203016	Alcaldia de El Carmen, La Unión	3,779.71	0.00	0.00	3,779.71
21203017	Alcaldia de Chirilagua	250.00	0.00	0.00	250.00
21203018	ASIGOLFO	250.00	0.00	0.00	250.00
21203019	Alcaldia de Mejicanos	10,545.46	0.00	0.00	10,545.46
21203020	Alc.Santiago Texacuango (El Diario de Hoy)	847.51	0.00	0.00	847.51
21203023	Alcaldia de Apopa	42.87	0.00	0.00	42.87
21203024	Alc.Anamorós	50.63	0.00	0.00	50.63
21203025	El Divisadero (Bco. Agrícola)	315.85	0.00	0.00	315.85
21203026	Alcaldia de Victoria	3,422.94	0.00	0.00	3,422.94
21203027	Alc.San Julian	224.07	0.00	0.00	224.07
21203028	Alcaldia de Ilobasco	32.47	0.00	0.00	32.47
21203029	Alcaldia de Nuevo Cuscatlan	2,982.70	0.00	0.00	2,982.70
21203030	ISDEM - TESORERIA	2,246.72	622,046.38	612,881.26	11,411.84
21203031	PROY FORT. A LA GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO DE LAS MPALES.	757.52	0.00	757.52	0.00
21203032	Cheques rechazados por vta. de Especies Mpaes.	0.00	1,000.00	1,000.00	0.00
21203124	Berlin (Banco Promerica)	3,695.88	0.00	0.00	3,695.88

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 2 de 17

**Institucional**

<b>CODIGO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO ACUMULADO</b>
21203956	Municipios del Dpto de Cuscatlan (Cuotas)	640.77	0.00	0.00	640.77
21203960	Municipios del Dpto de Usulután (Cuotas)	7,960.11	0.00	0.00	7,960.11
21215	Anticipo Pago IVA por Retención	346.56	0.00	346.56	0.00
21215935	Tesoro Publico	346.56	0.00	346.56	0.00
<b>213</b>	<b>Deudores Monetarios</b>	<b>0.00</b>	<b>1,514,054,590.76</b>	<b>1,514,054,590.76</b>	<b>0.00</b>
21314	D.M. x Venta de Bienes y Servicios	0.00	4,460,496.60	4,460,496.60	0.00
21314004	Venta de Especies Municipales para Asociaciones	0.00	1,657.50	1,657.50	0.00
21314005	Comision por gastos administrativos	0.00	21,468.25	21,468.25	0.00
21314006	Comision por pago a plazo	0.00	716,723.74	716,723.74	0.00
21314007	Ingresos por Orden Irrevocable de Descuento y Pago (OIDP)	0.00	2,443,214.65	2,443,214.65	0.00
21314008	D.M. X COMISION DE OTORGAMIENTO Y GASTOS DE LEGALIZACION	0.00	3,200.00	3,200.00	0.00
21314950	Municipio del Departamento de San Salvador	0.00	345,133.08	345,133.08	0.00
21314951	Municipios del Departamento de Santa Ana	0.00	127,402.13	127,402.13	0.00
21314952	Municipios del Departamento de Ahuachapán	0.00	61,298.20	61,298.20	0.00
21314953	Municipios del Departamento de Sonsonate	0.00	102,541.50	102,541.50	0.00
21314954	Municipios del Departamento de Chalatenango	0.00	50,750.25	50,750.25	0.00
21314955	Municipios del Departamento de La Libertad	0.00	91,001.60	91,001.60	0.00
21314956	Municipios del Departamento de Cuscatlán	0.00	38,917.50	38,917.50	0.00
21314957	Municipios del Departamento de La Paz	0.00	59,859.10	59,859.10	0.00
21314958	Municipios del Departamento de San Vicente	0.00	51,059.50	51,059.50	0.00
21314959	Municipios del Departamento de Cabañas	0.00	34,515.50	34,515.50	0.00
21314960	Municipios del Departamento de Usulután	0.00	83,059.50	83,059.50	0.00
21314961	Municipios del Departamento de San Miguel	0.00	159,447.30	159,447.30	0.00
21314962	Municipios del Departamento de Morazán	0.00	25,317.80	25,317.80	0.00
21314963	Municipios del Departamento de La Unión	0.00	43,929.50	43,929.50	0.00
21315	D.M. x Ingresos Financieros y Otros	0.00	529,612.91	529,612.91	0.00
21315001	D.M. x Ingresos Financieros y Otros	0.00	201,377.00	201,377.00	0.00
21315002	D.M. x Ingresos Financieros por Ingresos de Comisiones	0.00	0.00	0.00	0.00
21315950	Municipios del Departamento de San Salvador	0.00	2,032.47	2,032.47	0.00
21315951	Municipios del Departamento de Santa Ana	0.00	22,538.30	22,538.30	0.00
21315952	Municipios del Departamento de Ahuachapán	0.00	30,542.59	30,542.59	0.00
21315953	Municipios del Departamento de Sonsonate	0.00	2,484.29	2,484.29	0.00
21315954	Municipios del Departamento de Chalatenango	0.00	8,028.88	8,028.88	0.00
21315955	Municipios del Departamento de La Libertad	0.00	3,824.56	3,824.56	0.00
21315958	Municipios del Departamento de San Vicente	0.00	11,078.44	11,078.44	0.00
21315962	Municipios del Departamento de Morazán	0.00	710.36	710.36	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 3 de 17

**Institucional**

<b>CODIGO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO ACUMULADO</b>
21315963	Municipios del Departamento de La Unión	0.00	246,996.02	246,996.02	0.00
21316	D.M. x Transferencias Corrientes Recibidas	0.00	571,430.00	571,430.00	0.00
21316933	Obligaciones y Transferencias Generales del Estado	0.00	571,430.00	571,430.00	0.00
21322	D.M. x Transferencias de Capital Recibidas	0.00	495,486,420.00	495,486,420.00	0.00
21322933	Obligaciones y Transferencias Generales del Estado	0.00	495,486,420.00	495,486,420.00	0.00
21323	D.M. x Recuperación de Inversiones Financieras	0.00	1,145,280.40	1,145,280.40	0.00
21323950	Municipios del Departamento de San Salvador	0.00	47,413.27	47,413.27	0.00
21323951	Municipios del Departamento de Santa Ana	0.00	118,846.82	118,846.82	0.00
21323952	Municipios del Departamento de Ahuachapán	0.00	248,378.25	248,378.25	0.00
21323953	Municipios del Departamento de Sonsonate	0.00	3,889.83	3,889.83	0.00
21323954	Municipios del Departamento de Chalatenango	0.00	171,351.63	171,351.63	0.00
21323955	Municipios del Departamento de La Libertad	0.00	170,296.26	170,296.26	0.00
21323956	Municipios del Departamento de Cuscatlán	0.00	93,167.29	93,167.29	0.00
21323958	Municipios del Departamento de San Vicente	0.00	150,571.54	150,571.54	0.00
21323960	Municipios del Departamento de Usulután	0.00	97.61	97.61	0.00
21323961	Municipios del Departamento de San Miguel	0.00	44,406.37	44,406.37	0.00
21323962	Municipios del Departamento de Morazán	0.00	11,468.03	11,468.03	0.00
21323963	Municipios del Departamento de La Unión	0.00	85,393.50	85,393.50	0.00
21331	D.M. x Endeudamiento Público	0.00	3,314,806.97	3,314,806.97	0.00
21331001	D.M. x Endeudamiento Público	0.00	3,314,806.97	3,314,806.97	0.00
21385	D.M. x Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	0.00	0.00	0.00
21385001	D.M. x Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	0.00	0.00	0.00
21389	D.M. x Operaciones de Ejercicios Anteriores	0.00	1,008,546,543.88	1,008,546,543.88	0.00
21389001	D.M. x Operaciones de Ejercicios Anteriores	0.00	1,008,546,543.88	1,008,546,543.88	0.00
<b>22</b>	<b>Inversiones Financieras</b>	<b>38,834,046.75</b>	<b>911,046,257.28</b>	<b>693,856,344.66</b>	<b>256,023,959.37</b>
<b>222</b>	<b>Inversiones Permanentes</b>	<b>52,143.25</b>	<b>2,925.73</b>	<b>0.00</b>	<b>55,068.98</b>
22205	Inversión en Acciones y Participaciones de Capital en el Interior	52,143.25	2,925.73	0.00	55,068.98
22205099	Otras Inversiones y Participaciones de Capital	52,143.25	2,925.73	0.00	55,068.98
<b>223</b>	<b>Inversiones en Préstamos, Corto Plazo</b>	<b>6,766.05</b>	<b>1,145,280.40</b>	<b>1,152,046.45</b>	<b>0.00</b>
22361	Préstamos a Gobiernos Locales	6,766.05	1,145,280.40	1,152,046.45	0.00
22361950	Municipios del Departamento de San Salvador	0.00	47,413.27	47,413.27	0.00
22361951	Municipio del Departamento de Santa Ana	6,766.05	118,846.82	125,612.87	0.00
22361952	Municipio del Departamento de Ahuachapan	0.00	248,378.25	248,378.25	0.00
22361953	Municipio del Departamento de Sonsonate	0.00	3,889.83	3,889.83	0.00
22361954	Municipio del Departamento de Chalatenango	0.00	171,351.63	171,351.63	0.00
22361955	Municipio del Departamento de La Libertad	0.00	170,296.26	170,296.26	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 4 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
22361956	Municipio del Departamento de Cuscatlan	0.00	93,167.29	93,167.29	0.00
22361958	Municipio del Departamento de San Vicente	0.00	150,571.54	150,571.54	0.00
22361960	Municipio del Departamento de Usulután	0.00	97.61	97.61	0.00
22361961	Municipio del Departamento de San Miguel	0.00	44,406.37	44,406.37	0.00
22361962	Municipio del Departamento de Morazan	0.00	11,468.03	11,468.03	0.00
22361963	Municipio del Departamento de La Unión	0.00	85,393.50	85,393.50	0.00
<b>224</b>	<b>Inversiones en Préstamos, Largo Plazo</b>	<b>6,936,350.66</b>	<b>6,390,112.09</b>	<b>1,138,514.35</b>	<b>12,187,948.40</b>
22461	Préstamos a Gobiernos Locales	6,936,350.66	6,390,112.09	1,138,514.35	12,187,948.40
22461950	Municipios del Departamento de San Salvador	0.00	1,307,421.34	47,413.27	1,260,008.07
22461951	Municipio del Departamento de Santa Ana	242,470.41	50,000.00	112,080.77	180,389.64
22461952	Municipio del Departamento de Ahuachapán	602,387.96	0.00	248,378.25	354,009.71
22461953	Municipio del Departamento de Sonsonate	0.00	150,000.00	3,889.83	146,110.17
22461954	Municipio del Departamento de Chalatenango	230,716.42	0.00	221,308.41	9,408.01
22461955	Municipio del Departamento de La Libertad	699,772.37	2,923,649.28	120,339.48	3,503,082.17
22461956	Municipio del Departamento de Cuscatlan	664,558.69	0.00	93,167.29	571,391.40
22461958	Municipio del Departamento de San Vicente	901,292.06	1,118,941.23	150,571.54	1,869,661.75
22461960	Municipio del Departamento de Usulután	0.00	194,095.10	97.61	193,997.49
22461961	Municipio del Departamento de San Miguel	1,445,352.05	0.00	44,406.37	1,400,945.68
22461962	Municipio del Departamento de Morazan	0.00	20,000.00	11,468.03	8,531.97
22461963	Municipio del Departamento de La Unión	2,149,800.70	626,005.14	85,393.50	2,690,412.34
<b>225</b>	<b>Deudores Financieros</b>	<b>31,834,377.72</b>	<b>903,164,360.58</b>	<b>691,256,191.04</b>	<b>243,742,547.26</b>
22509	Crédito Fiscal por Gastos Financieros y Otros	1,702.42	4,309.24	5,908.32	103.34
22509001	Crédito Fiscal	1,702.42	4,309.24	5,908.32	103.34
22551	Deudores Monetarios por Percibir	31,832,675.30	903,160,051.34	691,250,282.72	243,742,443.92
22551014	DMP x D.M. x Venta de Bienes y Servicios	0.00	287,394.17	0.00	287,394.17
22551022	DMP x D.M. x Transferencias de Capital Recibidas	0.00	243,441,210.20	0.00	243,441,210.20
22551023	DMP x D.M. x Recuperación de Inversiones Financieras	0.00	13,839.54	0.00	13,839.54
22551031	DMP x D.M. x Endeudamiento Público	0.00	0.01	0.00	0.01
22551114	DMP x D.M. x Venta de Bienes y Servicios	26,367.19	0.00	26,367.19	0.00
22551714	DMP x D.M. x Venta de Bienes y Servicios	0.70	0.00	0.70	0.00
22551814	DMP x D.M. x Venta de Bienes y Servicios	8,985.22	0.00	8,985.22	0.00
22551823	DMP x D.M. x Recuperación de Inversiones Financieras	1,049.61	0.00	1,049.61	0.00
22551885	DMP x D.M. x Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	317,312,523.11	317,312,523.11	0.00
22551914	DMP x D.M. x Venta de Bienes y Servicios	676,048.77	0.00	676,048.77	0.00
22551916	DMP x D.M. x Transferencias Corrientes Recibidas	5,604.07	0.00	5,604.07	0.00
22551922	DMP x D.M. x Transferencias de Capital Recibidas	31,100,460.69	0.00	31,100,460.69	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 5 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
22551923	DMP x D.M. x Recuperación de Inversiones Financieras	14,159.05	0.00	14,159.05	0.00
22551985	DMP x D.M. x Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	342,105,084.31	342,105,084.31	0.00
<b>226</b>	<b>Inversiones Intangibles</b>	<b>4,409.07</b>	<b>317,211.29</b>	<b>309,592.82</b>	<b>12,027.54</b>
22605	Seguros Pagados por Anticipado	0.00	146,337.66	146,337.66	0.00
22605001	Primas y Gastos de Seguros de Personas	0.00	129,839.79	129,839.79	0.00
22605002	Primas y Gastos de Seguros de Bienes	0.00	16,497.87	16,497.87	0.00
22615	Derechos de Propiedad Intangible	4,409.07	16,077.22	8,458.75	12,027.54
22615003	Derechos de Propiedad Intelectual	4,409.07	16,077.22	8,458.75	12,027.54
22699	Amortizaciones Acumuladas	0.00	154,796.41	154,796.41	0.00
22699001	Amortizaciones Acumuladas	0.00	154,796.41	154,796.41	0.00
<b>229</b>	<b>Inversiones no Recuperables</b>	<b>0.00</b>	<b>26,367.19</b>	<b>0.00</b>	<b>26,367.19</b>
22909	Deudores Financieros no Recuperables	0.00	26,367.19	0.00	26,367.19
22909001	Deudores Financieros no Recuperables	0.00	26,367.19	0.00	26,367.19
<b>23</b>	<b>Inversiones en Existencias</b>	<b>182,501.85</b>	<b>362,352.67</b>	<b>321,503.24</b>	<b>223,351.28</b>
<b>231</b>	<b>Existencias Institucionales</b>	<b>182,501.85</b>	<b>362,352.67</b>	<b>321,503.24</b>	<b>223,351.28</b>
23101	Productos Alimenticios Agropecuarios y Forestales	4,291.08	9,152.66	10,572.13	2,871.61
23101001	Productos Alimenticios para Personas	4,212.21	9,152.66	10,572.13	2,792.74
23101003	Productos Agropecuarios y Forestales	78.87	0.00	0.00	78.87
23103	Productos Textiles y Vestuarios	731.50	420.00	731.50	420.00
23103001	Productos Textiles y Vestuarios	731.50	420.00	731.50	420.00
23105	Materiales de Oficina, Productos de Papel e Impresos	21,729.37	2,643.45	8,412.55	15,960.27
23105001	Productos de Papel y Cartón	13,109.67	2,643.45	7,269.14	8,483.98
23105002	Materiales de Oficina	8,619.70	0.00	1,143.41	7,476.29
23107	Productos de Cuero y Caucho	8,085.63	3,384.24	4,155.93	7,313.94
23107003	Llantas y Neumáticos	8,085.63	3,384.24	4,155.93	7,313.94
23109	Productos Químicos, Combustibles y Lubricantes	17,827.73	54,834.87	22,129.97	50,532.63
23109001	Productos Químicos	4,486.46	5,506.67	4,069.97	5,923.16
23109002	Productos Farmacéuticos y Medicinales	0.00	5,328.20	0.00	5,328.20
23109003	Combustibles y Lubricantes	13,341.27	44,000.00	18,060.00	39,281.27
23111	Minerales y Productos Derivados	1,982.12	0.00	663.09	1,319.03
23111001	Minerales no Metálicos y Productos Derivados	35.01	0.00	0.00	35.01
23111002	Minerales Metálicos y Productos Derivados	1,947.11	0.00	663.09	1,284.02
23113	Materiales de Uso o Consumo	22,493.94	9,558.41	4,883.91	27,168.44
23113002	Materiales Informáticos	20,775.49	9,557.51	4,429.08	25,903.92
23113004	Materiales Eléctricos	1,718.45	0.90	454.83	1,264.52
23115	Bienes de Uso y Consumo Diversos	20,213.15	109.51	10,884.99	9,437.67

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 6 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
23115001	Herramientas, Repuestos y Accesorios	10,294.02	0.01	1,413.04	8,880.99
23115099	Bienes de Uso y Consumo Diversos	9,919.13	109.50	9,471.95	556.68
23117	Maquinaria, Equipo y Mobiliario Diverso	0.00	11,099.86	11,099.86	0.00
23117001	Mobiliarios	0.00	1,527.50	1,527.50	0.00
23117004	Equipos Informáticos	0.00	9,572.36	9,572.36	0.00
23123	Especies Municipales	85,147.33	271,149.67	247,969.31	108,327.69
23123001	Especies Municipales Diversas	85,147.33	271,149.67	247,969.31	108,327.69
<b>24</b>	<b>Inversiones en Bienes de Uso</b>	<b>1,290,277.35</b>	<b>36,070.32</b>	<b>81,525.17</b>	<b>1,244,822.50</b>
<b>241</b>	<b>Bienes Depreciables</b>	<b>905,980.20</b>	<b>36,070.32</b>	<b>81,525.17</b>	<b>860,525.35</b>
24101	Bienes Inmuebles	973,139.91	0.00	0.00	973,139.91
24101001	Edificios e Instalaciones	973,139.91	0.00	0.00	973,139.91
24107	Adiciones, Reparaciones y Mejoras de Bienes	51,108.76	0.00	0.00	51,108.76
24107004	De Vivienda y Oficinas	51,108.76	0.00	0.00	51,108.76
24113	Maquinaria y Equipo de Producción	15,713.52	0.00	0.00	15,713.52
24113001	Maquinarias y Equipos de Producción	15,713.52	0.00	0.00	15,713.52
24117	Equipo de Transporte, Tracción y Elevación	525,843.76	13,758.10	0.00	539,601.86
24117001	Vehiculos de Transporte	525,843.76	13,758.10	0.00	539,601.86
24119	Maquinaria, Equipo y Mobiliario Diverso	619,054.45	22,312.22	0.00	641,366.67
24119001	Mobiliarios	31,593.60	0.00	0.00	31,593.60
24119002	Maquinarias y Equipos	230,803.45	7,384.22	0.00	238,187.67
24119004	Equipos Informáticos	347,742.45	14,928.00	0.00	362,670.45
24119005	Herramientas y Repuestos Principales	2,000.00	0.00	0.00	2,000.00
24119099	Bienes Muebles Diversos	6,914.95	0.00	0.00	6,914.95
24199	Depreciación Acumulada	1,278,880.20	0.00	81,525.17	1,360,405.37
24199001	Bienes Inmuebles	389,598.91	0.00	21,895.92	411,494.83
24199007	Adiciones, Reparaciones y Mejoras de Bienes	4,599.84	0.00	1,149.96	5,749.80
24199017	Equipo de Transporte, Tracción y Elevación	357,110.70	0.00	38,362.67	395,473.37
24199019	Maquinaria, Equipo y Mobiliario Diverso	527,570.75	0.00	20,116.62	547,687.37
<b>243</b>	<b>Bienes no Depreciables</b>	<b>384,297.15</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>384,297.15</b>
24301	Bienes Inmuebles	384,297.15	0.00	0.00	384,297.15
24301001	Terrenos	384,297.15	0.00	0.00	384,297.15
<b>Sub Total Título</b>		<b>44,178,870.58</b>	<b>2,886,160,662.27</b>	<b>2,668,744,886.97</b>	<b>261,594,645.88</b>

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 7 de 17

**Institucional**

<b>CODIGO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO ACUMULADO</b>
<b>4</b>	<b>Obligaciones con Terceros</b>	<b>38,023,801.88</b>	<b>1,638,617,811.64</b>	<b>1,854,704,471.16</b>	<b>254,110,461.40</b>
<b>41</b>	<b>Deuda Corriente</b>	<b>397,021.59</b>	<b>1,289,408,046.67</b>	<b>1,289,403,679.02</b>	<b>392,653.94</b>
<b>412</b>	<b>Depósitos de Terceros</b>	<b>397,021.59</b>	<b>85,758,353.41</b>	<b>85,753,985.76</b>	<b>392,653.94</b>
41201	Depósitos Ajenos	392,682.92	85,724,987.36	85,720,725.77	388,421.33
41201001	Depósitos Ajenos	0.00	121,398.98	121,398.98	0.00
41201005	Asoc. de Municipios de Cayaguasca	0.00	13,098.52	13,098.52	0.00
41201007	Microregión Centro de Ahuachapan	0.00	9,642.42	9,642.42	0.00
41201011	Microregión Anastacio Aquino	3,600.00	0.00	0.00	3,600.00
41201016	Microregión La Panorámica	135.00	1,050.00	1,050.00	135.00
41201020	AMUSDELI	0.00	10,500.00	10,500.00	0.00
41201030	ISDEM - Tesorería	40,327.74	150,915.47	151,387.99	40,800.26
41201033	Microregión Los Nonualcos	110.00	26,273.48	26,273.48	110.00
41201036	MICUSAN (Mic.Cuscatlán,San Martín)	1,200.00	0.00	0.00	1,200.00
41201045	Microregión del Pacífico Sonsonate	258.28	0.00	0.00	258.28
41201046	Andrysas	1,175.00	0.00	0.00	1,175.00
41201047	Asociación de Municipios El Trifinio	0.00	16,059.93	16,059.93	0.00
41201049	Microregión Nororiental de Morazan	0.00	2,904.00	2,904.00	0.00
41201050	Asociación Municipios Norte de Morazan	81.86	0.00	0.00	81.86
41201054	Tesorería Multi Inversiones (Abonos Pendientes 2010)	109,301.04	0.00	0.00	109,301.04
41201066	Microregión Paracentral Norte (MIPANOR)	500.00	0.00	0.00	500.00
41201067	Asoc. Intermunicipal Sierra Tecapa-Chinameca (ASITECHI)	0.00	11,380.00	11,380.00	0.00
41201071	Eduardo Wilfredo Ortiz (EMBARGO)	378.66	0.00	0.00	378.66
41201072	MIJIBOA	0.00	17,788.05	17,788.05	0.00
41201073	COORDINACION INTERMUNICIPAL U-7	0.00	700.00	700.00	0.00
41201076	ASOC DE MUNICIPALIDADES DE CUSCATLAN (ASOMUC)	0.00	7,350.00	7,350.00	0.00
41201079	Microregion Los Izalcos	0.00	6,943.60	6,943.60	0.00
41201080	ASOC. MPAL CHAPARRASTIQUE	0.00	24,331.29	24,331.29	0.00
41201083	PROY FORT. A LA GTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO DE LAS MPALES.	757.52	757.52	0.00	0.00
41201091	CDA - SONSONATE	0.00	7,330.00	7,330.00	0.00
41201092	CDA - LA PAZ	0.00	9,850.00	9,850.00	0.00
41201093	CDA - CUSCATLAN	0.00	2,535.00	2,535.00	0.00
41201094	CDA - AHUACHAPAN	0.00	6,381.00	6,381.00	0.00
41201095	CDA - MORAZAN	0.00	0.00	250.00	250.00
41201096	CDA - SAN VICENTE	0.00	11,387.46	11,387.46	0.00
41201097	CDA - CABAÑAS	0.00	6,797.00	6,797.00	0.00
41201098	CDA - CHALATENANGO	0.00	4,050.00	4,050.00	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 8 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
41201100	CDA - LA LIBERTAD	0.00	13,856.65	13,856.65	0.00
41201102	CDA - SAN MIGUEL	0.00	4,200.00	4,200.00	0.00
41201103	CDA - SAN SALVADOR	0.00	7,375.00	7,375.00	0.00
41201104	ASOC. INTERMUNICIPAL CACAHUATIQUE NORTE	0.00	6,843.87	6,843.87	0.00
41201105	San Lorenzo (Ahuachapan)	0.00	0.00	0.00	0.00
41201107	AMUCHADES	0.00	1,130.45	1,130.45	0.00
41201162	A.C.D.A.U.	0.00	31,329.12	31,329.12	0.00
41201163	Consejo Departamental de Alcaldes (CDA)	2,250.00	0.00	0.00	2,250.00
41201164	MICROREGION BAHIA DE JIQUILISCO	0.00	8,080.56	8,080.56	0.00
41201449	Sn Bartolomé Perulapia (Bancofit)	1,244.16	0.00	0.00	1,244.16
41201777	Embargos Judiciales	17,764.18	510.00	558.96	17,813.14
41201823	FISDL (San Martín)	0.04	581,464.18	588,723.70	7,259.56
41201935	Tesoro Público (D.G.T. )	9.26	64.15	54.89	0.00
41201937	COMURES	0.00	969,486.08	969,486.08	0.00
41201950	Municipios de San Salvador	28,332.73	10,035,391.93	10,032,591.93	25,532.73
41201951	Municipios de Santa Ana	8,960.05	3,166,118.04	3,166,118.04	8,960.05
41201952	Municipios de Ahuachapan	18,658.89	3,697,349.37	3,697,349.37	18,658.89
41201953	Municipios de Sonsonate	3,162.01	7,159,149.72	7,159,149.72	3,162.01
41201954	Municipios de Chalatenango	0.00	4,301,222.36	4,301,222.36	0.00
41201955	Municipios de La Libertad	34,295.01	8,368,513.33	8,368,513.33	34,295.01
41201956	Municipios de Cuscatlan	3,464.39	3,365,861.34	3,365,861.34	3,464.39
41201957	Municipios de La Paz	34,091.78	8,569,728.46	8,570,528.46	34,891.78
41201958	Municipios de San Vicente	5,396.85	3,286,323.22	3,286,323.22	5,396.85
41201959	Municipios de Cabañas	6,704.51	3,263,365.44	3,263,365.44	6,704.51
41201960	Municipios de Usulután	41,469.38	10,474,417.42	10,465,263.94	32,315.90
41201961	Municipios de San Miguel	0.00	5,393,758.52	5,393,758.52	0.00
41201962	Municipios de Morazan	24,000.58	5,028,877.38	5,028,877.38	24,000.58
41201963	Municipios de La Unión	5,054.00	7,521,147.05	7,520,774.72	4,681.67
41207	Depósitos en Garantía	1,532.56	264.40	0.00	1,268.16
41207002	Depositos en Garantia de Proveedores	1,532.56	264.40	0.00	1,268.16
41251	Depósitos Retenciones Fiscales	1,350.00	21,576.55	22,060.00	1,833.45
41251935	Tesoro Público (DGT)	1,350.00	21,576.55	22,060.00	1,833.45
41254	Anticipo de Impuesto Retenido IVA	1,456.11	11,525.10	11,199.99	1,131.00
41254935	Tesoro Publico (DGT)	1,456.11	11,525.10	11,199.99	1,131.00
<b>413</b>	<b>Acreeedores Monetarios</b>	<b>0.00</b>	<b>1,203,649,693.26</b>	<b>1,203,649,693.26</b>	<b>0.00</b>
41351	A. M. x Remuneraciones	0.00	2,689,425.03	2,689,425.03	0.00



**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 9 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
41351001	Remuneraciones	0.00	2,311,905.17	2,311,905.17	0.00
41351814	Procuraduría General de la República	0.00	1,363.65	1,363.65	0.00
41351827	Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP)	0.00	4,479.04	4,479.04	0.00
41351837	Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA)	0.00	661.50	661.50	0.00
41351892	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	0.00	12,668.01	12,668.01	0.00
41351893	Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)	0.00	133,013.76	133,013.76	0.00
41351921	Fondo Social para la Vivienda (FSV)	0.00	20,911.18	20,911.18	0.00
41351935	Tesoro Público (DGT)	0.00	204,422.72	204,422.72	0.00
41354	A.M. x Adquisiciones de Bienes y Servicios	0.00	585,843.40	585,843.40	0.00
41354001	Adquisiciones de Bienes y Servicios	0.00	569,825.11	569,825.11	0.00
41354920	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)	0.00	9,448.06	9,448.06	0.00
41354935	Tesoro Público (DGT)	0.00	6,570.23	6,570.23	0.00
41355	A.M. x Gastos Financieros y Otros	0.00	843,877.41	843,877.41	0.00
41355001	Gastos Financieros y Otros	0.00	830,114.72	830,114.72	0.00
41355935	Tesoro Público (DGT)	0.00	13,762.69	13,762.69	0.00
41356	A.M. x Transferencias Corrientes Otorgadas	0.00	64.00	64.00	0.00
41356001	Transferencias Corrientes Otorgadas	0.00	64.00	64.00	0.00
41361	A.M. x Inversiones en Activos Fijos	0.00	37,337.00	37,337.00	0.00
41361001	Inversiones en Activos Fijos	0.00	36,628.81	36,628.81	0.00
41361935	Tesoro Publico (DGT)	0.00	708.19	708.19	0.00
41362	A.M. x Transferencias de Capital Otorgadas	0.00	495,486,420.00	495,486,420.00	0.00
41362001	Transferencias de Capital Otorgadas	0.00	0.00	0.00	0.00
41362950	Municipios del Departamento de San Salvador	0.00	57,420,767.94	57,420,767.94	0.00
41362951	Municipios del Departamento de Santa Ana	0.00	33,392,170.16	33,392,170.16	0.00
41362952	Municipios del Departamento de Ahuachapán	0.00	28,463,276.90	28,463,276.90	0.00
41362953	Municipios del Departamento de Sonsonate	0.00	37,872,145.71	37,872,145.71	0.00
41362954	Municipios del Departamento de Chalatenango	0.00	37,171,958.68	37,171,958.68	0.00
41362955	Municipios del Departamento de La Libertad	0.00	49,422,735.00	49,422,735.00	0.00
41362956	Municipios del Departamento de Cuscatlán	0.00	26,124,740.87	26,124,740.87	0.00
41362957	Municipios del Departamento de La Paz	0.00	34,982,464.65	34,982,464.65	0.00
41362958	Municipios del Departamento de San Vicente	0.00	21,503,281.70	21,503,281.70	0.00
41362959	Municipios del Departamento de Cabañas	0.00	18,080,220.75	18,080,220.75	0.00
41362960	Municipios del Departamento de Usulután	0.00	42,441,955.93	42,441,955.93	0.00
41362961	Municipios del Departamento de San Miguel	0.00	38,854,589.91	38,854,589.91	0.00
41362962	Municipios del Departamento de Morazán	0.00	32,642,528.53	32,642,528.53	0.00
41362963	Municipios del Departamento de La Unión	0.00	37,113,583.27	37,113,583.27	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 10 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
41363	A.M. x Inversiones Financieras	0.00	6,393,037.82	6,393,037.82	0.00
41363001	Inversiones Financieras	0.00	2,925.73	2,925.73	0.00
41363950	Municipios del Departamento de San Salvador	0.00	1,307,421.34	1,307,421.34	0.00
41363951	Municipios del Departamento de Santa Ana	0.00	50,000.00	50,000.00	0.00
41363953	Municipios del Departamento de Sonsonate	0.00	150,000.00	150,000.00	0.00
41363955	Municipios del Departamento de La Libertad	0.00	2,923,649.28	2,923,649.28	0.00
41363958	Municipios del Departamento de San Vicente	0.00	1,118,941.23	1,118,941.23	0.00
41363960	Municipios del Departamento de Usulután	0.00	194,095.10	194,095.10	0.00
41363962	Municipios del Departamento de Morazán	0.00	20,000.00	20,000.00	0.00
41363963	Municipios del Departamento de La Unión	0.00	626,005.14	626,005.14	0.00
41371	A.M. x Amortización de Endeudamiento Público	0.00	558,499.77	558,499.77	0.00
41371001	Amortización del Endeudamiento Público	0.00	558,499.77	558,499.77	0.00
41385	A.M. x Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	0.00	0.00	0.00
41385001	A.M. x Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	0.00	0.00	0.00
41389	A.M. x Operaciones de Ejercicios Anteriores	0.00	697,055,188.83	697,055,188.83	0.00
41389001	Operaciones de Ejercicios Anteriores	0.00	697,055,188.83	697,055,188.83	0.00
<b>42</b>	<b>Financiamiento de Terceros</b>	<b>37,626,780.29</b>	<b>349,209,764.97</b>	<b>565,300,792.14</b>	<b>253,717,807.46</b>
<b>422</b>	<b>Endeudamiento Interno</b>	<b>6,385,769.72</b>	<b>558,499.77</b>	<b>3,314,806.97</b>	<b>9,142,076.92</b>
42211	Empréstitos de Empresas Públicas Financieras	491,932.05	61,325.53	615,283.56	1,045,890.08
42211001	De Empresas Públicas Financieras	491,932.05	61,325.53	615,283.56	1,045,890.08
42219	Empréstitos de Empresas Privadas Financieras	5,893,837.67	497,174.24	2,699,523.41	8,096,186.84
42219001	De Empresas Privadas Financieras	5,893,837.67	497,174.24	2,699,523.41	8,096,186.84
<b>424</b>	<b>Acreeedores Financieros</b>	<b>31,241,010.57</b>	<b>348,651,265.20</b>	<b>561,985,985.17</b>	<b>244,575,730.54</b>
42405	Débito Fiscal por Venta de Bienes y Servicios	5,798.97	81,523.99	84,924.74	9,199.72
42405001	Débito Fiscal	5,798.97	81,523.99	84,924.74	9,199.72
42411	Débito Fiscal por Pago de Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00
42411001	Impuesto a la Transf. de B. Muebles y a la Prest. de Servicios	0.00	0.00	0.00	0.00
42450	Provisiones por Acreeedores Monetarios	7,313.42	7,313.42	13,177.27	13,177.27
42450777	Provisiones por Acreeedores Monetarios	7,313.42	7,313.42	13,177.27	13,177.27
42451	Acreeedores Monetarios por Pagar	31,227,898.18	348,562,427.79	561,887,883.16	244,553,353.55
42451054	AMP X A.M. x Adquisiciones de Bienes y Servicios	0.00	0.00	0.00	0.00
42451061	AMP X A.M. x Inversiones en Activos Fijos	0.00	0.00	0.00	0.00
42451062	AMP X A.M. x Transferencias de Capital Otorgadas	0.00	0.00	0.00	0.00
42451063	AMP X A.M. x Inversiones Financieras	0.00	0.00	0.00	0.00
42451689	AMP X A.M. x Operaciones de Ejercicios Anteriores	3,568.94	3,568.94	0.00	0.00
42451777	Acreeedores Monetarios por Pagar	31,220,463.30	31,219,554.80	244,552,445.05	244,553,353.55

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021  
Pag. 11 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
42451789	AMP X A.M. x Operaciones de Ejercicios Anteriores	3,847.04	3,847.04	0.00	0.00
42451889	AMP X A.M. x Operaciones de Ejercicios Anteriores	0.10	0.10	0.00	0.00
42451955	AMP X A.M. x Gastos Financieros y Otros	18.76	18.76	0.00	0.00
42451962	AMP X A.M. x Transferencias de Capital Otorgadas	0.00	0.00	0.00	0.00
42451963	AMP X A.M. x Inversiones Financieras	0.00	22,915.00	22,915.00	0.00
42451989	AMP X A.M. x Operaciones de Ejercicios Anteriores	0.04	317,312,523.15	317,312,523.11	0.00
<b>Sub Total Título</b>		<b>38,023,801.88</b>	<b>1,638,617,811.64</b>	<b>1,854,704,471.16</b>	<b>254,110,461.40</b>

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021  
Pag. 12 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
<b>8</b>	<b>Obligaciones Propias</b>	<b>6,155,068.70</b>	<b>1,876,895,751.36</b>	<b>1,878,224,867.14</b>	<b>7,484,184.48</b>
<b>81</b>	<b>Patrimonio Estatal</b>	<b>6,155,068.70</b>	<b>876,229,155.30</b>	<b>877,558,271.08</b>	<b>7,484,184.48</b>
<b>811</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>5,800,293.71</b>	<b>876,229,155.30</b>	<b>877,253,704.38</b>	<b>6,824,842.79</b>
81103	Patrimonio Instituciones Descentralizadas	738,115.18	0.00	0.00	738,115.18
81103001	Patrimonio Instituciones Descentralizadas	738,115.18	0.00	0.00	738,115.18
81107	Donaciones y Legados Bienes Corporales	426,370.46	0.00	9,272.90	435,643.36
81107001	Donaciones y Legados Bienes Corporales	426,370.46	0.00	9,272.90	435,643.36
81109	Resultado Ejercicios Anteriores	1,590,141.06	304,566.70	3,045,667.01	4,331,241.37
81109011	Resultado de Ejercicio 2005	(439,132.29)	0.00	0.00	(439,132.29)
81109012	Resultado de Ejercicio 2006	(132,438.25)	0.00	0.00	(132,438.25)
81109013	Resultado de Ejercicio 2007	341,472.95	0.00	0.00	341,472.95
81109014	Resultado de Ejercicio 2008.	(109,340.37)	0.00	0.00	(109,340.37)
81109015	Resultado Proyecto 1200	2,731.74	0.00	0.00	2,731.74
81109016	Resultado del Ejercicio 2009.	222,483.59	0.00	0.00	222,483.59
81109017	Resultado del Ejercicio 2010.	530,294.72	0.00	0.00	530,294.72
81109018	Resultado del Ejercicio 2011.	786,624.84	0.00	0.00	786,624.84
81109019	Resultado del Ejercicio 2012.	150,259.84	0.00	0.00	150,259.84
81109020	Resultado del Ejercicio 2013	263,468.64	0.00	0.00	263,468.64
81109021	Resultado del Ejercicio 2014	10,072.64	0.00	0.00	10,072.64
81109022	Resultado del Ejercicio 2015.	(458,288.90)	0.00	0.00	(458,288.90)
81109023	Resultado del Ejercicio 2016.	(126,104.41)	0.00	0.00	(126,104.41)
81109024	Resultado del Ejercicio 2017.	(74,122.37)	0.00	0.00	(74,122.37)
81109025	Resultado del Ejercicio 2018	622,158.69	0.00	0.00	622,158.69
81109026	Resultado del Ejercicio 2019	0.00	304,566.70	3,045,667.01	2,741,100.31
81111	Resultado Ejercicio Corriente	3,045,667.01	875,924,588.60	874,198,764.47	1,319,842.88
81111999	Resultado Ejercicio Corriente	3,045,667.01	875,924,588.60	874,198,764.47	1,319,842.88
<b>812</b>	<b>Reservas</b>	<b>368,274.98</b>	<b>0.00</b>	<b>304,566.70</b>	<b>672,841.68</b>
81203	Reserva Técnica	368,274.98	0.00	304,566.70	672,841.68
81203001	Reserva Técnica	368,274.98	0.00	304,566.70	672,841.68
<b>819</b>	<b>Detrimento Patrimonial</b>	<b>13,499.99</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>13,499.99</b>
81907	Detrimentos de Inversiones en Bienes de Uso	13,499.99	0.00	0.00	13,499.99
81907001	Detrimentos de Inveriones en Bienes de Uso	13,499.99	0.00	0.00	13,499.99
<b>83</b>	<b>Gastos de Gestión</b>	<b>0.00</b>	<b>499,673,376.59</b>	<b>499,673,376.59</b>	<b>0.00</b>
<b>833</b>	<b>Gastos en Personal</b>	<b>0.00</b>	<b>2,689,425.03</b>	<b>2,689,425.03</b>	<b>0.00</b>
83301	Remuneraciones Personal Permanente	0.00	71,700.00	71,700.00	0.00
83301005	Dietas	0.00	71,700.00	71,700.00	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 13 de 17

**Institucional**

<b>CODIGO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO ACUMULADO</b>
83303	Remuneraciones Personal Eventual	0.00	2,010,834.57	2,010,834.57	0.00
83303001	Sueldos	0.00	1,670,995.50	1,670,995.50	0.00
83303003	Aguinaldos	0.00	161,530.17	161,530.17	0.00
83303006	Beneficios Adicionales	0.00	178,308.90	178,308.90	0.00
83305	Remuneraciones por Servicios Extraordinarios	0.00	4,087.54	4,087.54	0.00
83305001	Horas Extraordinarias	0.00	4,087.54	4,087.54	0.00
83307	Contrib. Patronales a Inst. de Seguridad Social Pública	0.00	110,248.03	110,248.03	0.00
83307002	Por Remuneraciones Eventuales	0.00	110,092.33	110,092.33	0.00
83307003	Por Remuneraciones Extraordinarias	0.00	155.70	155.70	0.00
83309	Contrib. Patronales a Inst de Seguridad Social Privadas	0.00	114,531.51	114,531.51	0.00
83309002	Por Remuneraciones Eventuales	0.00	114,247.88	114,247.88	0.00
83309003	Por Remuneraciones Extraordinarias	0.00	283.63	283.63	0.00
83313	Indemnizaciones	0.00	224,823.38	224,823.38	0.00
83313002	Al Personal de Servicios Eventuales	0.00	224,823.38	224,823.38	0.00
83317	Otras Remuneraciones	0.00	153,200.00	153,200.00	0.00
83317002	Remuneraciones por Servicios Especiales	0.00	148,900.00	148,900.00	0.00
83317099	Remuneraciones Diversas	0.00	4,300.00	4,300.00	0.00
<b>834</b>	<b>Gastos en Bienes de Consumo y Servicios</b>	<b>0.00</b>	<b>289,094.08</b>	<b>289,094.08</b>	<b>0.00</b>
83401	Productos Alimenticios, Agropecuarios y Forestales	0.00	13,127.11	13,127.11	0.00
83401001	Productos Alimenticios para Personas	0.00	12,200.54	12,200.54	0.00
83401003	Productos Agropecuarios y Forestales	0.00	926.57	926.57	0.00
83403	Productos Textiles y Vestuarios	0.00	5,982.95	5,982.95	0.00
83403001	Productos Textiles y Vestuarios	0.00	5,982.95	5,982.95	0.00
83405	Materiales de Oficina, Productos de Papel e Impresos	0.00	11,035.41	11,035.41	0.00
83405001	Productos de Papel y Cartón	0.00	9,362.72	9,362.72	0.00
83405002	Materiales de Oficina	0.00	1,437.69	1,437.69	0.00
83405003	Libros, Textos, Útiles de Enseñanza y Publicaciones	0.00	235.00	235.00	0.00
83407	Productos de Cuero y Caucho	0.00	4,155.93	4,155.93	0.00
83407003	Llantas y Neumáticos	0.00	4,155.93	4,155.93	0.00
83409	Productos Químicos, Combustibles y Lubricantes	0.00	30,950.10	30,950.10	0.00
83409001	Productos Químicos	0.00	11,078.72	11,078.72	0.00
83409002	Productos Farmacéuticos y Medicinales	0.00	1,306.00	1,306.00	0.00
83409003	Combustibles y Lubricantes	0.00	18,565.38	18,565.38	0.00
83411	Minerales y Productos Derivados	0.00	4,591.22	4,591.22	0.00
83411001	Minerales no Metálicos y Productos Derivados	0.00	478.24	478.24	0.00
83411002	Minerales Metálicos y Productos Derivados	0.00	4,112.98	4,112.98	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 14 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
83413	Materiales de Uso o Consumo	0.00	7,623.91	7,623.91	0.00
83413002	Materiales Informáticos	0.00	5,602.47	5,602.47	0.00
83413004	Materiales Eléctricos	0.00	2,021.44	2,021.44	0.00
83415	Bienes de Uso y Consumo Diverso	0.00	13,074.69	13,074.69	0.00
83415001	Herramientas, Repuestos y Accesorios	0.00	2,766.48	2,766.48	0.00
83415099	Bienes de Uso y Consumo Diversos	0.00	10,308.21	10,308.21	0.00
83417	Servicios Básicos	0.00	111,405.88	111,405.88	0.00
83417001	Servicios de Energía Eléctrica	0.00	40,195.26	40,195.26	0.00
83417002	Servicios de Agua	0.00	9,597.69	9,597.69	0.00
83417003	Servicios de Telecomunicaciones	0.00	58,307.63	58,307.63	0.00
83417004	Servicios de Correos	0.00	3,305.30	3,305.30	0.00
83419	Mantenimiento y Reparación	0.00	26,692.44	26,692.44	0.00
83419001	Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Muebles	0.00	4,537.00	4,537.00	0.00
83419002	Mantenimientos y Reparaciones de Vehículos	0.00	14,864.92	14,864.92	0.00
83419003	Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Inmuebles	0.00	7,290.52	7,290.52	0.00
83421	Servicios Comerciales	0.00	31,677.19	31,677.19	0.00
83421001	Transportes, Fletes y Almacenamientos	0.00	80.00	80.00	0.00
83421003	Servicios de Vigilancia	0.00	24,336.50	24,336.50	0.00
83421004	Servicios de Limpiezas y Fumigaciones	0.00	380.00	380.00	0.00
83421007	Servicios de Alimentación	0.00	4,270.40	4,270.40	0.00
83421010	Impresiones, Publicaciones y Reproducciones	0.00	2,610.29	2,610.29	0.00
83423	Otros Servicios y Arrendamientos Diversos	0.00	5,649.63	5,649.63	0.00
83423099	Servicios Generales y Arrendamientos Diversos	0.00	5,649.63	5,649.63	0.00
83425	Arrendamientos y Derechos	0.00	12,488.82	12,488.82	0.00
83425002	De Bienes Inmuebles	0.00	12,488.82	12,488.82	0.00
83427	Pasajes y Viáticos	0.00	1,232.00	1,232.00	0.00
83427003	Viáticos por Comisión Interna	0.00	1,232.00	1,232.00	0.00
83429	Servicios Técnicos y Profesionales	0.00	9,406.80	9,406.80	0.00
83429003	Servicios Jurídicos	0.00	1,600.00	1,600.00	0.00
83429004	Servicios de Contabilidad y Auditoría	0.00	5,080.00	5,080.00	0.00
83429005	Servicios de Capacitación	0.00	1,676.80	1,676.80	0.00
83429099	Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	0.00	1,050.00	1,050.00	0.00
<b>835</b>	<b>Gastos en Bienes Capitalizables</b>	<b>0.00</b>	<b>19,320.32</b>	<b>19,320.32</b>	<b>0.00</b>
83507	Maquinaria, Equipo y Mobiliario Diverso	0.00	19,320.32	19,320.32	0.00
83507001	Mobiliarios	0.00	5,992.00	5,992.00	0.00
83507002	Equipos Informáticos	0.00	13,115.92	13,115.92	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 15 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
83507003	Maquinarias y Equipos	0.00	212.40	212.40	0.00
<b>836</b>	<b>Gastos Financieros y Otros</b>	<b>0.00</b>	<b>693,230.51</b>	<b>693,230.51</b>	<b>0.00</b>
83601	Primas y Gastos por Seguros y Comisiones Bancarias	0.00	2,140.56	2,140.56	0.00
83601002	Primas y Gastos de Seguros de Bienes	0.00	2,140.56	2,140.56	0.00
83603	Impuestos, Tasas y Derechos	0.00	15,563.10	15,563.10	0.00
83603004	Impuesto a la Transf. de B. Muebles y a la Prestación de Servicios	0.00	12,642.80	12,642.80	0.00
83603007	Tasas	0.00	1,973.93	1,973.93	0.00
83603099	Impuestos, Tasas y Derechos Diversos	0.00	946.37	946.37	0.00
83609	Intereses y Comisiones de la Deuda Interna	0.00	675,526.85	675,526.85	0.00
83609004	De Empresas Públicas Financieras	0.00	51,851.01	51,851.01	0.00
83609008	De Empresas Privadas Financieras	0.00	623,675.84	623,675.84	0.00
<b>837</b>	<b>Gastos en Transferencias Otorgadas</b>	<b>0.00</b>	<b>495,486,484.00</b>	<b>495,486,484.00</b>	<b>0.00</b>
83707	Transferencias de Capital al Sector Público	0.00	495,486,420.00	495,486,420.00	0.00
83707950	Municipios del Departamento de San Salvador	0.00	57,420,767.94	57,420,767.94	0.00
83707951	Municipios del Departamento de Santa Ana	0.00	33,392,170.16	33,392,170.16	0.00
83707952	Municipios del Departamento de Ahuachapán	0.00	28,463,276.90	28,463,276.90	0.00
83707953	Municipios del departamento de Sonsonate	0.00	38,201,583.96	38,201,583.96	0.00
83707954	Municipios del Deparatamento de Chalatenango	0.00	37,171,958.68	37,171,958.68	0.00
83707955	Municipios del Departamento de La Libertad	0.00	49,422,735.00	49,422,735.00	0.00
83707956	Municipios del Departamento de Cuscatlán	0.00	26,124,740.87	26,124,740.87	0.00
83707957	Municipios del Deparatamento de La Paz	0.00	34,982,464.65	34,982,464.65	0.00
83707958	Municipios del Departamento de San Vicente	0.00	21,503,281.70	21,503,281.70	0.00
83707959	Municipios del Departamento de Cabañas	0.00	18,080,220.75	18,080,220.75	0.00
83707960	Municipios del Departamento de Usulután	0.00	42,441,955.93	42,441,955.93	0.00
83707961	Municipios del Departamento de San Miguel	0.00	38,854,589.91	38,854,589.91	0.00
83707962	Municipios del Departamento de Morazán	0.00	32,642,528.53	32,642,528.53	0.00
83707963	Municipios del Departamento de La Unión	0.00	36,784,145.02	36,784,145.02	0.00
83709	Transferencias Corrientes al Sector Privado	0.00	64.00	64.00	0.00
83709005	Becas	0.00	64.00	64.00	0.00
83799	Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	0.00	0.00	0.00
83799001	Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>838</b>	<b>Costos de Ventas y Cargos Calculados</b>	<b>0.00</b>	<b>484,290.88</b>	<b>484,290.88</b>	<b>0.00</b>
83801	Costo de Venta de Productos y Materiales	0.00	247,969.30	247,969.30	0.00
83801001	Costo de Venta de Productos y Materiales	0.00	247,969.30	247,969.30	0.00
83811	Amortización de Inversiones Intangibles	0.00	154,796.41	154,796.41	0.00
83811001	Amortización de Inversiones Intangibles	0.00	154,796.41	154,796.41	0.00

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

18/08/2021

Pag. 16 de 17

**Institucional**

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
83815	Depreciación de Bienes de Uso	0.00	81,525.17	81,525.17	0.00
83815001	Depreciación de Bienes de Uso	0.00	81,525.17	81,525.17	0.00
<b>839</b>	<b>Gastos de Actualizaciones y Ajustes</b>	<b>0.00</b>	<b>11,531.77</b>	<b>11,531.77</b>	<b>0.00</b>
83955	Ajustes de Ejercicios Anteriores	0.00	11,531.77	11,531.77	0.00
83955001	Ajustes de Ejercicios Anteriores	0.00	11,531.77	11,531.77	0.00
<b>85</b>	<b>Ingresos de Gestión</b>	<b>0.00</b>	<b>500,993,219.47</b>	<b>500,993,219.47</b>	<b>0.00</b>
<b>855</b>	<b>Ingresos Financieros y Otros</b>	<b>0.00</b>	<b>332,492.99</b>	<b>332,492.99</b>	<b>0.00</b>
85505	Dividendos de Inversiones Financieras	0.00	4,213.40	4,213.40	0.00
85505002	Dividendos de Participación de Capital	0.00	4,213.40	4,213.40	0.00
85507	Intereses de Préstamos Otorgados	0.00	328,279.59	328,279.59	0.00
85507006	A Municipalidades	0.00	328,279.59	328,279.59	0.00
<b>856</b>	<b>Ingresos por Transferencias Corrientes Recibidas</b>	<b>0.00</b>	<b>571,430.00</b>	<b>571,430.00</b>	<b>0.00</b>
85605	Transferencias Corrientes del Sector Público	0.00	571,430.00	571,430.00	0.00
85605933	Obligaciones y Transferencias Generales del Estado	0.00	571,430.00	571,430.00	0.00
85699	Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	0.00	0.00	0.00
85699001	Transferencias entre Dependencias Institucionales	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>857</b>	<b>Ingresos por Transferencias de Capital Recibidas</b>	<b>0.00</b>	<b>495,486,420.00</b>	<b>495,486,420.00</b>	<b>0.00</b>
85703	Transferencias de Capital del Sector Público	0.00	495,486,420.00	495,486,420.00	0.00
85703933	Obligaciones y Transferencias Generales del Estado	0.00	495,486,420.00	495,486,420.00	0.00
<b>858</b>	<b>Ingresos por Ventas de Bienes y Servicios</b>	<b>0.00</b>	<b>4,375,571.86</b>	<b>4,375,571.86</b>	<b>0.00</b>
85805	Venta de Bienes	0.00	1,275,889.96	1,275,889.96	0.00
85805099	Venta de Bienes Diversos	0.00	1,275,889.96	1,275,889.96	0.00
85807	Venta de Servicios Públicos	0.00	3,099,681.90	3,099,681.90	0.00
85807099	Servicios Diversos	0.00	3,099,681.90	3,099,681.90	0.00
<b>859</b>	<b>Ingresos por Actualizaciones y Ajustes</b>	<b>0.00</b>	<b>227,304.62</b>	<b>227,304.62</b>	<b>0.00</b>
85903	Indemnizaciones y Valores no Reclamados	0.00	970.47	970.47	0.00
85903002	Compensaciones por Pérdidas o Daños de Bienes Muebles	0.00	970.47	970.47	0.00
85909	Ingresos Diversos	0.00	196,149.45	196,149.45	0.00
85909001	Rentabilidad de Cuentas Bancarias	0.00	194,413.58	194,413.58	0.00
85909099	Ingresos Diversos	0.00	1,735.87	1,735.87	0.00
85947	Ingresos por Donaciones en Especie	0.00	5,827.50	5,827.50	0.00
85947001	Ingresos por Donaciones en Especie	0.00	5,827.50	5,827.50	0.00
85949	Ingresos por Donaciones de Bienes	0.00	11,099.86	11,099.86	0.00
85949001	Ingresos por Donaciones de Bienes	0.00	11,099.86	11,099.86	0.00
85951	Corrección de Recursos	0.00	3,920.51	3,920.51	0.00
85951001	Corrección de Recursos	0.00	3,920.51	3,920.51	0.00



**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre (Definitivo) del 2020**  
**(EN DOLARES)**

Institucional

CODIGO	CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
85955	Ajustes de Ejercicios Anteriores	0.00	9,336.83	9,336.83	0.00
85955001	Ajustes de Ejercicios Anteriores	0.00	9,336.83	9,336.83	0.00
<b>Sub Total Título</b>		<b>6,155,068.70</b>	<b>1,876,895,751.36</b>	<b>1,878,224,867.14</b>	<b>7,484,184.48</b>
<b>Total</b>		<b>(0.00)</b>	<b>6,401,674,225.27</b>	<b>6,401,674,225.27</b>	<b>(0.00)</b>

