

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



“ DISEÑO DE UN SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS  
CORRIENTES Y RECUPERACION DE MORA PARA LA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA ”

Trabajo de Investigación Presentado Por:  
Castaneda Molina Marta Maricela  
Flores Molina Vladimir Ernesto  
Romero Deras Carlos Alberto

Para Optar al Grado de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Septiembre de 2004  
San Salvador, El Salvador, Centro América



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	Pág. i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES, MARCO TEÓRICO SOBRE SISTEMA DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES</b>	
1. Antecedentes	1
2. Objetivos	5
3. Importancia	6
4. Régimen Legal	6
1. Constitución de la Republica de El Salvador	7
2. Ley General Tributaria	10
3. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal	11
a. Asistencia Técnica Administrativa	11
b. Asistencia financiera	12
c. Asistencia de Planificación	14
4. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	15
5. Código Municipal	16

<b>B. MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE NUEVA SAN SALVADOR</b>	18
1. Estructura Organizativa	21
2. Principales Funciones que desempeña la Alcaldía	29
3. Recursos	29
4. Relaciones con otras instituciones	31
<b>C. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	33
1. Concepto de Municipio	33
2. Concepto de Tributos Municipales	34
3. Sistema de Cobros y Recuperación de Mora	35
4. Efectos de la Mora Tributaria	35
5. Recursos Municipales	36
6. Impuestos municipales y tasas por servicio	37
7. Objetivos del departamento de Cuentas Corrientes	38
<b>D. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.</b>	
1. Enfoque de Sistemas	39
2. Representación Grafica del Sistema	40
3. Elementos del Sistema	41
4. Relaciones de los Elementos de un Sistema con Las funciones de cobros y Recuperación de mora	42
5. Importancia del Sistema de Cobros Municipal	43

<b>E. FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA</b>	45
1. Planeación	45
2. Formulación	50
3. Aprobación	55
4. Ejecución y Coordinación	55
5. Control	56

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.**

#### **A. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

1. Planteamiento del Problema	58
2. Delimitación del Problema	59
3. Enunciado del Problema	60

#### **B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

1. Importancia de la Investigación	61
2. Utilidad	61
3. Originalidad	62
4. Factibilidad	62

#### **C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

1. General	63
2. Específicos	63

<b>D. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION</b>	64
1. General	64
2. Especificas	64
<b>E. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	65
1. Método De Investigación	65
2. Tipo De Investigación	65
3. Fuentes De Información	66
a. Observación Directa	66
b. Entrevista	66
c. Encuestas	67
4. Determinación De La Población	67
5. Determinación De La Muestra - Censo	67
a. Tipo de muestreo	67
b. Tamaño De Muestra	68
6. Tabulación Análisis e Interpretación De Datos	71
<b>F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA</b>	72
1. Objetivos Y Políticas	73
a. Objetivos de La Unidad De Cuentas Corrientes	73
b. Políticas de la Unidad De Cuentas Corrientes	74
c. Objetivos de la unidad de recuperación de mora	75
d. Políticas De La Unidad De Recuperación De Mora	77

<b>G. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	79
1. Unidad de cuentas corrientes	79
2. Unidad De Recuperación De Mora	80
<b>H. PROCEDIMIENTO ACTUAL DE COBRO DE TASAS E</b>	
<b>IMPUESTOS MUNICIPALES</b>	80
<b>I. PROCEDIMIENTO ACTUAL DE RECUPERACIÓN</b>	
<b>DE MORA TRIBUTARIA</b>	82
<b>J. DIAGNÓSTICO SOBRE LA CARTERA DE CONTRIBUYENTES</b>	
<b>DE LA ALCALDÍA DE SANTA TECLA</b>	
1. Índice De Morosidad	86
2. Causas De La Morosidad	88
a. Falta Recursos Económicos	89
b. Falta de Tiempo	90
c. Falta De Interés	90
d. Por Falta De Servicios Públicos	91
3. Tipos De Contribuyentes	92
4. Efectos de la Mora Tributaria Para La Alcaldía Municipal De Santa Tecla	93
<b>K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	94
1. Conclusiones	94
2. Recomendaciones	97

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.**

<b>A. SISTEMA DE COBROS</b>	99
1. Representación Grafica del Sistema de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla	101
<b>B. FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL SITEMA DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACION DE MORA.</b>	
<b>1.Planeación del Sistema</b>	103
a. Unidad de Cuentas Corrientes	103
1) Objetivo General	103
2) Objetivos Específicos	103
3) Fijación de Políticas	104
4)Fijación de Estrategias	105
<b>2. Formulación del Sistema</b>	111
a) CARACTERISTICAS Y DESCRIPCION DEL SISTEMA	111
1. Características del Sistema	111
b) DESCRIPCION TECNICA DEL SISTEMA	113
i. Diseño del Sistema Mecanizado	113
1) Formatos de Entrada y Salida de Información	113

<b>3. APROBACIÓN DEL SISTEMA DE COBROS</b>	124
<b>4. EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE COBROS</b>	124
a. Utilización del Sistema	124
b. Procedimientos a realizar en el Sistema Mecanizado por parte de los auxiliares de Cuentas Corrientes	128
c. Instrumentos para el Cobro de los Tributos	129
<b>5. CONTROL DEL SISTEMA DE COBROS</b>	135
1) Proceso de Control	135
<b>6. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COBROS</b>	136
a. Objetivo	136
b. Recursos	137
i. Recurso Humano	137
ii. Recursos Financieros	138
1) Requerimientos del Sistema	141
2) Desarrollo del Sistema Mecanizado	143
3) Cronograma de Implementación	145
<b>Bibliografía</b>	150
<b>Anexos</b>	

## **Resumen**

En la actualidad el municipio de Santa Tecla es la cuarta ciudad de El Salvador en importancia, debido a su crecimiento comercial y poblacional ya que es el municipio con mayor población en El Salvador, el presupuesto y el número de empleados asignado a la alcaldía así como el alto porcentaje de comercio formal e informal que existe en el municipio.

Dicha situación hace más complejo cubrir las necesidades y servicios que requieren los ciudadanos que habitan en dicho municipio, para dicha situación, la Alcaldía se vale de la autonomía política, económica y administrativa que le otorga la ley para cumplir estas expectativas

Sin embargo la debilidad administrativa que enfrenta hoy en día la Alcaldía Municipal de Santa Tecla es la recuperación de lo adeudado por los contribuyentes en concepto de tributos municipales, es el motivo para realizar el presente trabajo de investigación titulado DISEÑO DE UN SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACION DE MORA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

La metodología utilizada en la investigación fue mediante la recopilación de información tanto bibliográfica relacionada con la fundación de las comunas en el país y sus funciones que realizan, así como la información proporcionada por el gerente financiero de la Alcaldía y los jefes de los departamentos y unidades que intervienen en el cobro de los tributos municipales, lo que permitió profundizar en el desarrollo de la investigación.

La investigación de campo se realizó mediante encuestas, las cuales fueron diseñadas para los habitantes del municipio de Santa Tecla y además se estableció que en la alcaldía en mención en su departamento de cuentas corrientes no contaba con objetivos ni políticas para poder efectuar una eficiente recaudación de tributos morosos.

Se determinaron las causas por las cuales los contribuyentes no cancelan las tasas municipales así también los impuestos oportunamente, siendo las más importantes la falta de recursos económicos, la falta de tiempo, y la falta de interés para cancelar los tributos.

Por lo que en la propuesta de solución se enfoca a mejorar el sistema de cobros de cuentas corrientes y recuperación de la mora a través de:

- ◆ El establecimiento de objetivos, estrategias y políticas para las unidades de Cuentas Corrientes y de Recuperación de Mora de la alcaldía en mención.
- ◆ La implementación de instrumentos y técnicas para el cobro de los tributos, buscando en la medida de lo posible realizar el cobro de forma eficiente, de tal manera que se evite que el contribuyente caiga en mora.
- ◆ La adquisición de un sistema mecanizado que ayude mejorar los procesos y así obtener informes sobre el comportamiento del cobro y lo que se recupera a diario.

## INTRODUCCION

Uno de los principales problemas que enfrentan en la actualidad las Municipalidades en El Salvador es la manera en que se ejecuta el cobro de los tributos cuando los contribuyentes por diversas razones se tardan en efectuar el pago respectivo y caen en mora con las alcaldías, lo que dificulta la realización de proyectos y servicios de bienestar municipal.

La investigación realizada ofrece una alternativa a la alcaldía municipal de Santa Tecla, que le ayude a través de un Sistema de Cobros de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora a captar una mayor recaudación de los tributos que contribuya a la prestación de servicios ágiles y oportunos, como también a la captación de recursos financieros destinados a la ejecución de proyectos de inversión social.

La investigación consta de tres capítulos:

El primer capítulo contiene una breve historia sobre el origen de las municipalidades, una breve historia sobre el municipio de Santa Tecla, así como los instrumentos legales que regulan las actividades de las alcaldías.

Se muestra además la teoría de Sistemas y la planeación administrativa las cuales son de gran importancia ya que un sistema de cobros que opere de forma adecuada garantiza la recaudación de los tributos a un corto y mediano plazo, lo que mantendría la liquidez y capital de trabajo necesarios para la continuidad de sus proyectos.

El segundo capítulo expone la forma en que se realizó la investigación de campo, los instrumentos utilizados y los resultados obtenidos, las tabulaciones requeridas para el análisis de los datos, los cuales permitieron determinar la situación actual de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla; Además se presentan las conclusiones y recomendaciones necesarias para la implementación de un sistema de cobros de cuentas corrientes en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, que contribuya a recuperar la mora existente.

En el tercer capítulo, se describe en forma detallada el diseño del Sistema de Cobros de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora que la Alcaldía Municipal de Santa Tecla necesita para solucionar los problemas que actualmente afronta e impide una recaudación adecuada de tributos municipales.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES, MARCO TEÓRICO SOBRE SISTEMA DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA.

#### A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.

##### 1. Antecedentes

Según el escritor mexicano Santiago Hernández Ruiz, en su obra titulada " Historia Universal ", los municipios surgen en la época de los romanos, las ciudades que eran conquistadas por ellos y eran incorporadas al Estado. En aquella época los habitantes carecían de derechos pero no de obligaciones y debían pagar una carga económica llamada Tributo, que era administrado por un régimen municipal que tenía por nombre Lex Julia Municipalis.

El municipio en América Latina, surgió durante le dominación española, estos no tomaban en cuenta la población indígena para elegir a las autoridades de los cabildos y tampoco formaban parte de los mismos, sino que la colonia española elegía a los miembros que lo integraban; los cabildos estaban conformados por un alcalde con funciones judiciales,

políticas y administrativas, un procurador general y varios regidores.

El primer ayuntamiento fundado en El Salvador fue la Villa de San Salvador, que dependía directamente de México, fundándose el 1 de abril de 1525 siendo su primer alcalde Diego de Holguín, ubicándose en el lugar llamado La Bermuda, a 8 kilómetros al sur de lo que actualmente es la Ciudad de Suchitoto, lo que confirmó su existencia a mediados del Siglo XVI, fue el acta perteneciente al Cabildo de Guatemala, con fecha 6 de mayo de 1525, en la que expresa que don Diego de Holguín tenía el cargo de Alcalde en la Villa de San Salvador. En el año de 1545, los pobladores se desplazaron al valle de Zalcuatitán a orillas del río Acelhuate, y después se establecieron en la Plaza de Armas o Plaza Real (actualmente Plaza Libertad), construyéndose el ayuntamiento al costado sur de dicho lugar.<sup>1</sup>

Hasta el año de 1545 San salvador se le conoce como Villa; pero debido a las gestiones realizadas por Alfonso de Olivares y Hernán Méndez de Sotomayor se le concede el título de ciudad el 27 de septiembre de 1546 por real provisión del emperador Carlos V.

---

<sup>1</sup> Recopilación de leyes relativas a la historia de los municipios de El salvador edición del Ministerio del Interior de El salvador, Imprenta Nacional, 1950.

Transcurrido el tiempo la ciudad fue creciendo y hubo necesidad de legislar, para darle un ordenamiento y buscar así el desarrollo a través de un ente político administrativo, por lo que fue necesario crear leyes que rigieran estas poblaciones.

El ayuntamiento conocido como Alcaldía Municipal, fue la única institución que sobrevivió a la colonia. Efectuada la independencia de El Salvador en el año de 1821, la forma del Gobierno Municipal con pocas modificaciones y el ayuntamiento por Decreto de la Asamblea Constituyente de la Republica Federal, se llamó a partir desde entonces Alcaldía Municipal.

Todo municipio está constituido por una población, un territorio y una autoridad común de todos sus habitantes, el que deberá tener como finalidad la satisfacción de las necesidades de la comunidad, para lo cual se hace uso de sus recursos, con cierta autonomía política, económica y administrativa.

Las municipalidades poseen personería jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejerce el gobierno municipal desempeñado por un Concejo que

tiene carácter deliberante y normativo, es la autoridad máxima del municipio y está constituida por:

- a. El Alcalde, quien es el que representa legal y administrativamente al municipio, siendo el titular del gobierno y de la administración municipal.
- b. El Sindico quien representa y defiende judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales, conforme la ley, así como todo lo relacionado a los asuntos legales del municipio.
- c. Los Concejales: integran y desempeñan comisiones que son designadas, actuando en las mismas con la mayor eficiencia y prontitud y dando cuenta de su cometido en cada sesión o cuando para ello fueren requeridos.

Estarán establecidos de la siguiente forma:

Dos Concejales o Regidores en los Municipios que tengan hasta diez mil habitantes

Cuatro Concejales o Regidores en los Municipios que tengan mas de diez mil hasta veinte mil habitantes.

Seis Concejales o Regidores en los Municipios que tengan mas de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.

Ocho Concejales o Regidores en los Municipios que tengan mas de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.

Diez Concejales o Regidores en los Municipios que tengan mas de cien mil habitantes.<sup>2</sup>

Para el Municipio de Nueva San Salvador le corresponden diez Concejales debido a que su población posee mas de cien mil habitantes, sin embargo, ésta cuenta con dieciséis Concejales.

## **2. Objetivos**

Los principales objetivos de las municipalidades son:

- a. Satisfacer la necesidades de los ciudadanos por medio de la prestación de servicios públicos.
- b. Fomentar la participación ciudadana de los diferentes estratos sociales en las actividades y decisiones del gobierno local.
- c. Promover el desarrollo económico, social, y cultural a favor de la comunidad.
- d. Crear políticas para estimular la recaudación de impuestos municipales.

---

<sup>2</sup> Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Código Municipal, Art. 24, Editorial Jurídica Salvadoreña. 1999.

### **3. Importancia**

Las municipalidades se caracterizan por ser Unidades Político Administrativas que satisfacen necesidades garantizando la participación ciudadana, la formación y la conducción social local, la cual como parte del quehacer cotidiano es velar por el bien común de los ciudadanos del municipio.

### **4. Régimen Legal**

Las Alcaldías Municipales poseen leyes, decretos y códigos que les otorga la potestad para fortalecer su autonomía, lo cual incide en una mayor independencia administrativa y financiera; además de permitirles el autofinanciamiento de los servicios y obras de beneficio socioeconómico para la población, entre estas leyes se mencionan las siguientes:

#### **1. Constitución de la Republica de El Salvador.**

La Constitución en su Titulo VI "ORGANOS DEL GOBIERNO, ATRIBUCIONES Y COMPETENCIAS" en el capitulo VI Gobierno Local, en la sección segunda -Las Municipalidades establece la estructura, autonomía y la ley que regirá a los municipios, como se citan a continuación:

El artículo 202 establece que para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Sindico y dos o mas 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 periodo de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley; por otro lado el artículo 203 establece que los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y 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; por su parte el artículo 204 comprende la autonomía del municipio en cuanto a:

- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará a publicar el acuerdo respectivo en

el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

- Decretar el presupuesto de ingresos y egresos;
- Gestionar libremente en las materias de su competencia;
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
- Elaborar sus tarifas de impuesto y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa;

Por su parte el Artículo 205 dice que ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales; asimismo el artículo 206 se refiere a que 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; para finalizar el artículo 207 determina que 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 a mas municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creara 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 Republica.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada por la Corte de Cuentas de la Republica, de acuerdo a la ley.

## **2.Ley General Tributaria Municipal.**

Tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con él artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Esta ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos.

Además hace referencia en que las leyes y ordenanzas que establecen tributos municipales determinaran en su contenido: El hecho generador, los sujetos activos, y pasivos; la cuantía del tributo o forma de establecerlo; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activos, pasivos y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

Dichas leyes y ordenanzas, deberán fundamentarse en la capacidad económica de los contribuyentes y en los principios de generalidad, igualdad, equitativa distribución de la carga tributaria y de no confiscación. Es decir, dar un trato igual a todos los ciudadanos en materia tributaria; así también establece las diversas categorías tributarias municipales que son los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales municipales.



### **3.Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal de acuerdo al artículo 3 de su Ley Orgánica, tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

Además dicho instituto, de conformidad con el artículo 4 de dicha ley desarrollará las funciones y atribuciones siguientes:

#### **a. Asistencia Técnica Administrativa**

- Recomendar a las Municipalidades, técnicas administrativas como: la Organización Interna Administrativa, Sistemas de Recaudación, Contabilidad, Auditoria 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;

- Estudiar la organización administrativa y el funcionamiento de los servicios públicos locales con vistas a su constante mejoramiento;
- Mantener programas permanentes de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales;
- Estimular la cooperación Inter-municipal y promover el intercambio activo de informaciones y experiencias entre Municipalidades.
- Promover el perfeccionamiento de su organización y el de las municipalidades.
- Propiciar la organización de empresas de interés público entre las municipalidades y otras entidades públicas y privadas.

**b. Asistencia Financiera:**

- Conceder a las Municipalidades préstamos supervisados a corto, mediano y largo plazo, para: financiar estudios, comprar equipo 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 los soliciten y de garante cuando fuere conveniente y necesario en las operaciones contractuales que las mismas realicen;
- Efectuar descuentos de letras de cambio emitidos a favor de las Municipalidades o anticipos sobre las mismas, cuando el caso lo demande, con el fin de evitar que se interrumpa el ritmo de los servicios o de las obras emprendidas por las municipalidades;
- Recibir el pago por su valor nominal, lo bonos no vencidos emitidos por el Instituto y que efectúen las municipalidades para la cancelación o abono de las deudas contraídas con este;
- Caucionar, en caso necesario, los créditos que tuvieren las Municipalidades con otras Instituciones Financieras.

**c. 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;
- Realizar investigaciones y divulgar ideas y practicas que contribuyan al mejoramiento del régimen municipal;
- Colaborar en la preparación de catastros, registros y planes reguladores y urbanísticos.
- En general podrá actuar, cuando las municipalidades se lo soliciten como agente de compras o suministros

para las mismas y como agente de sus relaciones comerciales.

Asimismo; podrá actuar como agente ejecutor o supervisor de Construcción de Obras o Proyectos de prestación de Servicios Municipales; cuando se lo soliciten las Municipalidades.

#### **4.Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.**

Esta ley en sus artículos 2 y 83 establece que las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía, establecida en la Constitución de la Republica, se regirán por las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, señaladas en el Titulo V, en caso de contratación de créditos garantizados. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental de las Municipalidades se regirán por el Titulo VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

## 5. Código Municipal

Se cuenta con el código Municipal que constituye un instrumento jurídico político, que establece y regula la estructura y las competencias de los gobiernos locales, así como el marco fundamental de las relaciones de los ciudadanos en el ámbito municipal; contiene normas relativas a bienes, ingresos, egresos, obligaciones, presupuesto, recaudación, erogación de gastos, contabilidad y de control administrativo, que garantizan la agilidad y transparencia de la administración municipal.

Además, el Código Municipal en su artículo número 4 otorga a los Municipios una serie de competencias, para que estos cumplan con los fines del Estado a nivel local.

Las competencias municipales son amplias y para efectos de la investigación se mencionan las siguientes:

- Planificación de desarrollo urbano y rural del municipio.
- Prestación de servicios públicos, tales como: aseo, mercados, rastros, cementerios,
- Tiangues y otros.
- Promoción del desarrollo social, a través de la ejecución de diferentes programas como: salud, educación, cultura, deporte, saneamiento ambiental y otros.
- Promoción de actividades económicas en la localidad.

Promoción y participación ciudadana en la solución de problemas locales.

## **B. MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE NUEVA SAN SALVADOR**

La Ciudad de Nueva San Salvador se fundó el 8 de agosto de 1854, a través del Decreto Ejecutivo, Art. 1\*<sup>3</sup> que propone el traslado de la Capital hacia dicha ciudad, debido a que el 16 de abril del mismo año la Capital de la República sufre un terremoto, lo que motivó al presidente José María San Martín a reubicar el gobierno en Cojutepeque y nombró una comisión para que escogiera el futuro asiento de la capital, quienes fueron los que sugirieron el llano de Santa Tecla como nueva Capital de la República.

El 8 de febrero de 1855 por decreto de La Cámara Legislativa se establece que Nueva San Salvador sería la Capital del estado. El cual se enuncia así:

Art. 2\*<sup>4</sup>:Esta población tendrá el titulo de Nueva Ciudad de San Salvador, será la capital del estado y el Supremo Poder Ejecutivo.

---

<sup>3</sup> Publicado el 8 de agosto de 1854 en El Diario Oficial, Gaceta del Gobierno del El Salvador, Tomo 4, Num. 66.

<sup>4</sup> Publicado el 8 de febrero de 1855 en El Diario Oficial, Gaceta del Gobierno del El Salvador, Tomo 4, Num. 93.

Art. 7: tanto como haya en la ciudad edificios suficientes el Poder Ejecutivo se trasladara a ella con todas sus oficinas.

El 16 de diciembre de 1855\*<sup>5</sup> se denomina como primer alcalde al Sr. Antonio Vilanova, y el 01 de enero de 1856 toma posesión el primer concejo Municipal, posteriormente el 28 de enero del mismo año se crea como Distrito Nueva San Salvador.

La ordenada ciudad iba creciendo, pero el 28 de junio de 1858 el Presidente provisional, el General Gerardo Barrios, acordó trasladar a las autoridades de Cojutepeque a la Histórica San Salvador, la antigua capital. Un año después el vicepresidente, General Joaquín E. Guzmán, determina por decreto legislativo que la antigua San Salvador vuelve a ser la Capital del Estado.

El 28 de enero de 1890 se crea el departamento de La Libertad y como cabecera la ciudad de Nueva San Salvador. Los principales edificios públicos son: hospital, Gobernación, Iglesia Concepción y tres importantes establecimientos de educación: Colegio Santo Tomas, Liceo San Luis y Colegio Sagrado Corazón.

---

<sup>5</sup> Publicado el 16 de diciembre de 1855 en El Diario Oficial, Gaceta del Gob. del El Salvador, Tomo 2, Núm. 45.

Nueva San Salvador está a 925 metros sobre el nivel del mar y a 12 Km al este de San Salvador. Está limitado con los siguientes Municipios: al Norte con Colon, San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa, al Este con San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlán, San José Villanueva, y Zaragoza, al Sur, con La Libertad, y al Oeste, con Talnique y Comasagua.

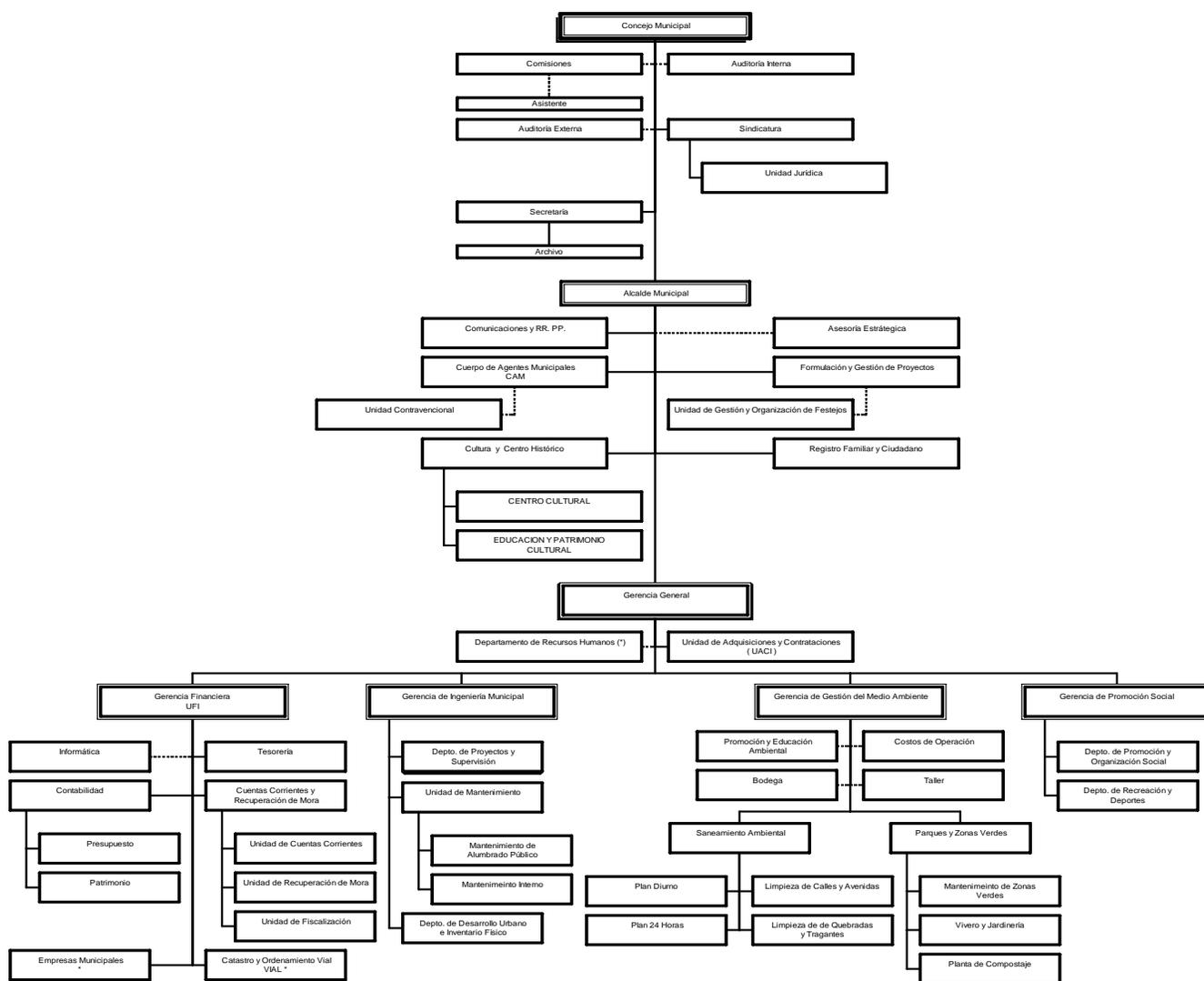
Según el V censo de Población realizado en 1992, arrojó una población para el Municipio de Nueva San Salvador de 113,698 habitantes, en el IV censo poblacional realizado en 1971 se encontró una población de 53,067 habitantes. Al relacionar y comparar ambos censos, se observa un crecimiento absoluto de 228.291 personas, marcando así una tasa 3.65% anual. En la actualidad se estima una población de 175,286 habitantes de los cuales 31,111 se encuentran en la actualidad con más de un año de mora municipal.

La Alcaldía fue fundada en 1855, sus primeras instalaciones fueron frente al parque San Martín en donde actualmente es la Academia Nacional de Seguridad Publica.

La alcaldía inició sus operaciones un año después de ser fundada la Ciudad de Santa Tecla.

# 1. Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

\*



\* Fuente: Departamento de R.R.H.H. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

La Administración Municipal está formada así:

**Concejo Municipal** presidido por el Alcalde, el total de concejales es de dieciséis, de los cuales seis son mujeres y el resto hombres.

**Comisiones;** éstas tiene como objetivo: "Colaborar con el Concejo Municipal en el estudio y análisis de planes, programas, proyectos y/o actividades que el Gobierno Municipal pretende impulsar".

**Síndico,** debe: "Asistir al Concejo y Alcalde Municipal en los aspectos jurídicos y administrativos de interés municipal con el propósito de maximizar los recursos con transparencia económica".

**Secretario Municipal,** tiene la finalidad de: "Asesorar y apoyar al Concejo Municipal y Comisiones en todos los asuntos legales y administrativos que le soliciten.

**Alcalde** que "Representa legal y administrativamente al Municipio". "Es el titular del gobierno y de la administración municipal", bajo su nivel jerárquico están:

**Comunicaciones y Relaciones Públicas**, le competen: "Realizar en forma eficiente y eficaz la política de comunicación entre la municipalidad, las comunidades y demás actores y agentes locales del municipio".

**Asesoría Estratégica**, es la que tiene como propósito: "Mejorar la capacidad de gestión e instalada de la municipalidad a través de la ejecución de estrategias institucionales".

**Formulación y Gestión de Proyectos**, su objetivo es: "Gestionar el funcionamiento de proyectos municipales que apoyen el desarrollo integral del municipio".

**Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)**, es el encargado de "Garantizar el cumplimiento de leyes municipales y mantener un sistema eficiente de vigilancia, orden y tranquilidad dentro de los bienes inmuebles de la municipalidad"

**Cultura y Centro Histórico**, a esta unidad le competen: "Rescatar los valores culturales, expresados físicamente en la conservación estética y arquitectónica de los edificios, monumentos, plazas, establecimientos de museos, teatros y otros centros de proyectos de cultura y el arte en el municipio".

**Registro Familiar y Ciudadano**, la finalidad de esta unidad es: "Brindar los servicios jurídicos de todos aquellos hechos y actos de los ciudadanos que tienen sus registros en la municipalidad".

**Gerencia General**, el objeto de ésta es la de: "Mejorar la capacidad de gestión en la municipalidad con el propósito de cumplir en forma eficiente y eficaz los objetivos y metas institucionales", esta gerencia cuenta con dos apoyos de los siguientes departamentos.

**Departamento de Recursos Humanos**, que tiene como objetivo de "Promover internamente el Desarrollo Organizacional, especialmente el recurso humano de la municipalidad, con el propósito de mejorar la calidad de las personas y la prestación de los servicios municipales".

**Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)**, es la encargada de "Regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que celebra la municipalidad con empresas, personas naturales del sector público y privado".

Además, de los departamentos antes mencionados, la gerencia General cuenta con cuatro gerencias, en donde se operativiza el quehacer municipal, esas gerencias, son:

**Gerencias Financiera**, se encarga de "Garantizar la recaudación de fondos, el control y registro oportuno de las transacciones municipales", para cumplir con este propósito la gerencia cuenta con apoyo:

- **Informática,**
- **Tesorería,** de ésta depende **Colecturía,**
- **Contabilidad** que tiene las unidades de **Presupuesto y Patrimonio,**
- **Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora,** de la que dependen las unidades de **Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Fiscalización,**
- **Empresas Municipales,** que tiene bajo su mando: el **Mercado Municipal, Rastro Municipal** y el **Cementerio Municipal,**
- **Catastro y Ordenamiento Vial,** la que tiene bajo su jerarquía: **Registro de Establecimientos e Inmuebles** y de **Inspectores de Catastro.**

**Gerencia de Ingeniería Municipal,** el objetivo de esta gerencia es de "Formular y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural del municipio en el área de desarrollo físico, zonificación de uso del suelo con óptica de la protección medioambiental en equilibrio con el desarrollo y establecer nexos con otras instituciones y gremiales para el diseño y ejecución de proyectos", esta gerencia para operativizar su finalidad cuenta con apoyo de:

- **Proyectos y Supervisión,**
- **Unidad de Mantenimiento,** que tiene bajo su mando Mantenimiento de Alumbrado Público y Mantenimiento Interno y
- **Desarrollo Urbano e Inventario Físico.**

**Gerencia de Gestión del Medio Ambiente,** el propósito de ella es: "Contribuir a la protección y mejoramiento del medio ambiente en todos sus componentes, a fin de hacer un municipio más sano y atractivo", para obtener óptimos resultados la gerencia cuenta con el apoyo:

- **Promoción y Educación Ambiental,**
- **Costos de Operación,**
- **Bodega y**
- **Talleres.**

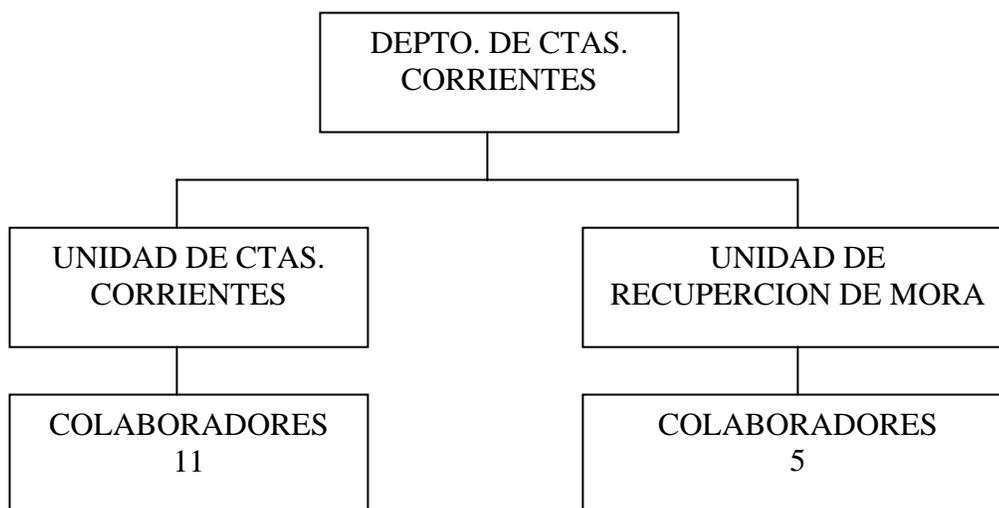
Para operativizar sus objetivos, lo hace por medio de los departamentos:

- **Saneamiento Ambiental,** que tiene: al Plan Diurno, Limpieza de Calles y Avenidas, Plan 24 Horas y Limpieza de Quebradas y Tragantes.
- **Parque y Zonas Verdes,** que cuenta con: Mantenimiento de Zonas Verdes, Vivero y Jardinería.

**Gerencia de Promoción Social.** La finalidad de ésta, es: "Lograr una coordinación eficiente y eficaz entre los intereses comunitarios y los objetivos y metas de la municipalidad para estrechar lazos de cooperación mutua que contribuyan a elevar la calidad de vida de los habitantes del municipio", para lograr que este objetivo se cumpla, la gerencia cuenta con dos departamentos:

- **Departamento de Promoción y Organización Social,** con su Unidad Educativa y Organización, y Escuelas Municipales,
- **Departamento de Recreación y Deportes** y sus unidades de Escuelas Deportivas e Instalaciones Deportivas.

#### **Estructura Organizativa del Departamento de Cuentas Corrientes**



**CUENTAS CORRIENTES COMPOSICIÓN RECURSO HUMANO.**

<b>UNIDAD ORGANIZATIVA</b>	<b>N° DE PERSONAL FEMENINO</b>	<b>N° DE PERSONAL MASCULINO</b>	<b>ESTUDIOS SUPERIORES</b>	<b>ESTUDIOS UNIVERS. BACH/CONTA/OTROS</b>
DEPT. CTAS. CTES.	1	-	1	-
UNIDAD. CTAS. CTES.	7	4	-	4
UNIDAD. REC. DE MORA	3	2	1	4

**2. Principales Funciones que desempeña la Alcaldía**

Actualmente la municipalidad de Nueva San Salvador presta los servicios públicos de alumbrado, aseo, mantenimiento de pavimentos, mercado, rastro, transacciones de ganado, cementerios, Registro del Estado Familiar, Registro Ciudadano, Registros Catastrales y otros registros. También, la municipalidad cuenta con recursos, infraestructura y espacios para el desarrollo social, prestando los servicios públicos de: lavaderos (6ª. Calle poniente), sanitarios (Parque Hernández), canchas deportivas (Cafetalón, Adolfo Pineda), parques (2), clínica (casa sindical), profesores (13 en 8 escuelas rurales), casas comunales (2 urbanas y 5 rurales) y policía municipal.

### 3. Recursos

La Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador para la realización de sus actividades cuenta diferentes recursos tales como:

a. Recursos Humanos:

La Alcaldía para el desempeño de sus actividades cuenta con 661 empleados de los cuales 316 se desempeñan en la Unidad Superior Administrativa y financiera, 271 en servicios Públicos y Gestión Ambiental y 74 en Inversión Publica y Social.

b. Recursos Materiales.

Con respecto a los recursos materiales, la institución cuenta con mobiliario y equipo de oficina dentro del cual cuenta con 100 computadoras para el desarrollo de las actividades de la Alcaldía, vehículos para transporte, papelería y útiles, entre otros.

c. Recursos Financieros.

La Alcaldía recibe fondos del Presupuesto Nacional que se transfieren a los municipios para sufragar gastos operativos y de inversión. Se trata del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES),

que actualmente equivale al 6% de los ingresos corrientes del Gobierno Central. Además cuenta con recursos propios, provenientes de los impuestos y tasas municipales que cobra por los servicios que la alcaldía brinda a la población.

#### **4. Relaciones con otras Instituciones**

La Alcaldía mantiene relaciones con diferentes instituciones que se encargan de velar por el desarrollo de las actividades y el buen manejo de los fondos, entre las cuales se describen las siguientes:

- a. El Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM) que es la entidad representativa y se especializa en el campo de la administración municipal, la cual facilita y asegura los ingresos al municipio.
- b. La Corte de Cuentas de La República, es el ente autorizado de controlar los registros contables de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, a través de libros foliados, autorizados por dicha corte.
- c. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador ( F.I.S.D.L.) ayudará a los municipios que así lo requieran en determinar la factibilidad

técnica de los proyectos, así como en la supervisión y liquidación de los mismos.

- d. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), es una identidad de utilidad pública con fines no lucrativos y no partidistas. Esta integrada por las 262 municipalidades de la Republica de El Salvador y les proporciona asistencia en tres áreas específicas: Legal, política y gremial.

### **C. MARCO TEORICO DE REFERENCIA.**

Concepto de Sistema:

Es un conjunto de elementos relacionados de forma dinámica que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo en común.<sup>6</sup>

Sistema implica un complejo de componentes funcionalmente relacionados.

Concepto de Sistema de Cobros:

Es el conjunto organizado de procedimientos, recursos humanos, materiales y técnicos, relacionados entre sí para lograr la recaudación y recuperación de los tributos.

#### **1. Concepto de Municipio**

El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la Organización Estatal, establecida por un territorio determinado, que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. P.15. 5ta. Edición. Año 1999

popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno.<sup>7</sup>

## **2. Concepto de Tributos Municipales**

Son tributos municipales las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.<sup>8</sup>

### **TRIBUTOS MUNICIPALES**

Los ingresos corrientes municipales comprenden los rubros siguientes:

- Impuestos, se establecen para las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades económicas lucrativas en el municipio.
- Tasa por servicios, deben pagarlas las personas por el hecho de que el municipio les presta un servicio público de carácter administrativo o jurídico.
- Otros ingresos corrientes como: multas, recargos, intereses tributarios y otros.

---

<sup>7</sup> Artículo 2. Pagina 2 del Código Municipal de la Republica de El Salvador. Año 1998.

<sup>8</sup> Artículo 3. Pagina 2 de la Ley General Tributaria Municipal. Año 1998, Editorial Jurídica Salvadoreña

### **3.Sistema de Cobros y Recuperación de Mora:**

Es la gestión sistematizada que realizan las alcaldías para recuperar en el más corto plazo el ingreso por los servicios prestados a los usuarios del municipio, de tal manera que se considera en mora aquellas cuentas por cobrar en concepto de impuestos, que pasan de 60 días.

La falta de pago de los tributos municipales en el plazo o fecha limite correspondiente a 60 días , coloca al contribuyente en situación de mora, sin necesidad de requerimiento de parte de la administración tributaria municipal y sin tomar en cuenta, las causas o motivos de ese incumplimiento.

### **4. Efectos de la Mora Tributaria**

La mora del contribuyente producirá los siguientes efectos:

Hace exigible la deuda tributaria.

Da lugar al devengo de intereses moratorios.

Da lugar a la aplicación de multas, por establecer dicha mora, una indisciplina tributaria.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Artículo 46. Pagina 10 de la Ley General Tributaria Municipal. Año 1998

### **5. Recursos Municipales.**

Entre los recursos con que pueden contar los municipios para cumplir con sus fines y competencias están:

- Ingresos Corrientes, que son los impuestos, tasas por servicios y otros ingresos corrientes.
- Ingresos de Capital, los recursos provenientes de la venta de activos.
- Subsidios, son fondos trasladados a los municipios por el gobierno Central o entidades autónomas, para ejecutar obras o actividades específicas.
- Donaciones, o recursos transferidos al municipio por personas, familias, empresas privadas, gobiernos extranjeros, organismos internacionales y otros particulares para fines específicos.
- Transferencia del Estado. Fondos del Presupuesto Nacional que se transfieren a los municipios para sufragar gastos operativos y de inversión. Se trata del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), que actualmente equivale al 6% de los ingresos corrientes del Gobierno Central.

Para el caso en estudio la parte que se analizará son los ingresos corrientes, que son los recursos que dependen

directamente de la capacidad de los gobiernos locales para generar ingresos.

#### **6. Impuestos Municipales y Tasas Por Servicios.**

Los ingresos por impuestos y tasas por servicios representan la mayor parte de los ingresos corrientes, por lo que se profundiza en el análisis de estos.

Están obligados a pagar impuestos municipales las personas y empresas que ejercen actividades comerciales, industriales, financieras o de servicios en el municipio.

Las tasas se cobran por la prestación de servicios públicos, tales como: alumbrado público, aseo y ornato, casas comunales, cementerios, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, mantenimiento de pavimentos, rastros, tiangués, estadios municipales, piscinas municipales, y otros que representen uso de bienes municipales.

También están sujetos al pago de tasas los servicios jurídicos municipales, tales como: auténtica de firmas, emisión de certificaciones y constancias, licencias, matriculas, permisos, matrimonios, transacciones de ganado y otras de similar naturaleza.

## **7.Objetivos del Departamento de Cuentas Corrientes**

Esta Unidad es la responsable de gestionar el cobro de los tributos municipales entre los que se destacan los impuestos, tasas y contribuciones especiales, además esta unidad tiene por disposición legal recuperar el cobro de los saldos morosos.

### **OBJETIVO GENERAL**

Su objetivo general es el de incrementar los ingresos Municipales a través del cobro diario y recuperación de mora; entre los objetivos específicos se mencionan los siguientes:

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Velar porque la gran empresa que es la que genera mas ingresos a la Municipalidad cancelen los impuestos por los servicios prestados en la brevedad posible; así como
- Cuidar porque los contribuyentes morosos cancelen sus impuestos a través de un constante seguimiento y
- Actualizar la Mora Municipal.

## **D. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS**

### **1. Enfoque de sistemas**

Un Sistema es el conjunto de elementos, interrelacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito.<sup>10</sup>

La teoría de sistemas es una ciencia de la totalidad.

En otras palabras, es un modelo aplicable a varias ciencias empíricas y a fenómenos concretos que acontecen en la realidad.

La teoría organizacional tradicional, utiliza un enfoque que se basa en un sistema cerrado muy bien estructurado; es decir, que se concentraba únicamente en la operación interna de la organización y adoptaban enfoques altamente racionales, tomados de los modelos de las ciencias físicas. Se consideraba que la institución era suficiente e independiente; ya que sus problemas podían analizarse en término de su estructura interna y relacionadas formalmente, sin hacer referencia al medio externo.

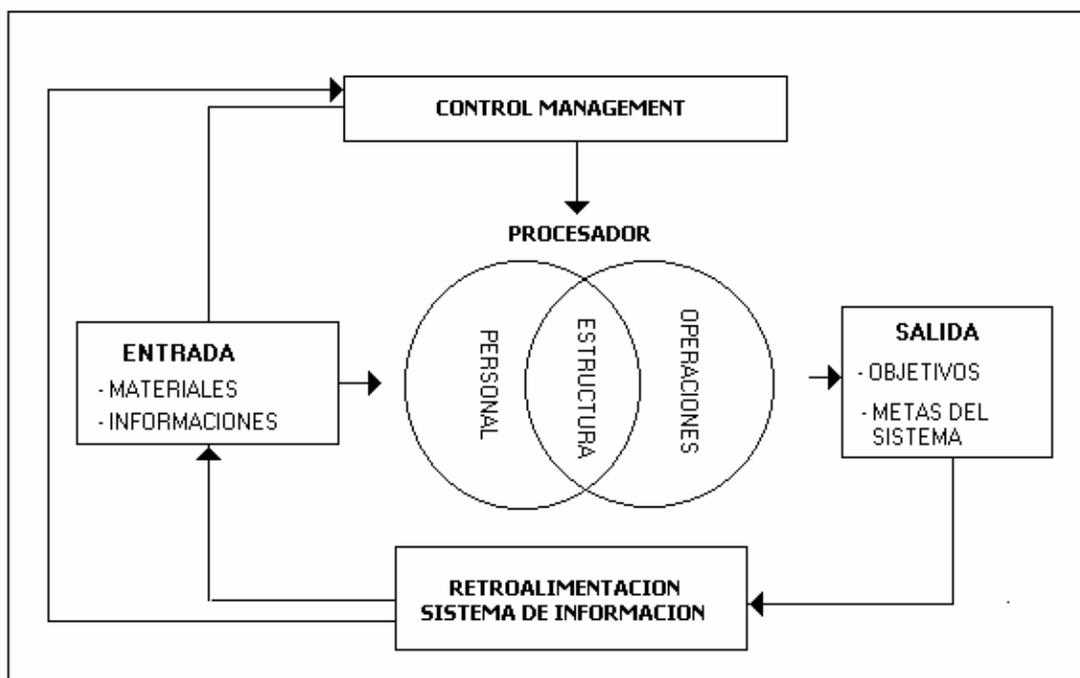
La teoría moderna, se ha orientado hacia el enfoque de un sistema abierto; es decir, que los elementos que conforman la empresa se relacionan con el entorno.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. P.15. 5ta. Edición. Año 1999

Por lo tanto, la alcaldía municipal de Nueva San Salvador, es un sistema abierto, ya que mantiene un contacto dinámico con su medio externo: contribuyentes, proveedores, instituciones gubernamentales.

## 2. Representación Grafica del Sistema



Fuente: Fernando Del Pozo Navarro, Dirección por Sistema. Editorial Limusa, 7° Reimpresión, México, 1998. Pág. 59

### **3.Elementos del Sistema.**

El autor Gómez Cejas en su libro "Sistemas Administrativos Análisis y Diseño" describe que, el sistema institucional puede ser dividido en tres componentes:

- Insumos: Son los elementos externos que requiere un sistema para funcionar con eficiencia. Estos generalmente provienen del ambiente en forma de demandas (de bienes, servicios o de información); recursos (materiales, humanos, financieros y tecnológicos); información en general (concerniente a los aspectos propios del sistema), y apoyos y oposiciones al funcionamiento del sistema institucional.
- Proceso de conversión: Los procesos de conversión de los insumos en productos son función del dinamismo y de la capacidad administrativa y operativa del sistema. Estos procesos funcionales o de conversión están formados por elementos y relaciones que se establecen para que el sistema esté en condiciones de procesar los insumos y obtener como resultados los productos o servicios que se esperan.
- Productos Finales: La institución debe ser capaz de producir los bienes, prestar servicios, proporcionar la información y, en general, ofrecer aquellos elementos

necesarios para dar un adecuado cumplimiento a las atribuciones que se le han conferido; debe dar respuesta satisfactoria a determinadas demandas que provienen del ambiente.

#### **4. Relación de Los Elementos de un Sistema con la Funciones de Cobros y Recuperación de Mora Municipal.**

El sistema de cobros de cuentas corrientes y recuperación de mora está conformado por:

##### **a. Las Entradas o Insumos:**

Está representado por todos los elementos que ingresan al sistema. Para el sistema de cobro de cuentas corrientes es toda la información detallada y veraz que se obtiene de los contribuyentes para luego ser usada en el proceso operativo.

##### **b. Las Salidas o Productos:**

Representan las metas u objetivos que se han fijado el sistema. En el sistema de cobros de cuentas corrientes, las salidas o productos son la recaudación y recuperación de mora a los contribuyentes morosos.

**c. El Procesador:**

Es el elemento que representa la operatividad en el interior del sistema para transformar las entradas en productos. Por lo tanto, los recursos humanos, materiales y tecnológicos ayudan a obtener ingresos y recuperar mora a través de la información recabada y obtenida.

**d. El Regulador:**

Es el elemento que gobierna a todo el sistema, en consecuencia se puede decir que el regulador está constituido por los niveles directivos y la Gerencia financiera de la Municipalidad; así como las leyes que regulan la recaudación de tributos y todos aquellos instrumentos útiles para el control tributario.

**e. La Retroalimentación:**

Es el elemento que permiten comparar las salidas con las entradas para establecer un control adecuado; en tal sentido, las observaciones por parte de la comunidad, los empleados y otras instituciones, formaran parte de la retroalimentación del sistema de cobros de cuentas corrientes.

### **5.Importancia del Sistema de Cobros Municipal.**

Un sistema de cobros que opere de forma adecuada es de vital importancia para las municipalidades ya que de esta manera les está garantizando la recuperación de los ingresos de cuentas corrientes a un corto y mediano plazo, por lo tanto, mantener su liquidez y capital de trabajo para la continuidad de sus proyectos.

## **E. FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA.**

### **1.Planeación.**

La planeación es proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro<sup>11</sup>.

La Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador no solo vive del presente, por lo que debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos para poder contar con un adecuado sistema de cobros de cuentas corrientes y recuperación de mora, satisfaciendo las expectativas de los usuarios de ese municipio.

La planeación es la primera fase para la elaboración del sistema de cobros de cuentas corrientes y recuperación de mora, en la cual se tomarán en cuenta varios aspectos para el funcionamiento óptimo del mismo, se debe elegir el recurso humano adecuado que se encargará del manejo del sistema de cobros, la creación de una base de datos de los usuarios municipales la cual contenga los requerimientos necesarios para una adecuada identificación de estos; así como, un

---

<sup>11</sup> .KOONT'Z, Harold. Administración. Pág. 78 9a. edición 1998 Mc Hill, México.

estudio cuidadoso de la información recopilada de los usuarios, su ordenamiento e integración de los diferentes departamentos que intervienen en el proceso.

La planeación requiere preguntarse por el futuro deseado, ¿qué se quiere lograr?, son los objetivos. Si se responde a estos cuestionamientos es posible, como consecuencia, lograr los medios para lograr los propósitos e intenciones.

Dicha planeación debe estar relacionada con la definición de los objetivos de la alcaldía y determinar la forma en que pueden alcanzarse.

Para lograr un plan eficaz dentro de la alcaldía, este debe tener las siguientes características:

- Ser realista, es decir que se pueda llevar a la práctica.
- Estar basado en los recursos y limitaciones conocidos.
- Suponer el compromiso de los que participan en diseñarlo y aplicarlo.
- Ser flexible y poder adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- Que sus logros y resultados puedan medirse y evaluarse.

Según lo expuesto anteriormente la planeación es un recurso fundamental dentro del proceso organizativo de la Alcaldía ya que se logra a través de ella orientar hacia donde vamos, logrando así desarrollarse y crecer en el contexto futuro.

#### **TIPOS DE PLANES**

##### **Propósito o Misión.**

Es determinar que se debe de hacer para llegar al futuro que se concibe como posible o deseable. Es definir los rumbos y generar los compromisos necesarios para lograrlos.<sup>12</sup>

##### **Objetivos.**

Son los fines hacia donde deben dirigirse toda actividad. Los objetivos dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización. Se formulan para la organización, pero también para cada uno de los departamentos, y también suponen la definición de los objetivos de las personas que contribuyen a su logro.<sup>13</sup>

**Metas.** Las metas son los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Son fines mas específicos que componen el objetivo principal de la empresa.

---

<sup>12</sup>Koontz, Harold. Administración. Pagina 127. Año 1998. Onceava edición. Mc Graw Hill. México.

<sup>13</sup>Koontz, Harold. Administración. Pagina 129. Año 1998. Onceava edición. Mc Graw Hill. México.

**Políticas.**

Las políticas también se consideran planes, dados que son enunciados generales que guían las acciones y decisiones de la organización. Las políticas son criterios de acción aprendidos por la empresa.<sup>14</sup>

**Estrategia.**

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Son los cursos de acción, preparado para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo.<sup>15</sup>

**Planes Estratégicos.**

Los planes admiten muy diferentes criterios de clasificación; uno de los acertados es ordenarlos según su amplitud en planes estratégicos y planes operativos. El Plan Estratégico es aquel que involucra a toda la organización, mientras que el Plan Operativo indica los detalles de la forma en que se alcanzaran los objetivos.

---

<sup>14</sup> Koontz, Harold. Administración. Pagina 130. Año 1998. Onceava edición. Mc Graw Hill. México.

<sup>15</sup> Koontz, Harold. Administración. Pagina 130. Año 1998. Onceava edición. Mc Graw Hill. México.

**Los planes estratégicos** permiten determinar los propósitos principales de una organización, que generalmente se fundamenta en una visión a largo plazo. Implica considerar las oportunidades y problemas en el ambiente junto con las fortalezas y limitaciones de la organización.

**Los planes operativos o tácticos** constituyen el apoyo necesario a los planes estratégicos por que atienden a su aplicación a corto plazo. Se orientan a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación.

**Planes a Corto y Largo Plazo,** de acuerdo con el tiempo que comprenden, los planes pueden ser inmediatos o a corto plazo o a largo plazo. En los planes a corto plazo la mayoría de las variables pueden ser controladas por la organización, mientras que en los de largo todas las condiciones se plantean como posibilidades sujetas a variación.

**Planes Específicos o Direccionales.** Los planes pueden ser considerados específicos cuando no se admiten ninguna interpretación y deben realizarse tal y como han sido definidos. Los planes direccionales por el contrario marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con la circunstancia y el criterio del que los lleva a cabo.

**Programas.** Son actividades que perduran en la organización, pues su realización no tiene una fecha límite en la que pueda darse por concluida o que provoque su caducidad.

**Proyectos.** Tienen objetivos delimitados en el tiempo. Tienen un principio, pero deben de tener una fase de conclusión.

## **2. Formulación.**

Es en esta etapa se evaluará si El Sistema de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora es rentable, además de ser técnica y económicamente viable. Esta etapa exige datos precisos de la alternativa planteada, para garantizar su rentabilidad y viabilidad.

En consecuencia la formulación del sistema de cuentas corrientes y recuperación de mora contendrá un análisis de los siguientes aspectos:

- a) Estudio del Mercado
- b) Estudio Técnico Operativo
- c) Estudio Económico

**a) Estudio de Mercado**

Con este nombre se denomina a la primera parte de la investigación formal del Sistema de Cuentas Corrientes Y Recuperación de Mora municipal.

El estudio de mercado, es de vital importancia ya que es aquí donde se pronostica la cuantía de la demanda y oferta, los costos e inversiones implícitos del sistema; es decir sirve de base para los estudios técnicos y económicos del sistema.

El estudio de mercado deberá ejecutarse para realizar una investigación tal que permita definir la situación vigente de la Alcaldía en su recuperación de mora municipal. Para esto es necesario contar con un análisis del consumidor, sus hábitos y motivaciones de pago. Los cuales se determinaran de una manera mas eficiente cumpliendo los objetivos del estudio de mercado los cuales son:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado (usuarios municipales), o la posibilidad de brindar un mejor servicio de recaudación municipal que

el que se ofrece actualmente en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

- Conocer cuales son los medios adecuados para hacer llegar los servicios de recaudación municipal a los usuarios.
- Como ultimo objetivo, tal vez él más importante, el estudio de mercado se propone dar una idea a La Alcaldía de Nueva San Salvador el riesgo que el Sistema de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora Municipal corre de ser o no aceptado por el usuario.

#### **b) Estudio Técnico Operativo**

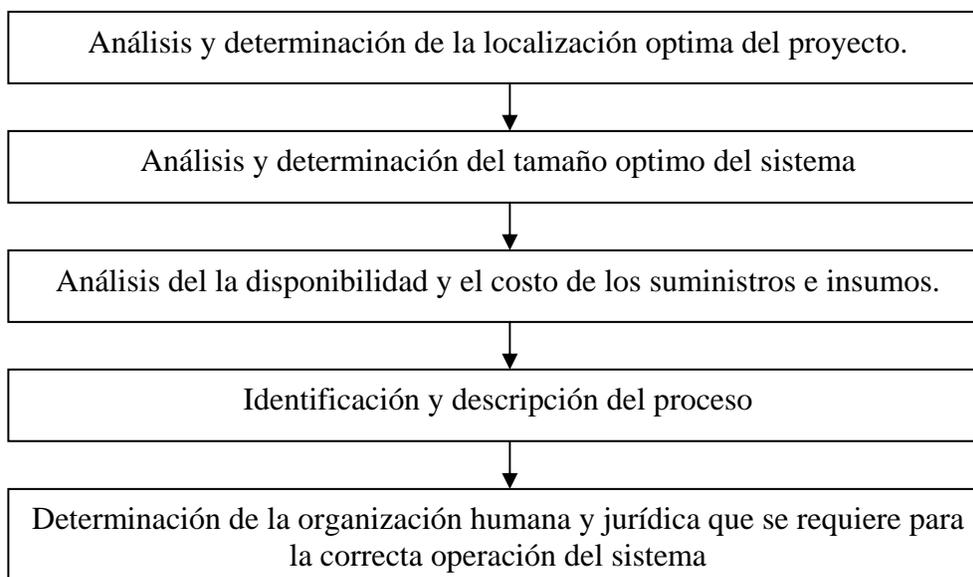
El Estudio Técnico Operativo trata de verificar si técnicamente se puede ejecutar el Sistema de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora municipal, así como analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridas para realizar una adecuada recaudación municipal.

En resumen se pretende resolver las preguntas referentes a donde, cuando, como y con que brindar un mejor servicio de recaudación municipal, por lo que el aspecto técnico

operativo, comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del sistema.

Las partes que conforman el Estudio Técnico Operativo se muestran a continuación:

#### ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO



Fuente: Evaluación de Proyectos, Gabriel Baca Urbina, Cuarta Edición, México, 2001. Mc. Graw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

**c) Estudio Económico-Financiero**

El Estudio Económico Financiero pretende determinar cual es el monto de los recursos económicos necesarios para implementar el sistema, cual será el costo total de operación del Sistema de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora Municipal.

En el estudio económico se debe de determinar en primera instancia, el valor total de la inversión inicial, tomándose como base, la adquisición de todos los activos necesarios para brindar un servicio adecuado a la municipalidad. Es decir que deberá cuantificar el costo de crear la infraestructura necesaria para todas las instancias de la alcaldía que participan en el sistema de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora municipal, además de equiparlas con todas las condiciones higiénicas y de seguridad en las cuales se desarrollará el sistema.

### **3.Aprobación.**

Es el Concejo Municipal quien aprobará el sistema de cobro de cuentas corrientes y recuperación de mora; simultáneamente son verificados por las gerencias y los jefes de departamentos que se relacionan directamente con el área financiera, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal involucrado, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al sistema definitivo a ejercer.

### **4.Ejecución y Coordinación.**

El trabajo de llevar a cabo el sistema de cobros de cuentas corrientes y recuperación de mora, es de todo el personal, desde los mandos operativos hasta los mandos gerenciales; por lo que es necesario formular los pasos necesarios para coordinar las actividades diarias para el funcionamiento del sistema, para que todo lo establecido se pueda ejecutar de una manera óptima.

## **5.Control**

Esta fase tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades del sistema como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario.

El objetivo de controlar el desarrollo del sistema es localizar posibles fallas en el momento de su operatividad, para evitar que ocasionen momentos críticos en un futuro.

En la fase del control se lleva a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo del contraste entre las acciones planeadas y los resultados obtenidos, lo cual permite determinar con precisión el alcance del desempeño del departamento de cuentas corrientes.

La versatilidad de este recurso permite a las esferas de decisión no solo disponer de elementos de juicio valiosos en lo interno, sino también como un auxiliar para detectar cambios en el ambiente externo y la repercusión que estos producen en la Alcaldía.

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

#### A. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

##### 1. Planteamiento del Problema

Hoy en día la Municipalidad de la ciudad de Santa Tecla es una de las más grandes e importantes de El Salvador, por la magnitud de sus habitantes que residen en esta ciudad, el presupuesto y el número de empleados asignado a dicha alcaldía así como, el alto porcentaje de comercio formal e informal que existe en el Municipio.

Dicho Municipio es en la actualidad la Cabecera Departamental de La Libertad, el cuarto departamento con mayor población en El Salvador, la cual a la fecha se estima que es de 181,023 habitantes.(VER ANEXO 1)

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla, cuenta con un presupuesto de ingresos constituido por diferentes fuentes, entre los cuales encontramos: Los impuestos, tasas municipales, multas e intereses moratorios, Fondo FODES y otros ingresos como: Donaciones internacionales o nacionales y

préstamos bancarios que el Concejo Municipal gestiona a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Al momento de ejecutar los cobros de sus impuestos y tasas municipales, estos se restringen debido a que en el actual sistema de cobros se identifican problemas en la gestión administrativa que afecta el nivel de endeudamiento que tienen los contribuyentes con la municipalidad, con lo cual se pierde una significativa fuente generadora de ingresos, lo que reduce la disponibilidad financiera de la Alcaldía, al momento de querer brindar un buen servicio, e invertir en proyectos de desarrollo social para la comunidad y satisfacer la demanda de la misma.

## **2. Delimitación del Problema**

Los límites geográficos que contiene el estudio es la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, la investigación se desarrolló en la Gerencia Financiera de dicha municipalidad, además, se involucró al personal de otras unidades que se relacionen con el área financiera.

La investigación se centra en la creación de un sistema de cobros, el cual comprende cuentas corrientes y cobro de efectivo, así como, el manejo y la recuperación de mora existente.

Se estima que dicho sistema iniciará su implementación en un periodo de seis meses a un año posterior a la entrega del documento a las autoridades de la municipalidad.

Es importante mencionar que su implementación completa puede prolongarse hasta 3 años, dependiendo de los recursos con que cuente la alcaldía, y el grado de concientización de los contribuyentes morosos.

La investigación se rige por medio de la información que se recolecto a través de la experiencia de otras instituciones con características similares y otras fuentes de información relacionadas con el tema de estudio.

### **3. Enunciado del Problema**

¿En que medida la implementación de un sistema de cobros de cuentas corrientes en La Alcaldía Municipal de Santa Tecla, contribuirá a recuperar la mora existente?

## **B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla presenta diversos inconvenientes para poder reflejar un buen manejo en su sistema de cuentas por cobrar, el cual incluye los impuestos y tasas por servicios, lo cual viene a repercutir en la prestación rápida y oportuna de servicios a los usuarios de la municipalidad y en la realización de proyectos de beneficio colectivo.

### **1. Importancia de La Investigación**

La importancia de la investigación se establece a través de la implementación de un sistema de cuentas por cobrar en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, para la recaudación efectiva de impuestos, que contribuya a la prestación de servicios ágiles y oportunos, como también a la captación de recursos financieros destinados a la ejecución de proyectos de inversión social. La puesta en marcha de esta propuesta deberá proporcionar una visualización clara de las actividades a realizar por La Alcaldía, e incrementar el nivel de concientización en los contribuyentes.

**2. Utilidad**

Un sistema de cobros que opere de forma eficiente es de vital importancia para las municipalidades ya que de esta manera les está garantizando la recuperación de los ingresos de cuentas corrientes al corto y mediano plazo, por lo tanto, mantener su liquidez y capital de trabajo para la continuidad de sus proyectos, a fin de mejorar las condiciones de vida en la comunidad.

**3. Originalidad**

En la investigación se comprobó que existen trabajos similares, pero aplicados a otras Instituciones, sin embargo no se ha realizado un sistema de cobros en la municipalidad en estudio.

**4. Factibilidad**

La investigación es factible ya que se dispone de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios, en cuanto a los recursos financieros estos procederán de los ejecutores de dicha investigación, asimismo se cuenta con el tiempo necesario para el desarrollo de esta, y se cuenta con la colaboración por parte de la Unidad financiera de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

## **C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1. General**

Elaborar un diagnóstico de la situación actual del sistema de cobros de cuentas corrientes y recuperación de mora, para poder observar los principales factores que inciden en la recuperación de una manera oportuna los ingresos generados por los impuestos y tasas por servicios municipales.

### **2. Específicos**

- a. Proponer las políticas y estrategias necesarias a fin de garantizar lo optima recuperación de los ingresos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.
- b. Identificar las ventajas para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla el adoptar un nuevo sistema de cobros para las cuentas corrientes y recuperación de mora.
- c. Jerarquizar los factores más determinantes que influyen en el adecuado manejo de cuentas corrientes y recuperación de mora de la alcaldía Municipal de Santa Tecla.

## D. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

### 1. General

La implementación de un Sistema de Cobros de Cuentas Corrientes en La Alcaldía Municipal de Santa Tecla permitirá recuperar la mora e incrementar sus ingresos tributarios.

### 2. Especificas.

- a. El nivel de endeudamiento de los usuarios del Municipio depende del sistema de cuentas por cobrar existente.
- b. El sistema de cuentas por cobrar depende de la formulación y aplicación de buenas políticas de cobro.
- c. En la medida que los usuarios de los servicios Municipales reconozcan estar en mora con el pago de sus impuestos, la Alcaldía recuperará sus cuentas por cobrar e incrementará el nivel de ingresos.
- d. A mejor actualización de cuentas morosas, mejores serán las alternativas para el proceso de su recuperación.

e. A mayor recaudación de ingresos de parte de la municipalidad, mayor disponibilidad financiera tendrá para poder ejecutar proyectos interés social.

## **E. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Método de Investigación**

En el trabajo de investigación que se efectuó, se utilizó el método científico inductivo, ya que fue un estudio sistemático y objetivo de la realidad, el cual analizo y sintetizo la información que fue fundamental en la recopilación de la información necesaria para diseñar el sistema de cuentas por cobrar a efecto de recuperar la mora de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

### **2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es el correlacional ya que se realizó una descripción de cómo el actual sistema de cobros de la Alcaldía dificulta una efectiva recuperación de la mora tributaria, y además se establecieron relaciones entre las variables que se ven afectadas por dicho sistema.

Para ello se obtuvo información primaria del universo directamente investigado y secundaria que se adquirió mediante

información bibliográfica, lo que permitió profundizar en el desarrollo de la investigación.

### **3. Fuentes de información**

#### **a. Observación Directa**

Esta se realizó mediante visitas a La Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, con la finalidad de verificar la información proporcionada, e identificar otros aspectos que no se logran identificar a través de otras técnicas e instrumentos.

#### **b. Entrevista**

La entrevista fue dirigida a las jefaturas de cada unidad en estudio y esta permitió hacer comparaciones entre las opiniones de jefes y empleados en algunos aspectos tales como: objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de información entre unidades, supervisión del trabajo por parte de los jefes y forma de motivación para los empleados.

#### **c. Encuestas**

La información se obtuvo a través de la implementación de dos cuestionarios, uno destinado a los empleados que dependen de la Gerencia Financiera de la Alcaldía y otro a los contribuyentes de dicha institución.

#### **4. Determinación de la población**

La población la conforman todas aquellas personas involucradas en el proceso de recaudación de tributos; es decir los 97 empleados que pertenecen a la Unidad Financiera, especialmente la unidad de cuentas corrientes y la unidad de recuperación de mora, asimismo los 31,111 contribuyentes que tienen más de un año de estar en mora.

#### **5. Determinación de la Muestra - Censo**

##### **a. Tipo de Muestreo**

En el caso de los empleados, aunque la población asciende a 97 personas que laboran en el área financiera, por problemas estructurales dentro de la Alcaldía solamente fue posible realizar una muestra de 25 encuestas, de las cuales únicamente un grupo de 13 empleados accedió a responder las preguntas formuladas en dicho instrumento.

De conformidad a datos proporcionados por las autoridades Municipales de Santa Tecla, la cantidad de contribuyentes que se encuentran morosos desde hace mas de un año, asciende a 31,111.<sup>16</sup>, en ese sentido se realizó un Muestreo Sistemático para poblaciones finitas.

---

<sup>16</sup> Dato proporcionado por la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**b. Tamaño de la Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizaron los siguientes criterios y restricciones:

1. Objetivos del estudio
2. Disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales.
3. El nivel de confianza y precisión para estimar los parámetros de la población:

En la investigación se utilizó un nivel de confianza elevado (95.5%), que obedece a los objetivos de estudio, es decir que el nivel de confianza es elevado ya que no se pretende tener un estudio general sobre la problemática, si no que se proyecta probar hipótesis y obtener elementos de juicio debidamente sustentados para formular recomendaciones.

- Al total de la muestra se agregará un 5% más para fines de control de calidad.

- La formula recomendada sea para poblaciones mayores de 10,000 casos.<sup>17</sup>

Por lo tanto la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de Muestra

E = Error

q = Probabilidad de Rechazo

p = Probabilidad de Éxito

Z = Valor del área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95.5%

Datos:

n = ¿

E = 0.045

q = 0.50

p = 0.50

Z = 2.01

Así:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q}{E^2}$$

---

<sup>17</sup> Rojas Soriano, Raul. Guía para realizar investigaciones sociales. México, Editorial Valdés (1991) 8° edición, pagina 304

Sustituyendo en la formula:

$$n = \frac{(2.01)^2 (0.5*0.5)}{(0.045)^2}$$

$$n = \frac{(4.04) (0.25)}{(0.002025)}$$

$$n = \frac{\underline{1.01}}{(0.002025)}$$

$$n = 500$$

$$n+5\% = 525 \text{ contribuyentes a encuestar}$$

## **6. Tabulación análisis e interpretación de datos**

La información obtenida se ordenó a través de cuadros tabulares conteniendo alternativas, frecuencias y relaciones porcentuales de las diferentes respuestas obtenidas.

En las preguntas abiertas las respuestas se agruparon teniendo en cuenta la similitud entre ellas, mientras que en las preguntas cerradas, las respuestas se agruparon de acuerdo a las opciones planteadas.

De los resultados obtenidos se realizaron comentarios, los cuales conforman el análisis e interpretación de los datos, a fin de fundamentar el diagnóstico y las conclusiones de la presente investigación.

## **F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.**

Aunque existen en el interior de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, diversas unidades que dan apoyo a la unidad Financiera para que esta cumpla con su función principal, que es la de garantizar la recaudación de fondos para la municipalidad, en el presente capítulo se desarrollo un diagnóstico, haciendo énfasis en el Departamento de Cuentas Corrientes, el cual tiene bajo su responsabilidad la Unidad de Cuentas Corrientes y la Unidad de Recuperación de Mora, debido a que es el que más interviene el Sistema de Cobros de la Alcaldía. No obstante le concierne al Departamento de Registro Tributario, realizar el registro de inmuebles y establecimientos para su respectiva imposición tributaria.

La Unidad de Recuperación de Mora para desarrollar sus actividades está conformada por un Jefe y cuatro empleados; Mientras que la Unidad de Cuentas Corrientes está a cargo de un Jefe y diez empleados.

El análisis e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas y la información recopilada a través de las entrevistas realizadas a las autoridades de los departamentos de la Alcaldía, sirvió de base para definir los objetivos, políticas, funciones y procedimientos de cada una de las unidades.

## **1. Objetivos Y Políticas**

Al analizar e interpretar la información brindada por los jefes y empleados de las Unidades de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora se pueden mencionar que la unidad de Cuentas Corrientes no cuenta con objetivos ni políticas definidas, sin embargo la unidad de Recuperación de Mora si cuenta con objetivos, y sus políticas están definidas de conformidad a las leyes que regulan el que hacer municipal logrando orientar las acciones que se desarrollan cotidianamente para el cobro de impuestos municipales

### **a. Objetivos de La Unidad de Cuentas Corrientes**

Según información recabada en encuesta realizada a los empleados de las diferentes unidades que se relacionan con el departamento de cuentas corrientes, estos afirman conocer los objetivos de su unidad, de la misma forma los empleados de la unidad de cuentas corrientes manifiestan que si tienen objetivos, pero que primordialmente trabajan con base a metas de recaudación. (VER CUADRO 1).

Sin embargo aunque los empleados de la unidad de cuentas corrientes expresan que tienen objetivos definidos, la jefa en funciones de la misma, afirma por medio de entrevista personal

que dicha unidad no cuenta con objetivos definidos, contradiciendo la opinión manifestada por los empleados de esta unidad.

Por lo tanto se puede establecer que los empleados de la unidad de cuentas corrientes no tienen claro hacia donde se encamina el esfuerzo conjunto de la unidad en la cual laboran.

PREGUNTA N° 7 encuesta dirigida a los empleados de la Alcaldía.

¿Existen objetivos definidos en su área de trabajo?

CUADRO N.1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	13	100.00%
No	0	0.00%
Total general	13	100.00%

**b. Políticas de la Unidad de Cuentas Corrientes**

Los empleados de la unidad de cuentas corrientes, tienen dificultades al momento de expresar las políticas de su unidad ya que a estos se les ha transmitido para el desempeño de su actividad laboral una norma que ellos aceptan como política la cual es: brindar una excelente atención al contribuyente, a pesar que no esta definida en forma escrita. Cabe señalar que no existen mas políticas definidas dentro de la unidad. (VER CUADRO 2)

PREGUTA N° 8 De encuesta dirigida a los empleados

¿Existen políticas definidas en su área de trabajo?

CUADRO N.2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	12	92.31%
No	1	7.69%
Total general	13	100.00%

Además la Jefe de la unidad reafirma que hoy en día no se han formulado políticas dentro de su área de trabajo, en consecuencia se puede afirmar que tanto jefe como subalternos carecen de guías de acción a la hora de tomar decisiones.

**c. Objetivos de la Unidad de Recuperación de Mora.**

Por medio de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados de la Unidad de Recuperación de Mora a través de la pregunta: ¿ Existen objetivos definidos en su área de trabajo?

Todos los empleados encuestados de la unidad responden que el objetivo principal de la unidad es: recaudar el 17.00 % de los \$31,419,727.89 de la mora tributaria; Por lo tanto los empleados conocen cual es el objetivo primordial.

Aunque los empleados conocen perfectamente el objetivo principal que se persigue dentro de la unidad, no mencionan cual o cuales son los objetivos secundarios, que son necesarios para el logro del objetivo principal. por lo cual en esta unidad de recuperación de mora los empleados no tienen del todo claro cómo orientar las acciones para el logro de su objetivo.

Según información proporcionada como: entrevistas y encuestas, etc. por parte de la jefatura de la Unidad de recuperación de mora, la cual detalla de forma escrita tanto el objetivo general como los específicos estos son:

**1. Objetivo General:**

- Incrementar los ingresos de un 17.00% a un 25.00% de la mora tributaria que asciende a \$ 31,419,727.89

**2- Objetivos Específicos:**

- a. Sanear la cartera de clientes que se atiende.
- b. Controlar el ingreso que se realiza con los planes de pago.
- c. Apoyar las actividades de cobro de la gran empresa que se encuentra en mora.

Al analizar la información obtenida tanto de empleados como de la jefatura se puede confirmar que efectivamente existen objetivos generales y específicos definidos, pero que estos no son del total conocimiento de parte de los empleados que laboran en dicha unidad.

**d. Políticas de la Unidad de Recuperación de Mora**

Por medio de encuestas realizadas a los empleados de la Unidad de Recuperación de Mora, se puede afirmar que a pesar que los empleados reconocen la existencia de políticas establecidas para el proceso de recuperación de la Mora Tributaria, el conocimiento de estas políticas se queda limitado, ya que estos solamente describen tres de la

totalidad de las políticas existentes; por lo tanto los empleados no cuentan con los lineamientos necesarios que les permitan tomar decisiones acertadas para el logro de los objetivos o el desarrollo de las actividades de la unidad.

Las políticas que los empleados mencionan son las siguientes:

1. La municipalidad de Santa Tecla concederá facilidades de pago hasta 3 años a los ciudadanos que se encuentren en mora y lo solicite por escrito a la Unidad de Recuperación de Mora, el cual se resolverá y establecerá el convenio de pagos por cuotas.
2. Después de 60 días, quienes omitan el pago deberá cancelar intereses y multa. De acuerdo a la Constitución de la Republica nadie puede dispensar el pago de intereses y multas.  
  
La tasa de interés que se pagará sobre la mora será la equivalente a la tasa de mercado para los préstamos bancarios al sector comercial.
3. Durante el curso de las facilidades de pagos se causaran los intereses moratorios y la acción ejecutiva de cobro quedarán en suspenso.

## **G. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.**

La Unidad de Cuentas Corrientes y la Unidad de Recuperación de Mora son las unidades en estudio, debido a que son las que están involucradas con el proceso de cobro de tributos, dando los siguientes resultados:

### **1. Unidad de Cuentas Corrientes.**

La función básica de esta unidad es la recaudación de ingresos provenientes de tasas e impuestos municipales, además cuenta con otras funciones tales como: atender a los contribuyentes, controlar los movimientos de la cartera de contribuyentes, elaboración de cálculos del monto a cancelar en concepto de impuestos y tasas tributarias y actualizar los datos de los contribuyentes que se presentan a cancelar sus respectivos tributos.

Cabe mencionar que para la actualización de datos los empleados lo hacen por medio de un registro en tarjetas para cada contribuyente, pero además esta información está procesada en un sistema informático elaborado para tal fin, sin embargo a la fecha solamente esta procesada el 80.00% de la información de los contribuyentes.

## **2. Unidad de Recuperación de Mora**

La principal función que desempeña este departamento es la recuperación de los tributos municipales, para lo cual se llevará un control de los ingresos obtenidos diariamente en la municipalidad, además le compete revisar periódicamente la cartera de los contribuyentes morosos y enviar citatorios a los que se encuentren en mora, a sí también realizar en forma eficaz y eficiente las diversas actividades de la unidad.

## **H. PROCEDIMIENTO ACTUAL DE COBRO DE TASAS E IMPUESTOS MUNICIPALES.**

El procedimiento actual de cobro de tasas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla es a través del cobro en el recibo de energía eléctrica que emite la empresa DELSUR y se retienen las siguientes tasas: pavimento, desechos y aseo publico, aunque el 21.43% de los contribuyentes (VER ANEXO 4, PREGUNTA N° 5) manifiestan inconformidad debido a que en el recibo de cobro no se detalla adecuadamente lo que el contribuyente está pagando. Es importante mencionar que esta forma de realizar el cobro es nueva ya que entró en vigencia a partir de mayo de 1999, además existen diversas tasas tales como estacionamientos y parqueos, fiestas, mercados, casetas telefónicas entre otras, en las cuales el cobro se ejecuta de la siguiente manera:

Primeramente el contribuyente toma un número y espera ser atendido, en seguida éste es llamado según el número asignado, seguidamente el empleado pregunta al contribuyente que tipo de trámite va a efectuar, identificado tal se inicia el siguiente proceso: se busca en el sistema el nombre del contribuyente para localizar su número de cuenta, luego se consulta en el sistema y en las tarjetas el último pago efectuado por el contribuyente, luego se realiza la elaboración del estado de cuentas a través del sistema o de forma manual, al saber el contribuyente su saldo, este decide si cancelar en el momento o se lleva el dato, si éste decide cancelar, se emite el recibo, el cual es cancelado por el contribuyente, luego se le da ingreso al sistema y se elabora el abono diario en la tarjeta efectuado por el contribuyente y al finalizar el día se archivan las tarjetas.( Ver Anexo 5)

Según empleados del área financiera utilizan diferentes formatos para el cobro de tributos, entre los cuales mencionan a las tarjetas como principal instrumento para tal fin (Ver Anexo 2, Pregunta 26), Sin embargo los empleados exteriorizan que los formatos no son los idóneos para agilizar el procedimiento de cobro, ya que la información plasmada en estos no es la adecuada, debido a que la información requerida en las tarjetas está desfasada y mal estructurada

( Ver Anexo 2, Pregunta 25) no respondiendo a las necesidades actuales de la Alcaldía ( Ver Anexo 2, Pregunta 24).

#### **I. PROCEDIMIENTO ACTUAL DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA.**

De conformidad a información proporcionada por Jefatura de la unidad de Recuperación de Mora, se puede decir que actualmente tienen procedimientos definidos para poder realizar sus funciones, el cual se describe de la siguiente manera: establecer los estados de cuentas de parte de los contribuyentes para definir cuales de ellos se encuentran en mora, luego de definir al contribuyente moroso el departamento intentará concientizarlo a que se acerque a pagar o buscar financiamiento a la alcaldía mediante envío de avisos de cobros en un lapso de 90 días, si el contribuyente pide financiamiento tendrá que llenar una solicitud en la unidad de recuperación de mora y presentarse a secretaria municipal para ser aprobado, de no ser a si la unidad de recuperación de mora realizará el proceso de cobro judicial, a través del Departamento Jurídico.

El Municipio de San Tecla, a diciembre del año 2003 se encuentra con una mora que asciende a \$31,419,727.89.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Información proporcionada por jefatura de cuentas corrientes.

A través de información obtenida de parte de los empleados el 46.15% opinaron que no se realiza una aceptable recuperación de los tributos que están en mora.( Ver Cuadro 3)

PREGUTA N° 28 Encuesta dirigida a los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes

¿Existe una recuperación aceptable de los tributos que están en mora?

CUADRO N ° 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	38.46%
No	6	46.15%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

Esto se debe a que existen diversas variables que interfieren en el proceso de recuperación de mora.

Las dos principales variables que se identifican son la falta de personal capacitado para tal fin, así como la falta de un adecuado sistema computarizado. (Ver Cuadro 4).

Cabe mencionar que la mayoría de empleados se abstuvo a contestar la interrogante.

PREGUTA N° 29. De encuesta dirigida a los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes.

Si su respuesta en negativa, ¿Por qué cree que no hay una adecuada recaudación de tributos?

CUADRO N ° 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Falta de capacidad del personal	4	23.53%
Falta de mobiliario y equipo	1	5.88%
Falta de un sistema computarizado	4	23.53%
Otros	2	11.76%
No contestó	6	35.29%
Total general	17	100.00%

Además en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla existe un factor determinante que dificulta una adecuada recaudación de tributos municipales, el cual ha sido exteriorizado por la Gerencia Financiera de dicha municipalidad y este es:

1. El poco desarrollo tecnológico del sistema actual no permite agilizar la gestión de cobro de tributos y la recuperación de mora, debido a que:

- No genera reportes actualizados de antigüedad de saldos.
- Del total del equipo informático con que cuenta el departamento de cuentas corrientes, solamente el 60% se encuentra en buen estado.
- La base de datos de la compañía de alumbrado eléctrico de DELSUR, así como las tarjetas de control de la Alcaldía no están integradas.
- No existe un mecanismo de comunicación que genere un enlace con todas las unidades relacionadas con el cobro de tributos municipales.

## J. DIAGNÓSTICO SOBRE LA CARTERA DE CONTRIBUYENTES DE LA ALCALDÍA DE SANTA TECLA.

Para realizar este diagnóstico se tomaron en cuenta cuatro elementos: El índice de Morosidad, las causas de la morosidad, los tipos de contribuyentes, y el efecto de la mora tributaria para la alcaldía.

### 1. Índice De Morosidad.

La evolución de la morosidad que se experimentó en la Alcaldía de Santa Tecla en el periodo que comprende desde el año de 1999 hasta el año 2003 es el siguiente.

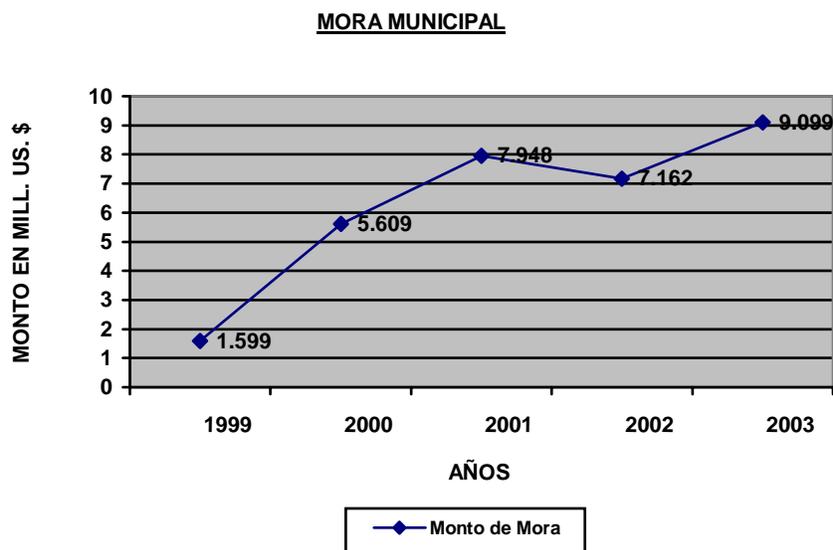
AÑO	MONTO EN US \$	ÍNDICE %
1999	\$1,599,663.04	5.1
2000	\$5,609,795.56	17.85
2001	\$7,948,071.73	25.3
2002	\$7,162,501.95	22.79
2003*	\$9,099,695.61	28.96
TOTAL	\$31,419,727.89	100.00

\*FUENTE: Alcaldía Municipal de Santa Tecla. Al 31 de diciembre de 2003.

Como se puede observar el índice de morosidad se ha incrementado notablemente en el año 2003. Lo que indica que en ese año el índice de morosidad ascendió a 28.96 % de la totalidad de la mora de los contribuyentes con la alcaldía, tendencia que (salvo el caso del año 2002) va en aumento año con año de la gestión municipal; gráficamente dicha tendencia se presenta así:

GRAFICO N° 1.

Tendencia de la Mora Municipal 1999-2003



## 2. Causas De La Morosidad

De los 280 usuarios encuestados (Ver Cuadro 5) solamente 87 personas reconocen estar en mora, por temor a que la Institución tome cartas en el asunto y esta proceda al cobro de los impuestos adeudados, cabe mencionar que esta deuda es de años anteriores ,ya que en el presente año por la forma en que son cobrados los tributos ( a través del recibo de la luz eléctrica de la compañía DELSUR) obligan a los usuarios a que estos sean cancelados.

PREGUTA N° 6 De encuesta dirigida a los contribuyentes que se encuentran en mora

¿Aproximadamente hace cuanto tiempo cancelo sus impuestos?

CUADRO N° 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
a. Hace dos meses	11	12.64%
b. Hace tres meses	3	3.46%
c. Otros	73	83.90%
Total	87	100.00%

Las causas que más inciden para que el contribuyente incurra en mora son los siguientes:

#### a. Falta Recursos Económicos

El 52.87 % de los contribuyentes (VER CUADRO 7) expresaron que la falta de recursos económicos es la razón principal por la cual están en mora con la municipalidad, argumentando en muchos casos que se encontraban desempleados y no les alcanzaba para pagar los servicios básicos como teléfono, luz y agua, posponiendo el pago de los impuestos municipales hasta obtener un empleo que le genere ingresos.

Cabe mencionar que el 62.50% de los contribuyentes encuestados se encuentra desempleados (VER CUADRO 6), se pudo observar que en la mayoría de los hogares solamente un miembro del núcleo familiar, generalmente el padre de familia es el que aporta el recurso económico para el sostén familiar.

Encuesta dirigida a los contribuyentes totales.

Cuadro N ° 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
a. Empleado	89	31.78%
b. Desempleado	175	62.50%
c. Ama de casa	16	5.72%
Total	280	100.00%

**b. Falta de Tiempo.**

Según datos obtenidos de la encuesta dirigida a los contribuyentes el 24.13% de ellos, declara que es por falta de tiempo para ir a la Alcaldía y ver a cuanto asciende su deuda es la segunda causa por la cual no han solventado su situación, ya que se quejan que cuando acuden a esta les hacen perder mucho tiempo mandándolos de un lugar a otro para realizar los tramites requeridos. (Ver cuadro 7)

Pregunta # 7. Si la respuesta anterior fue hace dos meses, ¿cuál es el motivo por el cual no ha cancelado los impuestos?

Cuadro # 7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
a. Falta de recursos económicos	46	52.87%
b. Falta de Tiempo	21	24.13%
c. Falta de interés	15	17.25%
d. Falta de Servicios públicos	3	3.45%
e. Otros	2	2.30%
Total	87	100.00%

**c. Falta De Interés**

- El 17.25% de los contribuyentes encuestados, afirma que no tienen interés en solventar su mora con la Alcaldía, y una de las razones principales es que los servicios municipales no son suspendidos por permanecer en mora, además desconocen lo que al respecto establece el Art. 46

de La Ley General Tributaria Municipal, que contempla el devengamiento de intereses, además dicho artículo de la mencionada ley manifiesta que el incumplimiento al pago de tasas e impuestos municipales da lugar a la aplicación de multas, asimismo hace exigible el pago de la deuda tributaria municipal.

#### **d. Por Falta De Servicios Públicos**

El 3.45% de los contribuyentes encuestados expresaron que es por recibir deficientes servicios públicos por lo cual han dejado de pagar los tributos municipales. A pesar de que el porcentaje obtenido en la encuesta es mínimo, sin embargo el malestar expresado por estos contribuyentes afecta en gran medida la gestión municipal.

A pesar que el 94.28% de los contribuyentes en análisis considera que el pago de sus tributos municipales es importante para la realización de obras en su comunidad, algunos usuarios manifiestan no percibir obras de mejoramiento.

### 3. Tipos de Contribuyentes

En la actualidad a pesar de que la Ley de Ordenanza y Ley de Impuestos Municipales expresa que los contribuyentes se clasificarán según el establecimiento y/o el inmueble, la mayoría de las respuestas de las diferentes jefaturas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla no coinciden entre si (ver Anexo N °3, Pregunta 7) ya que solamente 20% de ellos expresó que los contribuyentes se clasifican por inmueble y establecimiento, las demás respuestas indican que el 10% de los contribuyentes se clasifican en Pequeña, Mediana y Gran Empresa, Contribuyentes Puntuales y Morosos un 10%, Por tasas e impuestos el 10%; y por grandes o pequeñas deudas el 10%, el 40% de las jefaturas desconocían cual era la clasificación de los contribuyentes o no contestaron.

Se puede observar que no existe una clasificación uniforme dentro de la Alcaldía, sino que cada unidad cuenta con una tipificación según su criterio.

#### **4. Efectos de la Mora Tributaria Para La Alcaldía Municipal De Santa Tecla.**

A pesar de que la mora tributaria tiene múltiples efectos negativos para el normal desempeño de la Alcaldía, a través de la observación directa y entrevista realizadas a jefaturas del área financiera de la Alcaldía de Santa Tecla se identificaron tres efectos principales de la mora tributaria, los cuales son:

- a. Subsidio de los servicios. Este efecto viene dado ya que al disminuir los ingreso generados por las tasas municipales, la alcaldía tiene que desviar recursos de los ingresos generados por los impuestos para brindar los servicios que la comunidad demanda. El incremento que se da para poder subsidiar estos servicios es de un 10.0 % de los ingresos que se generan por parte de los impuestos.
- b. Disminución de la disponibilidad diaria de efectivo.
- c. Necesidad de recurrir a préstamos bancarios de largo y corto plazo. Al no contar con la liquidez monetaria suficiente para solventar compromisos ineludibles de la municipalidad.

## **K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 1. Conclusiones

- a) La unidad de Cuentas Corrientes de la Alcaldía en estudio no cuenta con objetivos ni políticas definidas, lo que genera que los empleados no persigan un fin común y no reconozcan lineamientos a seguir para ejecutar sus funciones laborales.
  
- b) La Alcaldía Municipal no cuenta con estrategias para recuperar sus tributos adeudados de parte de los contribuyentes, por lo que el saldo de morosidad ha tenido un notable incremento año con año, y actualmente es un estimado de \$31,419,727.89.
  
- c) El desconocimiento de leyes y reglamentos por parte de los empleados del departamento de cuentas corrientes incide considerablemente en el desempeño de sus labores, ya que estos no cuentan con la suficiente capacitación para la aplicación de las mismas.

- d) La Alcaldía no cuenta con los procedimientos adecuados, lo cual genera descontento por parte de los contribuyentes, quienes manifiestan que en la Institución les hacen perder mucho tiempo al momento de efectuar los trámites requeridos para el pago de tributos.
- e) El instrumento que más se utiliza para el cobro de los tributos son las tarjetas, no siendo las idóneas para tal fin, lo que genera una pérdida de tiempo tanto para los empleados como para los contribuyentes que se presentan a la Alcaldía a cancelar sus tributos.
- f) La Alcaldía Municipal de Santa Tecla, no cuenta con un sistema de cobros que garantice la efectiva recuperación de la mora.
- g) El limitado desarrollo tecnológico que posee la Alcaldía en estudio, no le permite generar reportes al día de los contribuyentes morosos, motivo por el cual se ve obstaculizada la labor de recuperación de mora.
- h) La Alcaldía Municipal de Santa Tecla no cuenta con datos exactos de registro de contribuyentes, monto actual de

mora, ni estados de cuenta actualizados para los usuarios de esta, sino que los datos son estimados.

- i) No existe una adecuada comunicación entre las unidades relacionadas con el cobro de tributos municipal.
- j) Existe desconocimiento de leyes en materia Municipal referente al pago de tributos de parte de los contribuyentes, lo que se traduce en una falta de interés de algunos usuarios para solventar su deuda con la Alcaldía.
- k) La recuperación de mora tributaria por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla es factible, ya que los contribuyentes están de acuerdo en cancelar el pago, dando facilidad para efectuar este a través de cuotas.
- l) La poca cultura de pago de tributos que existe por parte de los ciudadanos, aunado a esto el nivel de endeudamiento y la economía de los mismos es un factor determinante por el cual están en mora.

## 2. Recomendaciones.

- a) Diseñar objetivos y políticas en la unidad de cuentas corrientes para que los empleados de esta puedan orientar sus labores hacia un fin común y contar con los lineamientos necesarios para el desarrollo de sus labores.
- b) Diseñar estrategias orientadas a recuperar la mora tributaria, a fin de que esta disminuya, logrando así un incremento en los ingresos municipales.
- c) Brindar capacitaciones sobre leyes y reglamentos en el manejo de los tributos municipales con el objetivo de que estas sean aplicadas en forma adecuada a los contribuyentes.
- d) Mejorar los procedimientos actuales de tal manera que no se presenten dificultades para los contribuyentes al momento de realizar el pago de sus tributos.
- e) Sustituir el uso de las tarjetas, para el registro y control de contribuyentes, por una base de datos computarizada que contenga la información de los usuarios.
- f) Implementar el Sistema de Cobros de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora diseñado para solucionar el problema de recaudación de ingresos y recuperación de mora tributaria.
- g) Que la Alcaldía Municipal de Santa Tecla haga del conocimiento de los ciudadanos las leyes referentes a pago

de tributos, para que estos tomen conciencia de su situación con la municipalidad y de los efectos legales que acarrea la cultura de no-pago de los tributos.

- h) Implementar un sistema informático, el cual genere un enlace con todas las unidades relacionadas con el cobro de tributos municipales, con el fin que la información requerida este al alcance del personal que la necesite.
- i) Formular, implementar y poner en marcha un plan de concientización a los contribuyentes para que estos conozcan los beneficios que le otorga a la comunidad Tecleña, el pago oportuno y puntual de sus tasas e impuestos municipales, y que como consecuencia se brindaran y ejecutaran mas y mejores obras para el municipio.
- j) Que la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, notifique a los contribuyentes morosos para que se presenten a la alcaldía a negociar el plan de pago para solventar la deuda municipal.
- k) Dar facilidades de pago a los contribuyentes morosos que tengan la intención de cancelar su deuda a través refinanciamiento de sus deudas y concederles plazos para ejecutar el pago.

### **CAPÍTULO III**

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACION DE MORA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA**

### **A. SISTEMA DE COBROS**

Dada la situación actual del sistema de cobros de tributos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, se hace necesario describir en forma detallada el sistema propuesto que el Departamento de Cuentas Corrientes necesita para solucionar los problemas que actualmente afronta e impide una recaudación adecuada de tributos municipales.

Su diseño contiene fundamentalmente un reordenamiento de las funciones y procedimientos actuales y la incorporación de otras que agilicen la recaudación de tributos municipales.

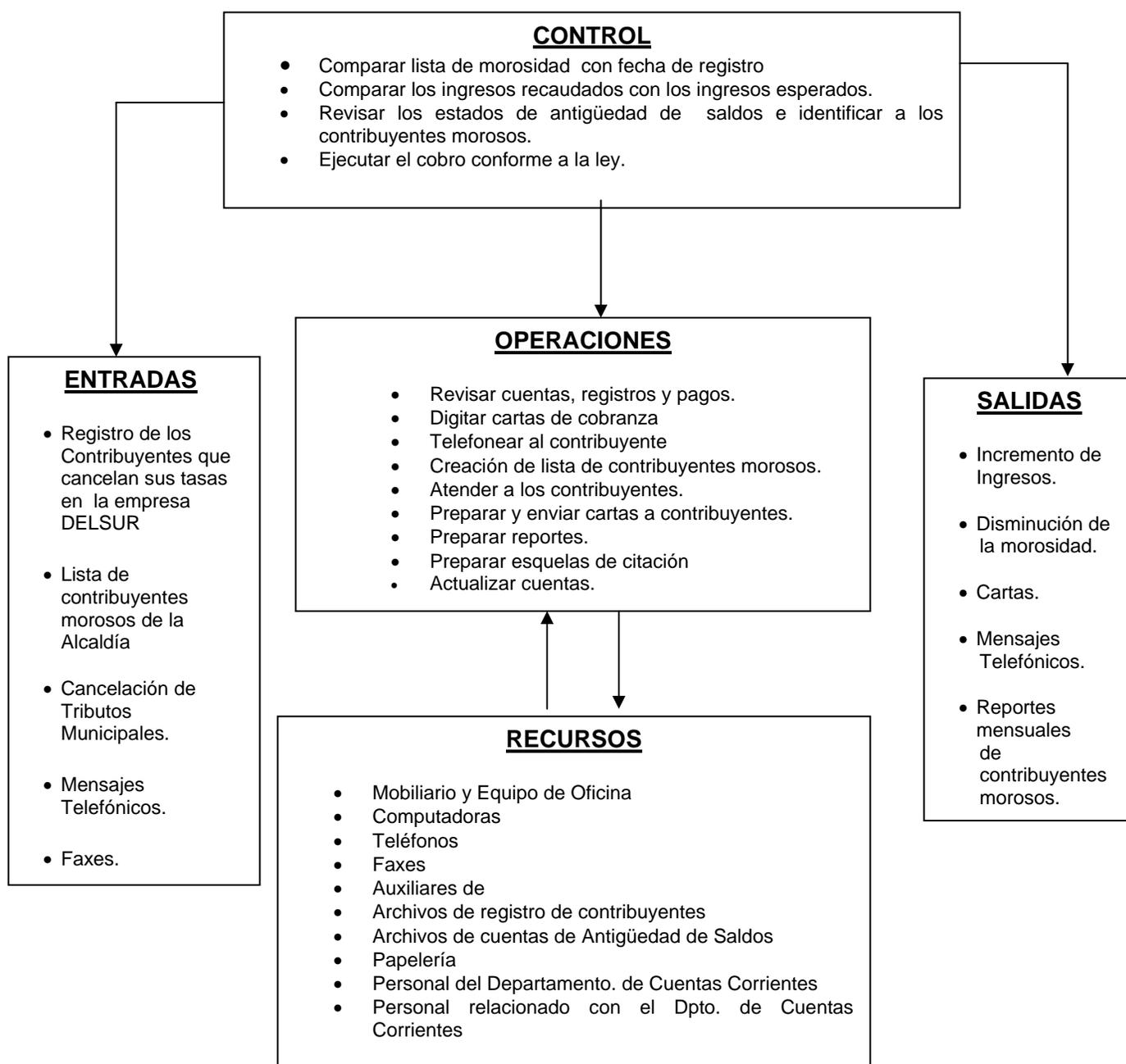
Es necesario tomar en cuenta aquellos aspectos que ayuden a que la organización de dicho sistema sea eficiente y que responda a las necesidades de la institución, se establecen los recursos (materiales, financieros y técnicos) para hacer funcionar el sistema para la recuperación de tributos

morosos, logrando con ello, incrementar los ingresos de la Alcaldía Municipal de Santa tecla.

El Sistema de Cobros de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora propuesto es un sistema abierto, ya que mantiene un contacto dinámico con su medio externo: contribuyentes, proveedores, instituciones gubernamentales y en su diseño esta contemplada la posibilidad de efectuar modificaciones en pro de la consecución de los objetivos fijados en el Sistema.

FIGURA N ° 1

REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL SISTEMA PROPUESTO DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.



B. FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CUENTAS  
CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA DE LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

1. PLANEACIÓN DEL SISTEMA

a. Unidad de Cuentas Corrientes

1. Objetivo General

- i) Diseñar un sistema cuentas por cobrar que comprende el manejo de cuentas corrientes y recuperación de mora, que permita a la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla recuperar de una manera oportuna los ingresos generados por los impuestos y tasas por servicios municipales.

2. Específicos

- i) Establecer y mantener un registro informático que permitan conocer periódicamente los saldos de los estados de cuentas de los contribuyente.
  
- ii) Realizar oportunamente el cobro de tributos, antes de que el contribuyente se considere moroso (después de sesenta días, Art. 34, capítulo IV de La Ley General Tributaria Municipal) para recaudar con prontitud dichos ingresos.

iii) Permitir a las unidades que intervienen con la gestión de cobros de tributos municipales, el acceso a la información actualizada respecto a la situación tributaria de los contribuyentes, para que tengan un mayor control de estos.

iv) Proporcionar una buena atención a los ciudadanos del municipio durante las labores diarias de la unidad, con eficiencia y eficacia con el fin de dar un mejor servicio a los contribuyentes y garantizar la captación de fondos a la municipalidad.

### 3. Fijación de Políticas.

i) Debe seguirse el mismo procedimiento de cobro, a cualquiera que sea el importe o tipo de contribuyente.

ii) El concejo municipal establecerá los medios necesarios para dar facilidades de pago a los contribuyentes; Dichos medios deberán ser comunicados a los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes.

- iii) Notificar periódicamente a todas las unidades relacionadas con el cobro de tributos municipales reportes actualizados de antigüedad de saldos.
- iv) Rendir informes de los ingresos recaudados por tributos Municipales diariamente o semanalmente a la Gerencia Financiera.
- v) Que la Unidad de Cuentas Corrientes haga del conocimiento de los contribuyentes en el momento que esta considere oportuno, el monto de la deuda, los intereses y multas, con la finalidad de evitar resistencia en el pago de tributos adeudados.

#### 4. Fijación de Estrategias

- i) Llevar un control diario de los ingresos por tasas e impuestos a través de reportes de ingresos que extienda tesorería y la unidad de cuentas corrientes
- ii) Efectuar recordatorios de pagos a contribuyentes a través de vía telefónica para que estos no se retrasen en la cancelación de sus tributos.
- iii) Realizar una alianza estratégica con uno o mas bancos del sistema financiero, que la municipalidad considere

pertinente para que el contribuyente pueda cancelar sus tributos municipales sin tener que acceder necesariamente a las instalaciones de la Alcaldía.<sup>19</sup>

- iv) Adquirir un programa informático que contenga la información sobre los movimientos de las cuentas de cada uno de los contribuyentes del municipio.
- v) Gestionar los fondos para la compra del equipo de computo.
- vi) Para introducir la información de todos los contribuyentes a una base de datos, gestionar con las universidades para que los estudiantes realicen sus horas sociales digitando dicha información durante un periodo aproximado de seis meses. El departamento de Cuentas Corrientes supervisará la introducción de los datos exactos.
- vii) Actualizar en los casos que fueran necesarios los datos de saldos de los contribuyentes en mora, lo que generará una información precisa sobre el monto de la

---

<sup>19</sup> Según Acuerdo Municipal que emita el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla en el periodo actual comprendido entre los años 2003 a 2006.

deuda de estos a la comuna para que se pueda efectuar el proceso de cobro de una manera inmediata.

viii) Realizar el cobro de tasas a los contribuyentes a través de unidades móviles de la municipalidad en colonias donde se concentre mayor cantidad de habitantes en días de fin de semana para mayor comodidad de los contribuyentes que por una o otra razón no puedan cancelar durante la semana.

b. Unidad de Recuperación de Mora

1. Objetivo General

Incrementar los montos de recaudación provenientes de la mora tributaria a través de una adecuada gestión de cobros a los contribuyentes que no se encuentren solventes con la municipalidad.

2. Objetivos Específicos

i) Agilizar la gestión de cobros de la mora municipal mediante la notificación oportuna a través de avisos de cobro a los contribuyentes.

- ii) Recuperar la mayor cantidad de mora tributaria que por diversos motivos no se haya recaudado, mediante la aplicación de las herramientas administrativas y legales disponibles para tal efecto.
  
- iii) Capacitar constantemente al personal de la Unidad de Recuperación de Mora sobre leyes en materia de tributos municipales con el fin de garantizar una mejor recaudación de estos.
  
- iv) Garantizar el acceso de la información de los saldos de los estados de cuentas de los contribuyente a los empleados de la unidad para que tengan un mayor control de estos.

### 3. Fijación de Políticas.

- i) El cobro de la mora se debe de iniciar inmediatamente después de 60 días de que el contribuyente haya realizado él ultimo pago de sus tributos a la municipalidad.

- ii) Notificar deudas de contribuyentes en mora con la municipalidad por medio de inspectores tributarios.
  
- iii) Brindar al contribuyente todas las oportunidades y facilidades para saldar su mora sin necesidad de verse demandado judicialmente por la administración municipal.
  
- iv) Hacer del conocimiento del contribuyente en el momento oportuno, el monto de las multas e intereses con la finalidad de evitar la resistencia en el pago de la mora municipal.
  
- v) Analizar periódicamente, el comportamiento de la cartera de contribuyentes morosos para fines de control y verificación de saldos que den como resultado reportes estadísticos que sirvan para la toma de decisiones para la gerencia financiera y el concejo municipal.
  
- vi) Informar a los contribuyentes sobre la tasa de interés que se les aplica por no cancelar oportunamente.

#### 4. Fijación de Estrategias.

- i) Elaborar planes de pago para que los contribuyentes cancelen su mora tributaria.
- ii) Adquirir un programa computarizado para llevar un control efectivo del Estado de cuentas de los contribuyentes.
- iii) Distribuir notas de cobro a contribuyentes que no hallan realizado un pago de sus tributos en los dos últimos meses.
- iv) Realizar el cobro de la mora a los contribuyentes a través de llamadas telefónicas para que estos lleguen a cancelar su deuda antes de que esta pase a ser tratada vía judicial.
- v) Realizar capacitaciones al personal de la unidad sobre atención al cliente para que estos puedan efectuar sus labores de una manera mas eficiente.

## 2. FORMULACIÓN DEL SISTEMA

### a) Características y Descripción del Sistema de Cobros

#### 1. Características del Sistema.

El sistema de Cobros propuesto ofrecerá un adecuado registro, cálculo y cobro de los tributos de los contribuyentes, adicionalmente el Sistema generará avisos de cobro, que los empleados de la unidad de Cuentas Corrientes se encargarán de enviar oportunamente a los contribuyentes, también generará reportes de generación de ingresos ( Ver Figura 2) por tributos que cancelen los mismos contribuyentes.

El Sistema logrará una modernización en la gestión de cobros de tributos en la Alcaldía mediante la implementación de un sistema mecanizado que permita agilizar el cobro de los tributos y por ende incrementar la recaudación de ingresos, a efecto de implementar proyectos sociales.

FIGURA 2

**INFORME DE INGRESOS RECAUDADOS SEGUN RUBROS**  
**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA**

AÑO	MONTO EN US \$	RUBRO	FORMA DE COBRO		PROPORCIÓN DE LA MORA EN US \$	OBSERVACIONES
			DELSUR	ALCALDÍA		
1999	\$	TASAS MUNICIPALES				
		IMPUESTOS MUNICIPALES				
		MULTAS				
		INTERESES MORATORIOS				
2000	\$	TASAS MUNICIPALES				
		IMPUESTOS MUNICIPALES				
		MULTAS				
		INTERESES MORATORIOS				
2001	\$	TASAS MUNICIPALES				
		IMPUESTOS MUNICIPALES				
		MULTAS				
		INTERESES MORATORIOS				
2002	\$	TASAS MUNICIPALES				
		IMPUESTOS MUNICIPALES				
		MULTAS				
		INTERESES MORATORIOS				
2003	\$	TASAS MUNICIPALES				
		IMPUESTOS MUNICIPALES				
		MULTAS				
		INTERESES MORATORIOS				
2004	\$	TASAS MUNICIPALES				
		IMPUESTOS MUNICIPALES				
		MULTAS				
		INTERESES MORATORIOS				

b) Descripción Técnica del Sistema.

En esta fase se creará una base de datos que permita acceso rápido al cálculo, registro y cobro de las tasas e impuestos municipales de la comuna de Santa Tecla. El cual se identificarán detalles como: descripción de inmuebles y empresas, tarifa a cobrar, el monto a que asciende la mora del contribuyente entre otros, proporcionando así la información necesaria para que todas las unidades vinculadas con el cobro de tributos municipales y la recuperación de la mora trabajen efectivamente para incrementar los ingresos de la alcaldía

i. Diseño Sistema Mecanizado.

En esta etapa se empieza a estructurar el contenido de lo que habrá de ser el sistema mecanizado, el cual mediante el registro y manejo de la datos de los contribuyentes deberá permitir la generación de toda la información requerida para el cobro de los tributos municipales.

1) Formatos de Entrada y Salida de datos y/o información.

El diseño de entrada es el proceso mediante el cual se preparan los datos que se utilizarán en las transacciones, de tal manera que la computadora pueda procesarlos; es decir el ordenamiento de los datos de

conformidad con ciertas especificaciones y procedimientos que le permitan a la computadora procesarlos.

El formato de salida es la forma, tamaño y colocación en que aparecerán los diferentes datos en la salida impresa, de manera que se presenten la información necesaria en una forma adecuada para el usuario.

El término Salida se aplica a cualquier información producida por el sistema, ya sea en forma impresa o desplegada en una pantalla. Cuando se diseña la salida se seleccionan los métodos para representar la información y se crean documentos, informes y otros formatos en los que deben de aparecer la información producida por el sistema.

A continuación se presentan los diferentes formatos de entrada que utiliza el sistema mecanizado, propuesto para la alcaldía municipal de Santa Tecla; así como también los reportes que genera dicho sistema Registro Tributario.

Ficha de información de inmueble.

Le permite al usuario introducir los datos personales generales del contribuyente los cuales deben de contener.

Identificación de personas:

DATOS DEL CONTRIBUYENTES.

Primer Nombre:	Segundo Nombre:
Primer Apellido:	Segundo Apellido:
	Apellido de Casada:
DUI:	Número de NIT:
N ° De Cuenta Corriente:	
Direcciones:	Teléfonos:

**Datos del Inmueble**

Una vez introducidos los datos del contribuyente se procederán a digitar los datos de la ubicación medidas lineales y situación actual del inmueble y las tasas municipales que deberá pagar el contribuyente y así también las notas y observaciones en las cuales se podrán detallar algunos aspectos característicos del inmueble, que no se puedan especificar en las opciones anteriores.

DATOS DEL INMUEBLE

Identificación del Inmueble:

Antecedente:	Departamento:	Estado de la acera:
Tomos:	Municipio:	Estado de la Calle:
Área(mts <sup>2</sup> ):	Naturaleza:	Uso del Inmueble:
Situación:	Código Catastral:	Área Construida(mts <sup>2</sup> ):

Medidas Lineales

Norte: Poniente:

Sur: Oriente:

Tasas Municipales

Servicios	Base Impositiva	Tarifa	Tasa
-----------	-----------------	--------	------

Mensual

Cargos Total a Pagar Mensual:

Notas/Observaciones

### **Información de Empresas**

El usuario deberá introducir los datos generales sobre la empresa, actividad económica a la que se dedica, aspectos legales y los registros de comercio respectivos.

#### DATOS DE LA EMPRESA

Identificación de la empresa:

Nombre de la empresa:

Representante Legal:

Número de NIT de la EMPRESA:

Matricula de comercio:

Registro del IVA:

Actividad general de la empresa:

Tipo de Comerciante: Tipo de Industria:

Actividad específica de la empresa:

Giro de la empresa:

Propietario de la empresa:

Auditor de la empresa:

Responsable del pago de impuestos:

Dirección:

**Datos Generales del Inmueble**

El usuario deberá introducir la información general sobre el inmueble donde esta ubicada la empresa:

DATOS GENERALES

Propietario del inmueble:

Identificación del inmueble:

N ° de NIT:

Dirección del representante legal:

Representante:

Teléfono:

Dirección:

Fax: \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

**Impuestos Municipales**

Esta información será la necesaria para introducir el impuesto mensual que pagará la empresa.

IMPUESTOS MUNICIPALES

Cuenta corriente por activo económico de:

Año:                      Base imponible:                      Tarifa:                      Tasa  
mensual:

TOTAL A PAGAR MENSUAL BASADOS EN LOS ACTIVOS:

**CONTROL REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS**

**CORRIENTES**

MANTENIMIENTO DE TASAS PARA PERSONAS NATURALES

Identificación del Contribuyente: Naturaleza:

Antecedente: Situación:

Tomo: Código

Catastral:

Área: Municipio:

**Tasas**

Servicios Desde Hasta Base Imponible Tarifa Total Cargos

Abono Saldo Mora Saldo + Mora Total.

Agregar Impuestos a ( Nombre de la Empresa)

Identificación de la Empresa

Nombre de la Empresa: NIT de la Empresa:

Propietario de la Empresa: Registro de IVA:

Actividad Económica General:

Actividad Económica Especifica:

Desde. . . . Hasta. . . .

Base Imponible Tarifa sub.-total

Cargo Abonos Mora

Saldo Saldo + Mora Total Saldo

Recibo Total de Cargos Total Abono

Informes

Personas Naturales

Nombre del Contribuyente:

Antecedente: Tomo:

Ubicación del Inmueble:

Servicios: Tarifa: Cargos: Abono: Mora(%): Desde: Hasta:

Total a Pagar:

Fecha:

Recibo de Personas Naturales

Nombre del Contribuyente:

Antecedente: Tomo:

Ubicación del Inmueble:

Concepto: Mora: Saldo:

Suma ( Sub -Total ):

Meses a Pagar . . . Hasta . . .

Total a Pagar:

Personas Jurídicas o Empresas

ID Empresas:

Nombre de Empresa: Matricula

Comercial:

Representante Legal: Registro IVA:

Tipo Comerciante: NIT Empresa:

Actividad Comercial: Actividad Especifica:

Giro: Responsable de Pago:

Responsable de Pago

Dirección:

Año:

Base Imponible:

Tarifa:

Cargos:

Abono:

Mora (%):

Saldo:

Desde:

Hasta:

Sub total:

Total a Pagar:

Fecha:

Recibo de Personas Jurídicas o Empresas

Identificación de la Empresa:

Nombre de la Empresa:

Responsable - Pago:

NIT - Empresa:

Giro:

Responsable del Pago

Dirección:

Año:

Cargo:

Abono:

Mora (% ):

Saldo + Mora:

Total a Pagar:

Desde . . . .

Hasta . . . .

La implementación del sistema mecanizado puede requerir varios meses, dependiendo de ciertos aspectos tales como: La ubicación y preparación del local para la instalación del sistema mecanizado. Otro factor que se debe de considerar es la rapidez con la que el personal aprende a manejar y operar el sistema.

El sistema mecanizado propuesto para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla es un sistema inicial que puede ser implementado en un periodo de tiempo aproximado de tres meses.

#### ESQUELAS DE CITACION

La esquila de citación, tal como se muestra a continuación ( Ver figuras N °3 y N °4) será de mucha importancia para el Sistema de Cobros, de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, ya que permitirá que el contribuyente, que se encuentre en mora, pueda conocer dos cosas importantes:

1. El monto de la mora con la comuna.
2. Razones legales con respecto a la mora.

La esquila, no solo mostrará al contribuyente la deuda que tiene pendiente con la alcaldía, sino también hará de su conocimiento aquellas disposiciones legales que lo obligan a hacer efectivo el pago.

## FIGURA N °2

## ESQUELA DE CITACION (FRENTE)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

TEL. FAX.

ESQUELA DE CITACION

Nombre del Contribuyente:\_\_\_\_\_

Domicilio:\_\_\_\_\_

Recordamos a usted que, de acuerdo con nuestro registro, tiene una mora pendiente con respecto al pago de sus tributos, por la cantidad de \$\_\_\_\_\_ correspondiente, al periodo desde\_\_\_\_\_ hasta\_\_\_\_\_ de 200\_\_\_. Agradeceríamos su visita lo mas pronto posible; rogámosle traer su ultimo recibo de pago.

SANTA TECLA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

f. \_\_\_\_\_  
Delegado de la Alcaldía.

f. \_\_\_\_\_  
Jefe del Departamento de Cuentas  
Corrientes.

## FIGURA N °3

## ESQUELA DE CITACION (REVERSO)

## LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL

Según artículos N ° 46, N ° 47 y N °65:

Si usted no cancela su mora, traerá como consecuencias:

- El cobro de intereses.
- Hacer exigible la mora tributaria
- Aplicación de multas.

Clases de sanciones según el artículo N ° 63:

- Multas.
- Clausura de establecimiento.

Según los artículos N ° 20 y N °24:

Si usted ha dado en alquiler su inmueble tiene derecho a nombrar un responsable para que haga efectivo el pago del tributo, ya que se supone que el contribuyente tiene como domicilio el lugar donde se realiza el hecho generador que es donde esta ubicado el inmueble.

Señor contribuyente, se le pide que se acerque a nuestra oficina para saldar su mora, y así, se evitara muchos problemas como los señalados anteriormente; además, de usted depende el desarrollo de nuestro municipio, acérquese le daremos facilidades de pago.

Departamento de Cuentas Corrientes, Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

### **3. APROBACIÓN DEL SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA.**

La aprobación del Sistema propuesto es de exclusiva competencia de las autoridades que componen el honorable Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla quien es que tomará la decisión de adquirir el sistema mecanizado y la compra del equipo necesario para que dicho sistema pueda operar y así brindar los resultados que la comuna espera con dicha inversión.

### **4. EJECUCIÓN DEL SISTEMA.**

#### **a. UTILIZACIÓN DEL SISTEMA.**

Los encargados del manejo de la información que el sistema generará con el fin de la toma de decisiones sobre el manejo de los ingresos de los tributos y la mora que presenten los contribuyentes con la comuna Tecleña son los siguientes:

- El Gerente Financiero.
- El jefe del Departamento de Cuentas Corrientes.
- El jefe de la Unidad de Cuentas Corrientes.
- El jefe de la Unidad de Recuperación de Mora.
- Los auxiliares del Departamento de Cuentas Corrientes.
- El jefe del Departamento de Tesorería.

- El jefe y los auxiliares de la unidad de Registro Tributario.
- El jefe del Departamento de Contabilidad.
- El jefe y los auxiliares del Departamento de Informática.

La información que está en la base de datos, será usada por los empleados de la siguiente forma:

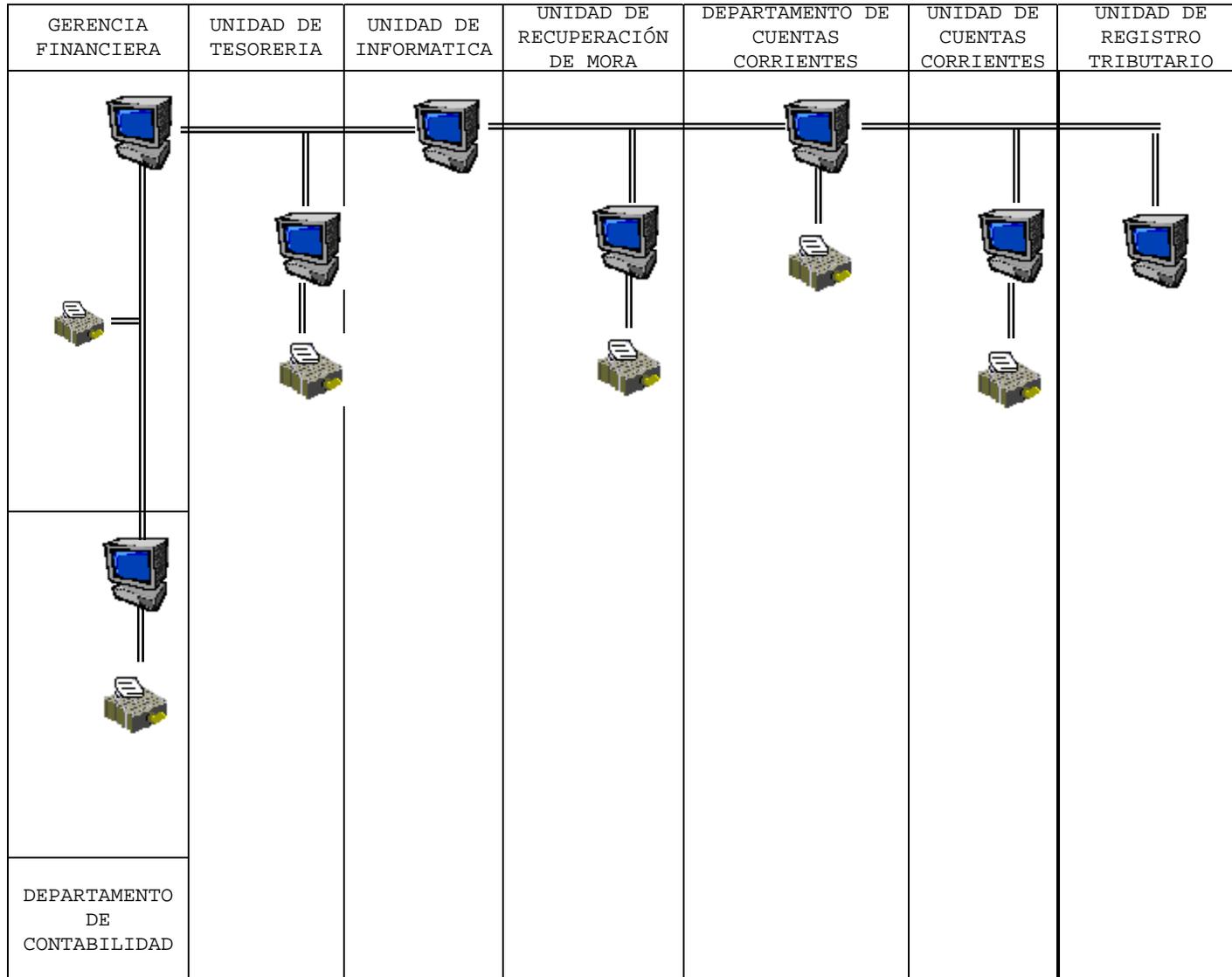
a) **LA GERENCIA FINANCIERA.** Es donde se toman las decisiones sobre la recaudación de los fondos de la municipalidad y el manejo de estos, hay tramites que la gerencia debe de dar el visto bueno, por lo que deben de consultar la base de datos para corroborar que la ciudadanía y empresas u organismos que soliciten dichos vistos buenos o permisos estén solventes en el pago de sus tasas e impuestos con la municipalidad.

b) **EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.** Los datos que el sistema proporcione serán de utilidad para la toma de decisiones sobre el cobro y a la realización del pago de tributos.

- c) **EL JEFE DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES.** Utilizará la información que proporcione el sistema para llevar a cabo gestiones de cobro.
- d) **EL JEFE DE LA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE MORA.** La información que genere el sistema le servirá para localizar las cuentas de contribuyentes morosos y así poder tomar la decisión de ejecutar la recuperación de estos tributos.
- e) **LOS AUXILIARES DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.** Ellos utilizarán la información para atender al contribuyente que desee conocer sobre su situación tributaria que presenten con la alcaldía.
- f) **EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.** La información que genere el sistema le servirá para verificar los ingresos, que se han cobrado e ingresado en un determinado periodo y como instrumento de control.
- g) **EL JEFE Y LOS AUXILIARES DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO.** Ellos usaran el sistema para inscribir o abrir expediente a los contribuyentes nuevos.

- h) **EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.** El sistema le generará información que le servirá para emitir en forma oportuna estados financieros que reflejen la situación financiera y económica de la municipalidad.
- i) **EL JEFE Y LOS AUXILIARES DEL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.** Su principal función será velar por el buen funcionamiento de la red en la que intervengan todas las unidades y departamentos que utilicen el Sistema.

DIAGRAMA DE LA RED DEL SISTEMA MECANIZADO (PROPUESTO)



b. PROCEDIMIENTOS A REALIZAR EN EL SISTEMA MECANIZADO POR PARTE DE LOS AUXILIARES DE EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

CUADRO N °5

## PROCEDIMIENTO DE COBRO

Auxiliar de Cuentas Corrientes	Auxiliar de Tesorería	N °	Actividad
1			Recibe al contribuyente quien le entrega el ultimo recibo cancelado,
2			Revisa el recibo en caso de que el lo tenga e ingresa el numero del recibo al sistema.
3			Revisa en el sistema si el contribuyente no esta moroso.
4			Ingresa a la base de datos de los contribuyentes solventes.
5			Realiza el cálculo en el sistema de lo que ha de cancelar el contribuyente.
6			Imprime el mandamiento de pago con el cual el contribuyente cancelará en la tesorería.
	7		El contribuyente cancela en tesorería.
	8		El asistente de tesorería elabora el recibo o comprobante de cancelación y lo entrega al contribuyente.

c . INSTRUMENTOS PARA EL COBRO DE LOS TRIBUTOS.

Los instrumentos para el cobro de los tributos son herramientas útiles para hacer llegar a las arcas de la Alcaldía aquellas cuentas pendientes que los contribuyentes no han cancelado.

Dentro de las diferentes técnicas podemos mencionar:

1. Carta de Cobranza
2. Visitas Personales
3. Telegramas

Estas técnicas van desde las más sencillas hasta las más drásticas que son las medidas de tipo judicial.

En el Sistema de Cobros de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora propuesto, es necesario que la Unidad de Cuentas Corrientes y la Unidad de Recuperación de Mora hagan un esfuerzo conjunto; es decir, que los jefes de ambas unidades deben de planificar el cobro de los tributos morosos de acuerdo con los objetivos establecidos por el Departamento de Cuentas Corrientes.

Para un buen control de los contribuyentes las unidades antes mencionadas deben de auxiliarse en la base de datos (ver descripción técnica del sistema, diseño del sistema mecanizado, Pág. 113) en la cual se identifica la cartera de contribuyentes morosos de la Alcaldía.

Debido a que el número de contribuyentes morosos es considerablemente alto (31,111 morosos)<sup>20</sup>, se pueden dividir el municipio en varias lista por zonas, lo que permitirá identificar las colonias con mayores índices de morosidad. Es necesario también que los funcionarios tomen en cuenta muchos factores por lo cual los ciudadanos se atrasan en hacer efectivo el pago de los tributos. Entre estos podemos mencionar:

- Factor Económico.
- Factor Tiempo para efectuar el pago.
- Desconocimiento de Leyes Tributarias.
- Desconfianza hacia la institución, sobre el manejo de los fondos que los contribuyentes cancelan a la comuna.

Por lo tanto el funcionario debe de saber interpretar las distintas variables que impiden que el contribuyente cancele sus tributos municipales y así aplicar el trato adecuado para recuperar la mora municipal.

La ley General Tributaria en su artículo N ° 95 explica que las alcaldías pueden utilizar tres formas de notificación tributaria para hacer ver al contribuyente que haga efectivo el pago; estas tres formas de notificación son:

---

<sup>20</sup> Dato proporcionado por el Gerente Financiero de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

- Notificación en forma personal
- Notificación por medio de esquelas
- Notificación por medio de edicto

**i. Notificación en forma personal.**

Según el artículo 96 de la Ley General Tributaria Municipal, la notificación se realizará por una persona autorizada o también es personal cuando el contribuyente o su representante legal concurre a las oficinas de la administración tributaria municipal.

**ii. Notificación por esquila.**

Esta debe de ser entregada en el lugar indicado por una persona autorizada. Si no hubiera una persona adulta para recibir la esquila, siempre se deberá dejar en el lugar y se hará constar en acta. (Art.97)

**iii. Notificación por edicto.**

Se llevará a cabo cuando no hubiera lugar señalado o registrado par oír notificaciones, o se trate de personas no domiciliarias en el municipio, y se desconozca si tiene representante legal o apoderado.

El cobro de los tributos municipales deberá ser más agresivo; es decir, que no se debe esperar a que el contribuyente necesite hacer un tramite en la institución para exigir a éste que debe estar con la municipalidad; por lo tanto, en primera instancia debe mandarse al

contribuyente la esquila respectiva la cual lleva incluido el estado de cuenta; esta acción debe hacerse antes de el contribuyente sea clasificado moroso.

Sí pasados quince días después de haber sido enviada la esquila, el contribuyente no se presenta a las oficinas tributarias para solventar su situación, entonces deberá enviársele una carta de cobranza como un recordatorio en forma amable, sin intenciones de ejercer presión como por ejemplo:

#### CARTA DE COBRANZA

cla, ____ de ____ de 200_
<p>Estimado señor o señora:</p> <p style="padding-left: 40px;">Como ciudadano responsable, esperamos que esté conciente de las necesidades de desarrollo que tiene el municipio que deben ser satisfechas a través del pago de sus tributos. Por nuestra parte, esperamos tener buenas relaciones con Usted a través de nuestros servicios.</p> <p style="padding-left: 40px;">En esta oportunidad tenemos la tarea de recordarle que tiene una mora pendiente con respecto al pago de sus tributos, por la cantidad de \$ _____ correspondiente desde _____ hasta _____ de 200__.</p> <p style="padding-left: 40px;">Agradeceríamos su visita lo mas pronto posible y le rogamos traer su último recibo de pago.</p> <p>Ate.</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">Jefe del departamento de Cuentas Corrientes</p>

Es evidente que existen contribuyentes que tienen moras considerables y que además, cuentan con la capacidad financiera para cancelar su deuda, a este tipo de contribuyentes se les debe de llamar la atención de una manera más drástica; claro que después de haber enviado la esquila y que el contribuyente no le haya caso o no le ha importado su situación.

Un ejemplo de carta más drástica es el siguiente:

Santa Tecla, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 200\_

Estimado señor o señora:

Desde el 1° de febrero, le hemos enviado esquelas y cartas requiriendo el pago de la mora y no hemos sabido de usted.

Francamente señor(a) \_\_\_\_\_, a menos que su cuenta sea pagada, nos veríamos en la desagradable acción de aplicar las sanciones que la Ley General Tributaria nos concede.

Sinceramente

Jefe del departamento de Cuentas Corrientes

**iv. Visitas Personales**

"La Ley General Tributaria", como se mencionó, hace referencia de las visitas personales, como la notificación; pero, éste instrumento sería más convincente utilizarlo para contribuyentes especiales, como aquellos que deben sumas considerables a la Comuna, y que resultaría muy beneficioso su recuperación.

**v. Telegramas.**

Los telegramas son una buena forma de acercarse al contribuyente; pero, sería muy oneroso para la comuna estar enviándolos a todos los contribuyentes; éste tipo de técnica también sería muy útil para contribuyentes con deudas considerablemente altas.

**VI. Llamadas Telefónicas.**

Este medio es recomendable usarlo en el caso de que el contribuyente no atienda a ninguno de los llamados realizados con anterioridad ( esuelas de citación y cartas de cobranza).

El teléfono ofrece ventajas de la velocidad y certeza de que llega a la persona apropiada. Asimismo, por este medio se podrá requerir acción específica y encontrar respuesta inmediata.

Es importante mencionar que cada técnica de cobro deberá ser utilizada cada 10 o 15 días, después de cada aviso.

## **5. CONTROL DEL SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA.**

En la fase del control se conseguirá principalmente la verificación del cumplimiento o incumplimiento de funciones y procedimientos que se desarrollan en la Alcaldía para el cobro de tributos municipales.

### 1) Proceso de Control.

Para que se desarrolle un adecuado proceso de control el sistema debe de generar y fortalecer el uso de informes, por considerarse un instrumento de control efectivo, ya que por medio de ellos se dan a conocer en forma detallada y periódica a la Gerencia Financiera el cumplimiento de los objetivos y actividades realizadas por los diversos departamentos y unidades que intervienen en el cobro y manejo de los tributos municipales.

## **6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA.**

### a. OBJETIVO.

El objetivo principal del plan de implementación es el de reflejar y coordinar de forma concatenada las actividades, funciones y procedimientos requeridos, para desarrollar en forma eficiente el cobro de los tributos.

Las actividades previas a desarrollar en la implementación del sistema son:

- i. Generar y proporcionar la información necesaria para apoyar la toma de decisiones del concejo municipal de la Alcaldía, sobre la selección del sistema.
- ii. Coordinar con la Gerencia Financiera y el Departamento de Cuentas Corrientes la elaboración del programa de financiamiento, con el propósito de gestionar los fondos para la ejecución del sistema.
- iii. Coordinar con la Gerencia Financiera y el Concejo Municipal los procesos licitatorios para la adjudicación del programa mecanizado a la empresa contratista, así mismo asegurar el oportuno suministro de equipo que será utilizado en ejecución física del sistema de cobros, para que este no incurra en atrasos en su ejecución.

b. RECURSOS.

Para que el sistema de cobros de tributos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla es necesario que esta cuente con el personal asignado a los diferentes puestos y los recursos materiales, técnicos, y financieros necesarios para un eficiente desempeño.

i. Recursos Humanos.

El recurso humano, tanto al nivel de dirección ( Jefe de Gerencia Financiera y Jefe de Departamentos que intervienen el proceso de cobro de los tributos municipales) como operativo intervienen en primera instancia con su iniciativa, conocimiento, habilidad y experiencia en la ejecución del sistema propuesto.

El recurso humano necesario para hacer funcionar el sistema quedara distribuido de la manera en que se encuentran en la actualidad los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes ya que estos cuentan con una sólida experiencia en el cobro de los tributos y no tendrán problemas para poder manejar el nuevo sistema mecanizado.

ii. Recursos Financieros.

El costo del sistema mecanizado propuesto para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla se ha estimado en \$13,142.86, tomando como base lo que cobra la Universidad José Simeón Cañas en formular y diseñar el sistema tomando en consideración el tiempo invertido para tal fin.

El costo del equipo dependerá de la fluctuación de los precios del mercado, ya que estos varían constantemente debido a las innovaciones que sufren los equipos de computación a medida que se desarrolla la tecnología Cibernética. Lo mismo sucede con los costos de instalación, como consecuencia de la inflación persistente en los precios.

A continuación se presentan los costos estimados del equipo y licencias del Software complementario, de acuerdo a los precios actuales del mercado.

- Computadora marca INTEL PENTIUM 4 de 2.4 GHZ. . \$580.00
- MB RAM
- Motherboards Biostar para Pentium 4
- Soporta bus de transferencia de 266 MHZ.
- Tarjeta de RED 10/100
- Procesador INTEL
- Disco Duro de 40.0 GB

- Kit CD ROM 50X
- Licencia de Windows XP OEM HOME
- Disquetera de 1.44 MB

Además incluye:

- video de 32 MB integrado
- Monitor a color de 15! SVGA
- Mouse
- Pad para Mouse
- Teclado para Windows

Los precios incluyen IVA, LICENCIAS, KIT MULTIMEDIA Y MB RAM.

Para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla se requerirá de 24 computadoras con las características antes mencionadas, que estarán ubicadas de la siguiente manera: 1 en la oficina del Gerente Financiero(desde donde se controlará todo el Sistema), 2 en la unidad de Registro Tributario, 1 en el departamento de Contabilidad, 1 en la unidad de Tesorería y 17 en el departamento de Cuentas Corrientes( incluye las unidades de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora así como sus respectivas Jefaturas) y 2 en el departamento de Informática.

Además será necesario el adquirir impresoras para las unidades de Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora, la

Gerencia Financiera, Tesorería y Contabilidad. También será necesaria la contratación de un técnico en Informática para capacitar al personal involucrado en el proceso de manejo del sistema.

El costo total aproximado asciende a:

5 Impresoras Matricial EPSON LX-300+ de precio de \$245.00	
en total asciende a.. . . . .	\$ 1225.00
24 Computadoras (\$ 580.00 c/u). . . . .	.\$ 13,920.00
Costo de la capacitación. . . . .	.\$ 685.72
Costo de Adquisición del Sistema. . . . .	<u>\$ 13,142.86</u>
Total de Inversión. . . . .	<u><b>\$ 28,973.58</b></u>

Tomando en cuenta que la inversión es de \$ 28,973.58 y que la deuda tributaria asciende a \$ 31,419,727.89 y si se recuperara el 5 % de dicha deuda durante el primer año, los ingresos municipales se incrementarían en \$ 1,570,986.39.

Se observa que durante el primer año se recuperara la totalidad de la inversión, mientras que la deuda total si se mantiene un comportamiento de recuperación hasta el año catorce como puede observarse en el cuadro N ° 6.

Cuadro N ° 6

Año	Porcentaje	Mora Tributaria \$ 31,419,727.89	Ingresos Recuperados	Ingresos Acumulados
1	5 %	\$ 29,848,741.50	\$ 1,570,986.39	\$ 1,570,986.39
2	10 %	\$ 26,863,867.35	\$ 2,984,874.15	\$ 4,555,860.54
3	10 %	\$ 24,177,480.61	\$ 2,686,386.73	\$ 7,242,247.28
4	11 %	\$ 21,517,957.74	\$ 2,559,522.87	\$ 9,901,770.15
5	12 %	\$ 18,935,802.81	\$ 2,582,154.93	\$ 12,483,925.08
6	13 %	\$ 16,474,148.45	\$ 2,461,654.37	\$ 14,945,579.44
7	15 %	\$ 14,003,026.18	\$ 2,471,122.27	\$ 17,416,701.71
8	17 %	\$ 11,622,511.73	\$ 2,380,514.45	\$ 19,797,216.16
9	20 %	\$ 9,298,009.38	\$ 2,324,502.35	\$ 22,121,718.51
10	25 %	\$ 6,973,507.04	\$ 2,324,502.25	\$ 24,446,220.85
11	33 %	\$ 4,672,249.72	\$ 2,301,257.32	\$ 26,747,478.17
12	45 %	\$ 2,569,737.34	\$ 2,102,512.37	\$ 28,849,990.55
13	75 %	\$ 642,434.34	\$ 1,927,303.01	\$ 30,777,293.55
14	100 %	\$	\$ 642,434.34	\$ 31,419,727.89

Fuente: Estimaciones elaboradas por el grupo de investigación.

#### 1)REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA MECANIZADO

Para que un sistema computarizado funcione de conformidad con los fines propuestos, debe poseer el hardware y software apropiados, y al mismo tiempo contar con el personal idóneo para operarlo.

Requerimientos Técnicos.

Los requerimientos están representados por todas aquellas condiciones que necesita un Sistema para funcionar correctamente, es decir, por las características de la

computadora donde se instalará el Sistema y por el equipo de protección a utilizar.

Características del Equipo.

Los requerimientos mínimos del equipo de computo o Hardware que se necesita para implementar el sistema mecanizado en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, se detalla a continuación:

- Velocidad del Procesamiento del CPU

El sistema puede operar en un equipo que posea un procesador de 256, a 400 Mhz como mínimo. Sin embargo para obtener una rapidez razonable en el procesamiento de la información es recomendable que se utilice un procesador 400 MHZ u otro mas avanzado.

- Almacenamiento de Discos Magnéticos.

Con respecto a la capacidad de Almacenamiento de información en Disco Magnético (Disco Duro), la capacidad mínima es de 4 Gb. Sin embargo, la capacidad de almacenamiento dependerá directamente de la cantidad de información que se procesará del sistema.

- Teclado

Se requiere un teclado para Windows 2000, en español y de 104 teclas.

- Video(Monitor)

Se recomienda adquirir un del tipo INTEL a colores, de 14 pulgadas y con 1 Mb de memoria para una mejor visualización de los datos.

- Impresor.

La cantidad de información que debe presentarse en algunos reportes obliga a la adquisición de un impresor de 132 columnas como mínimo. Además deberá tener una velocidad de impresión de 8 a 10 copias por minuto para lograr un rendimiento óptimo y la pronta obtención de los reportes impresos.

- Memoria RAM.

La Memoria de Acceso Aleatorio(Random Access Memory) es la que utiliza la PC, para cargar los programas con los que se trabajaran y cargar el Software requerido para utilizar dichos programas. La memoria RAM que se recomienda es de 16 Mb, como mínimo para lograr mayor velocidad con el procesamiento de la información.

## 2) DESARROLLO DEL SISTEMA MECANIZADO.

A continuación se presentan, en forma detallada todos los pasos para diseñar la propuesta de un Sistema de Cobros de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora.

### SEGURIDAD DEL SISTEMA.

La seguridad del sistema comprende:

- La protección de los datos almacenados.
- La protección física del Sistema y los programas o paquetes utilitarios contra posibles daños o destrucción.

Desde el punto de vista de la seguridad empresarial es importante que los registros confidenciales se protejan y utilicen sólo para los fines asignados, y el equipo y los programas requeridos para almacenarlos y recuperarlos estén protegidos contra daño o acceso.

Por lo tanto, las principales medidas de seguridad deben concentrarse en Programas de Procesamiento de Datos con el fin de proteger la información en la forma más adecuada, porque la falta de seguridad trae consecuencias indeseables, tanto para las empresas como las personas, ya que ocasionar pérdidas económicas y sobre todo acceso a información confidencial.

Con relación al Sistema propuesto y tomando en consideración los problemas antes mencionados es necesario implementar un mecanismo que sólo permita el acceso al personal autorizado. Este mecanismo, de uso privativo, será una clave para poder acceder al Sistema. Con ese fin, se ha diseñado para cada uno de los departamentos involucrados en la recaudación tributaria una Clave, la cual solo será conocida por los mismos, además se recomienda a los usuarios no prestar sus claves, para evitar que personas ajenas tengan acceso a la información.

En lo referente a la seguridad del equipo, serán las empresas las obligadas a disponer de todos aquellos elementos que le garanticen una protección eficiente. Estos elementos pueden ser recomendados por las personas que vendan el equipo o por las que instalen el Sistema y comprende lo siguiente: la determinación de un lugar adecuado, la adquisición del equipo y accesorios de buena calidad, de conformidad con las necesidades de la alcaldía, y la instalación eléctrica para el equipo a utilizar.

### 3) CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DE EL SISTEMA.

El objetivo básico del cronograma de implementación es el de reflejar y coordinar de forma ordenada las actividades requeridas, para desarrollar en forma eficiente la ejecución del Sistema, desde que se concibe la idea hasta la puesta en marcha del mismo.

Las actividades previas a desarrollar en la implementación del Sistema son:

- i) Someter a estudio de la factibilidad técnica-financiera de la adquisición del Sistema al honorable Concejo Municipal para que este de su visto bueno para poder ejecutar dicho sistema.
- ii) Generar y proporcionar toda la información necesaria para apoyar la toma de decisiones de las autoridades del Concejo Municipal sobre la selección del Sistema y los proveedores de los insumos de este.
- iii) Coordinar con la UFI los procesos licitatorios para la adjudicación del Sistema a la empresa contratista, así mismo asegurar el oportuno suministro de insumos que serán utilizados en la ejecución física del Sistema, para que este no incurra en atrasos en su ejecución.

**CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COBROS DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA**

N°	Actividad	MESES																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Gestión de Financiamiento	■	■																		
2	Aprobación de Financiamiento			■	■																
3	Cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso					■	■														
4	Proceso de Licitación y adjudicación del proyecto a empresas contratistas							■	■												
5	Ejecución Física Financiera del Proyecto									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Puesta en marcha de la Operación del Sistema de Cobros																				■

## BIBLIOGRAFÍA

### A. LIBROS

ANDERSON, David R. y otros, Estadísticas para Administración y Economía, México: International Thomson Editores. 7ª edición 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. 5ª edición 1999.

DESSELER, Gary. Administración de Personal, traducción de Esther Hernández de Alvarado, México. Preice hall, 6ª edición 1994.

ESCOTT, Besley, Eugene F. Brigham. Fundamentos de Administración Financiera, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. 12ª edición 2000.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros, Metodología de la investigación, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. 2ª edición 1998.

GILDALBERTO BONILLA, Cómo hacer una tesis de graduación con Técnicas Estadísticas, Editorial UCA editores, 1ª edición 1993.

GÓMEZ CEJA, Guillermo. Sistemas administrativos: Análisis y Diseño, México: Mc Graw Hill- 1997.

ROBBINS, Stephen P. Administración- teoría y Practica. México. Pritence Hall. 1989.

IGLESIAS MEJIA, Salvador. Guía para la investigación de trabajos de investigación monográfico o tesis. 3ª edición 1997.

ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México: Editorial Valdés editores. 8ª edición 1991.

## **B. TESIS**

ARCE VALLECILLO, Amanda Margarita y otros. La Organización del Sistema de Cobros de Impuestos para la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Marzo de 1999.

OSORIO ESPERANZA, Silvia Argentina y otros. Diseño de un Plan Estratégico, Para la Recuperación de Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Diciembre de 1999.

QUEVEDO CASTILLO, Julio Cesar y otros. Auditoria Fiscal Municipal para la Verificación y Control de Obligaciones Formales y Efectiva Recaudación Tributaria, caso practico Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS). Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Marzo de 2002.

VASQUEZ JUAREZ, Gladys Nohemy y otros. Diseño de un Modelo Administrativo para la modernización de los servicios en la Alcaldía Municipal de Ilopango departamento de san Savador. Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Marzo de 2000.

HERNANDEZ ALVARADO, diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Apopa, departamento de San Salvador. Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Marzo de 2000.

PARADA HERRERA, Sandra Yanira y otros. Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo aplicable a la Asociación Cooperativa de aprovisionamiento de Caficultores de San José La Paz de R. L. (ACOCAPAZ DE R.L.) . Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. 2001.

RUIZ VALENCIA, Sandra Elizabeth y otros. Diseño de un Sistema de Control Interno aplicable al área de Catastro y Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Ilopango departamento de San Salvador. Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. 2000.

## **C. TEXTOS LEGALES**

Constitución de la Republica de El Salvador, edición 1983.

Código Municipal de El Salvador, 9ª edición, febrero de 2002.

Ley General tributaria Municipal, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2002.

Recopilación de leyes en materia Municipal, con todas sus reformas.

Código de Comercio, , Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.

**D. INTERNET**

<http://www.mh.gob.sv/>

<http://csj.gob.sv.leyes.nsf/>

**E. OTROS**

Informe sobre la distribución de fondos del 6% del Presupuesto General de la Nación, para el ejercicio de 1999. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), noviembre de 2000.

Diccionario de Sinónimos / antónimos, Larouse, editorial FOCET, S.A. de C.V., México, julio 1996.

Tabla 14.6  
DEPARTAMENTO LA LIBERTAD  
PROYECCION DE POBLACION TOTAL, POR AÑOS CALENDARIOS, SEGUN MUNICIPIOS 1995-2010

MUNICIPIOS	Población a mitad de año							
	1 995	1 996	1 997	1 998	1 999	2 000	2 001	2 002
DPTO. LA LIBERTAD	584 971	603 370	622 509	642 159	662 096	682 092	702 341	722 992
NUEVA SAN SALVADOR	131 751	136 742	141 937	147 281	152 723	158 207	163 793	169 515
ANTIGUO CUSCATLAN	34 329	36 289	38 352	40 515	42 773	45 123	47 578	50 140
CIUDAD ARCE	44 346	45 370	46 427	47 496	48 557	49 591	50 615	51 640
COLON	58 491	61 112	63 851	66 689	69 606	72 583	75 646	78 807
COMASAGUA	11 626	11 718	11 812	11 905	11 991	12 066	12 119	12 155
CHILTIUPAN	12 229	12 506	12 792	13 080	13 367	13 646	13 921	14 196
HUIZUCAR	9 875	9 964	10 056	10 146	10 231	10 306	10 366	10 413
JAYAQUE	12 644	12 914	13 192	13 472	13 749	14 018	14 282	14 546
JICALAPA	6 434	6 691	6 958	7 234	7 516	7 801	8 092	8 391
LA LIBERTAD	38 217	39 398	40 623	41 873	43 132	44 384	45 644	46 924
NUEVO CUSCATLAN	5 949	6 181	6 422	6 671	6 924	7 180	7 442	7 710
OPICO	57 240	58 424	59 643	60 873	62 087	63 261	64 414	65 563
QUEZALTEPEQUE	51 842	52 970	54 131	55 304	56 465	57 592	58 702	59 812
SACACOYO	10 567	10 939	11 325	11 722	12 124	12 527	12 936	13 354
SAN JOSE VILLANUEVA	8 258	8 518	8 788	9 063	9 341	9 618	9 896	10 180
SAN MATIAS	8 141	8 307	8 479	8 651	8 822	8 987	9 148	9 309
SAN PABLO TACACHICO	20 571	20 945	21 329	21 715	22 094	22 456	22 809	23 159
TALNIQUE	6 789	6 905	7 023	7 142	7 259	7 370	7 477	7 583
TAMANIQUE	12 858	13 219	13 592	13 971	14 352	14 728	15 105	15 485
TEOTEPEQUE	13 372	13 608	13 851	14 094	14 333	14 561	14 782	15 001
TEPECOYO	11 667	11 786	11 910	12 031	12 147	12 252	12 338	12 409
ZARAGOZA	17 774	18 866	20 018	21 230	22 503	23 836	25 235	26 701

MUNICIPIOS	Población a mitad de año							
	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
DPTO. LA LIBERTAD	743 757	764 349	784 478	804 134	823 511	842 624	861 485	880 107
NUEVA SAN SALVADOR	175 286	181 023	186 636	192 131	197 568	202 935	208 225	213 431
ANTIGUO CUSCATLAN	52 790	55 507	58 273	61 090	63 969	66 906	69 899	72 950
CIUDAD ARCE	52 643	53 600	54 487	55 298	56 051	56 754	57 412	58 032
COLON	82 029	85 270	88 493	91 701	94 919	98 142	101 365	104 588
COMASAGUA	12 187	12 231	12 303	12 412	12 550	12 699	12 844	12 969
CHILTIUPAN	14 466	14 722	14 959	15 175	15 375	15 561	15 734	15 897
HUIZUCAR	10 456	10 504	10 567	10 650	10 745	10 847	10 947	11 037
JAYAQUE	14 803	15 046	15 269	15 469	15 653	15 821	15 977	16 122
JICALAPA	8 694	8 995	9 292	9 584	9 874	10 162	10 447	10 730
LA LIBERTAD	48 200	49 448	50 645	51 788	52 895	53 967	55 008	56 018
NUEVO CUSCATLAN	7 981	8 250	8 515	8 775	9 032	9 287	9 539	9 789
OPICO	66 678	67 731	68 691	69 551	70 330	71 043	71 698	72 304
QUEZALTEPEQUE	60 892	61 918	62 860	63 712	64 493	65 214	65 884	66 508
SACACOYO	13 774	14 188	14 591	14 982	15 366	15 742	16 112	16 475
SAN JOSE VILLANUEVA	10 462	10 739	11 005	11 260	11 507	11 747	11 980	12 207
SAN MATIAS	9 465	9 613	9 747	9 866	9 974	10 073	10 164	10 247
SAN PABLO TACACHICO	23 494	23 806	24 085	24 322	24 524	24 704	24 872	25 041
TALNIQUE	7 684	7 778	7 860	7 927	7 980	8 027	8 074	8 126
TAMANIQUE	15 862	16 228	16 576	16 903	17 217	17 517	17 806	18 084
TEOTEPEQUE	15 211	15 406	15 578	15 722	15 841	15 947	16 048	16 156
TEPECOYO	12 476	12 550	12 641	12 757	12 891	13 032	13 167	13 284
ZARAGOZA	28 224	29 795	31 406	33 058	34 756	36 497	38 282	40 113

**ENCUESTA DIRIGIDA A:**

**“EMPLEADOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE  
CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA DE SANTA TECLA”**

**PREGUNTA N° 1**

¿Existen procesos diseñados para cobrar tributos municipales?

**OBJETIVO:**

Conocer si los empleados del departamento de cuentas corrientes y recuperación de mora saben o conocen los procesos para cobrar los tributos municipales.

**CUADRO N.1**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	11	84.62%
No	1	7.69%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

De la totalidad de los empleados encuestados en el área financiera de la institución el 84.62% afirman conocer o saber de la existencia de procesos definidos para el cobro de tributos y un 15% afirman desconocer que en la alcaldía existen mecanismos para el cobro de tributos.

Lo que afirma es que la mayoría de los empleados entrevistados si manejan los procesos para el cobro de los tributos a los contribuyentes y un pequeño margen acepta desconocer por falta de informacion dichos procedimientos.

**PREGUNTA N° 2**

Si su respuesta es afirmativa ¿considera usted que sigue la secuencia de pasos establecidos en dicho proceso de cobro?

**OBJETIVO:**

Determinar si los empleados conocen la secuencia de pasos que se siguen para poder efectuar los cobros de tributos municipales.

**CUADRO N.2**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	9	69.23%
No	1	7.69%
No contestó	3	23.08%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

Casi un 70% de los encuestados afirman conocer la secuencia de pasos que se siguen para que la alcaldía cobre las tasas e impuestos; pero un 30% dice que desconoce como se efectúa el actual procedimiento de cobro por parte de la alcaldía.

Del 69.23 % de los encuestados que afirman conocer los pasos, nos dan las siguientes observaciones:

1. Que existen procesos pero no están diseñado los pasos.
2. Se basan o trabajan bajo la Ley General Tributaria y el Código Municipal y se le establecen tiempos para poder cumplir con los procesos (el tiempo a cobrar).

Pero el 23.08 % que no contesta es porque expresa que es confidencial dicha informacion.

**PREGUNTA N° 3**

¿Están definidas las funciones en su departamento?

**OBJETIVO:**

Determinar si el empleado conoce las funciones que le corresponden al departamento en que presta sus servicios?

**CUADRO N.3**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	92.31%
No	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

Un 92% de los encuestados afirman que conocen las funciones que le competen al departamento al que laboran y un 8% nos afirma que no sabe cuales son las funciones del departamento en que labora.

Lo que significa es que la mayoría de los encuestados si saben acerca de las funciones que deben de desarrollar en su departamento, mientras el 7.69 % aduce que desconoce las funciones que desarrolla porque no le han sido dadas de una manera escrita.

**PREGUNTA N° 4**

Si su respuesta es positiva de que manera se los han definido?

**OBJETIVO:**

Determinar de que manera están definidas las funciones en los departamentos.

**CUADRO N.4**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Escrita	2	15.38%
Verbal	3	23.08%
Ambas	7	53.85%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

De la totalidad de los empleados encuestados un 53.85% nos afirma de que el medio en que le transmitieron las funciones del departamento fue por medio escrito y oralmente; un 23.08% nos dice que le fueron definidas sus funciones a través de una charla o medio verbal; 15.38% nos afirma que las funciones que le competen se las han definido de manera escrita; y un 7.69% nos dice que desconocen si las funciones le fueron determinados oral o escritamente.

**PREGUNTA N ° 5**

¿Se le presentan dificultades en el desarrollo de sus actividades?

**OBJETIVO:**

Determinar o conocer de parte de los empleados si se le presentan dificultades para desarrollar sus actividades.

**CUADRO N.5**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	9	69.23%
No	4	30.77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

Un 69.23% de los encuestados nos afirman que no se le presentan dificultades para realizar sus actividades laborales; pero un 30% nos afirma que si se le presentan dificultades para el desarrollo de sus labores.

De los que afirman que si se le presentan dificultades al realizar sus labores nos mencionan las siguientes causas o motivos:

1. La falta de equipo tecnológico (impresoras)
2. No hay credibilidad en el sistema de información porque no está resumida y le falta información del usuario por lo que siempre se debe de consultar las tarjetas.
3. Falta de capacitaciones
4. Hay una mala distribución de las responsabilidades a los empleados.

**PREGUNTA N ° 6**

Hace uso de programas o planes para el proceso de recaudación de tributos municipales.

**OBJETIVO:**

Saber si se hace o se utilizan planes para el proceso de recaudación.

**CUADRO N.6**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	10	76.92%
No	2	15.38%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

De la totalidad de encuestados un 76.92% nos afirma de que sí se utilizan planes o programas para recaudar los tributos; un 15.38% nos responde de que desconocen si existen planes para la recaudación de tributos y un 7.69% nos dijo que desconocía del tema. Lo que indica que la mayoría de los encuestados hacen uso de los programas para la recuperación de la mora de la municipalidad; el 15.38 % no lo realiza debido a que no le compete dentro de sus funciones laborales y el resto se abstiene a contestar debido a que lo preguntado es de confidencialidad.

**PREGUNTA N ° 7**

¿Existen objetivos definidos en su área de trabajo?

**OBJETIVO:**

Determinar si existen objetivos definidos en el área de trabajo.

**CUADRO N.7**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	13	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANLISIS E INTEPRETACION:**

El 100% de los encuestados afirman que conocen que en su área de trabajo hay objetivos bien definidos.

En la Unidad de Cuentas Corrientes mencionan de que trabajan en base a metas (2).

Los encuestados de la Unidad de Recuperación de Mora mencionan de que su objetivo primordial es el recaudar el 17% de la mora al año.

Además, en Registro Tributario nos mencionan que sus objetivos primordiales son:

1. Calificar todos los inmuebles del municipio y determinar las tasas por servicio.
2. Mejorar el sistema de registros de inmuebles

**PREGUNTA N° 8**

¿Existen políticas definidas en su área de trabajo?

**OBJETIVO:**

Conocer si existen políticas definidas para los empleados en sus área de trabajo.

**CUADRO N.8**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	12	92.31%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTEPRETACION:**

El 92.31% nos afirma de que sí existen políticas bien definidas en su área de trabajo en cambio un 7.69% nos afirma que desconocen si existen.

La política principal es la atención al cliente y dar un excelente servicio, son la prioridad para la Unidad de Cuentas Corrientes.

En Recuperación de Mora la política principal es el cobro de intereses y las multas, establecer plazos y montos de pago.

**PREGUNTA N° 9**

¿Considera usted que existe una adecuada comunicación en su departamento?

**OBJETIVO:**

Determinar sí existe una adecuada comunicación en cada uno de los departamentos que componen la alcaldía.

**CUADRO N.9**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	1	7.69%
No	12	92.31%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

La gran mayoría de los encuestados (un 92.31%) afirma de que no existe una adecuada comunicación en su área de trabajo y una pequeña minoría afirma de que sí hay una buena comunicación en el departamento que labora.

**PREGUNTA N ° 10**

¿De que manera se comunica en su área de trabajo?

**OBJETIVO:**

Determinar en que forma se da la comunicación a los empleados en su área de trabajo.

**CUADRO N.10**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ambas	12	92.31%
Verbal	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

Las posibles respuestas eran de forma verbal, escrita o ambas formas. Por lo que del total de los encuestados el 92.31% nos afirma que la forma en que se da la comunicación es a través de forma escrita y también oralmente, y un 7.69% nos afirma que el medio de comunicación que se da en su departamento es a través de forma verbal.

**PREGUNTA N° 11**

¿Se le da oportunidad de hacer sugerencias?

**OBJETIVO:**

Conocer si se le permite a los empleados hacer sugerencias en su área de trabajo.

**CUADRO N.11**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	10	76.92%
A veces	3	23.08%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de encuestados, el 76.92% nos afirma que sí se le dan oportunidades de hacer sugerencias y un 23.08% nos afirma que a veces se le da oportunidad de hacer sugerencias.

**PREGUNTA N ° 12**

¿Sus sugerencias son tomadas en cuenta por parte de su jefe?

**OBJETIVO:**

Determinar si las sugerencias que dan los empleados son tomadas en cuenta por sus jefes.

**CUADRO N.12**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A veces	2	15.38%
Sí	9	69.23%
No	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de encuestados un 69.23% nos afirma que sí se le toman en cuenta las sugerencias de parte de sus jefes; un 15.38% nos afirma que no se toman en cuenta los jefes sus sugerencias; y otro 15.38% nos indica que a veces le toman en cuenta las sugerencias que les hace conoce a sus jefes.

**PREGUNTA N° 13**

¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los departamentos de cuentas corrientes y el de recuperación de mora?

**OBJETIVO:**

Conocer si existe una adecuada comunicación entre los departamentos de cuentas corrientes y de recuperación de mora?

**CUADRO N.13**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	2	15.38%
No	8	61.54%
No contestó	3	23.08%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de los encuestados un 61.54% nos afirma que no existe una buena comunicación entre los dos departamentos antes mencionados, un 23.08% no contesta sobre el tema o dice desconocer sobre este y un 15.38% afirma que sí hay una adecuada comunicación entre los departamentos de cuentas corrientes y recuperación de la mora.

**PREGUNTA N° 14**

¿Que tipo de motivación recibe en su área de trabajo?

**OBJETIVO:**

Determinar que tipo de motivación reciben los empleados del área financiera de la Alcaldía de Santa Tecla.

**CUADRO N.14**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capacitaciones	8	47.06%
Congratulaciones	2	11.76%
Ninguna	5	29.41%
Salarial	2	11.76%
<b>Total general</b>	<b>17</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados un 47.06% nos afirman que la manera en que capacitan el personal de su área es a través de capacitaciones; un 29.41% nos afirma que no hay o no existe ningún tipo de motivación; un 11.76% nos asegura que recibe motivación de tipo salarial y otro 11.76% afirma que motivan al personal a través de felicitaciones o reconocimiento por su labor.

**PREGUNTA N ° 15**

¿Reciben capacitación, de parte de la alcaldía para mejorar el desempeño de su labor?

**OBJETIVO:**

Determinar si reciben capacitaciones los empleados del área financiera de la alcaldía.

**CUADRO N.15**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	10	76.92%
No	3	23.08%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 76.92% nos afirma que si reciben capacitaciones frecuentemente para mejorar su desempeño y el resto un 23.08% nos indica que no reciben capacitaciones de parte de la alcaldía.

**PREGUNTA N° 16**

¿De cuales de las siguientes leyes tiene usted conocimiento para el cobro de los tributos municipales?

**OBJETIVO:**

Conocer cuales son las diferentes leyes que manejan o conocen los empleados del área financiera..

**CUADRO N.16**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Código Municipal	8	27.59%
Ley general tributaria municipal	8	27.59%
Ninguna	2	6.90%
Ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales	7	24.14%
Otros	4	13.79%
<b>Total general</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 27.59% nos afirma que conoce el código municipal, otro 27.59% también afirma que maneja la ley general tributaria municipal; 24.14% asegura conocer o manejar la ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales, otro 13.79% dice que utiliza otras leyes en su área de trabajo y un 6.90% asegura que no utiliza ninguna ley para el cobro de tributos municipales.

En la Unidad de Fiscalización además de todas las leyes anteriores ésta unidad trabajan con el Código de Trabajo y el Código Civil.

Además, en la Unidad de Registro Tributario utilizan las Leyes Mercantiles y la Ley de Impuestos Municipales.

**PREGUNTA N° 17**

Aplica alguna base legal para el cobro de los tributos morosos?

**OBJETIVO:**

Determinar si se aplica alguna base legal para el cobro de los tributos.

**CUADRO N.17**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	12	92.31%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 92.31% nos afirma de que sí se aplica leyes para el cobro de tributos y un 7.69% desconoce si existen leyes que regulen las tasas de cobro.

**PREGUNTA N° 18**

Si su respuesta fue positiva, ¿diga que leyes utiliza?

**OBJETIVO:**

Conocer que tipo de leyes utilizan para hacer efectivo el cobro de tributos municipales.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De las respuestas obtenidas en esta pregunta, los empleados del área financiera mencionaron que las leyes que utilizan son las siguientes:

- Ordenanza regular de tasas por servicio municipal
- Ley general tributaria municipal
- Código municipal
- Ley de impuestos de Nueva San Salvador

La mayoría de los encuestados asegura que el instrumento legal que les ayuda a efectuar el cobro de tasas es la Ley General de Tributos Municipales; también en un menor porcentaje nos afirman que se auxilian del código municipal para efectuar los cobros; otros encuestados en su minoría afirman de que el instrumento que utilizan es la ley de impuestos de nueva san salvador y otra minoría dice que es la ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales.

**PREGUNTA N° 19**

¿Considera que el marco legal para el cobro de los tributos municipales se adecua a la situación actual?

**OBJETIVO:**

Conocer si el marco legal se adecua a la situación actual.

**CUADRO N.19**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	6	46.15%
No	6	46.15%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 46.15% nos indica que sí se adecua a las necesidades y otro porcentaje igual nos afirma lo contrario de que no se adecua a la realidad y un 7.69% no sabe del tema.

**PREGUNTA N° 20**

¿Cuenta la alcaldía con un departamento jurídico?

**OBJETIVO:**

Saber si existe un departamento jurídico.

**CUADRO N.20**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	12	92.31%
No	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La gran mayoría de los empleados saben que sí existe un departamento jurídico y sólo una pequeña parte no sabe del tema.

**PREGUNTA N° 21**

En caso que exista morosidad de parte de los contribuyentes, ¿se trata de llegar a un acuerdo para que cancele la deuda, antes de pasar al jurídico?.

**OBJETIVO:**

Conocer si se trata de llegar a un acuerdo de parte de las autoridades antes de llevar el caso al departamento jurídico.

**CUADRO N.21**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	12	92.31%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Todos los encuestados nos afirman que se realiza un intento para poder solventar los adeudos de parte de los contribuyentes antes de que intervenga el departamento jurídico.

**PREGUNTA N° 22**

¿Que período de tiempo se estima conveniente para que una cuenta se transfiera al departamento jurídico?.

**OBJETIVO:**

Determinar o estipular el tiempo que es prudente esperar para que la mora de los contribuyentes sea transferida al departamento jurídico.

**CUADRO N.22**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
72 horas	2	15.38%
3 meses	4	30.77%
6 meses	1	7.69%
1 año	1	7.69%
10 años	1	7.69%
No contestó	4	30.77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los encuestados afirman o dan respuestas diferentes ya que unos opinan que se debería realizar la transferencia al departamento jurídico 72 horas después del plazo de pago, un 30.77% cree que se debería realizar 3 meses después que se cumplió el plazo de pago, otro pequeño grupo asegura que debería realizarse a los 6 meses; otro igual grupo al año de la deuda; otro mínimo grupo considera que se debe intervenir jurídicamente cuando se cumplan 10 años y un 30.77% nos afirma que no saben en que período de tiempo se debería llevar el caso al departamento jurídico.

**PREGUNTA N° 23**

¿De los siguientes formatos cual (es) emplea para el registro de los contribuyentes.

**OBJETIVO:**

Determinar que tipo de formatos utilizan en la alcaldía para el registro de los contribuyentes.

**CUADRO N.23**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Recibos	1	5.26%
Tarjetas	11	57.89%
Otros	6	31.58%
No contestó	1	5.26%
<b>Total general</b>	<b>19</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un encuestado respondió que se realizaba a través de recibos; un 57.89% nos afirma que es a través de tarjetas, seis respondieron que se lleva el control a través de otras formas de los cuales citan las siguientes: a través de un sistema informático, planes de pago y otro encuestado no respondió.

**PREGUNTA N° 24**

¿Cree que los formatos para el registro y cobro de tributos responden a las necesidades actuales de la alcaldía?.

**OBJETIVO:**

Conocer si los formatos para el registro y cobro de tributos responden a las necesidades actuales de la alcaldía.

**CUADRO N.24**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	2	15.38%
No	10	76.92%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 15.38% de los encuestados afirman que están bien los formatos en cambio un 76.92% nos asegura que los formatos no responden a las necesidades actuales que posee la alcaldía y un 7.69% no conoce o sabe el tema.

**PREGUNTA N° 25**

¿Considera que la información plasmada con los formatos usados para el registro y cobro de tributos es adecuada y suficiente para tal fin?.

**OBJETIVO:**

Determinar si los empleados consideran que la información que se plasma en los formatos es la adecuada y responsable o no.

**CUADRO N.25**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	3	23.08%
No	9	69.23%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 23.08 % de los encuestados nos afirman de que sí la información que existe es la adecuada y llena las expectativas para el registro y cobro, pero el 69.23 de estos dicen de que no responden con el fin principal los formatos por que existen verificaciones en estos ya que les falta a criterios de algunos una actualización así como no están bien estructurados, otros afirman de que están desfasados entre otros respuestas similares y el resto no responde sobre el tema porque no saben sobre el tema.

**PREGUNTA N° 26**

¿Cuáles de los siguientes formatos utilizan para el cobro de tributos municipales?

**OBJETIVO:**

Determinar y conocer cuáles son los formatos más importantes para efectuar el cobro de tributos municipales.

**CUADRO N.26**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Fichas	3	13.64%
Formularios	4	18.18%
Tarjetas	9	40.91%
Otros	6	27.27%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 13.64% de los encuestados dicen que se utilizan fichas para llevar el cobro del cobro de tributos, un 18.18% nos indican que es a través de formulario; un 40.91% asegura que es a través de tarjetas y un 27.27% nos afirma que el mecanismo es a través de otras formas de los cuales mencionaron los recibos impresos y a través de un sistema informático.

Entre el 27.27% de los encuestados que afirman utilizar otros tipos de formato para el cobro de tributos mencionan los recibos impresos, a través de tickets y en base al sistema informático.

**PREGUNTA N° 27**

¿Actualizar periódicamente la información plasmada en los formatos que utilizan para el cobro de los tributos?.

**OBJETIVO:**

Determinar si se actualizan periódicamente la información para el cobro de tributos municipales.

**CUADRO N.27**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	10	76.92%
No	2	15.38%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de encuestados dice que periódicamente se está actualizando la información, en menor cuantía nos responden que no se realiza esa actividad y un encuestado no responde sobre el tema.

**PREGUNTA N° 28**

¿Existe una recuperación aceptable de los tributos que están en mora?.

**OBJETIVO:**

Conocer si existe una recuperación aceptable de la mora tributaria.

**CUADRO N.28**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	5	38.46%
No	6	46.15%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Cinco encuestados afirman que sí existe una recuperación buena de los tributos en cambio 6 afirman que no se recupera la mora de forma aceptable y 2 opinan que no saben sobre el tema

**PREGUNTA N° 29**

Si su respuesta es negativa, ¿Porque cree que no hay una adecuada recaudación de tributos

**OBJETIVO:**

Determinar según los empleados porque no existe una buena recaudación de tributos en la alcaldía.

**CUADRO N.29**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Falta de capacidad del personal	4	23.53%
Falta de mobiliario y equipo	1	5.88%
Falta de un sistema computarizado	4	23.53%
Otros	2	11.76%
No contestó	6	35.29%
<b>Total general</b>	<b>17</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 23.53% nos afirma que es por falta de capacidad del personal encargado del área, un 5.88% se refiere que hace falta mobiliario y equipo para este fin; otro 23.53% indica que lo que le hace falte es un sistema informático para tal fin; un 11.76% indica que el problema tiene que ver con el personal que labora en el departamento de recuperación de mora y un 35.29% no responde a la pregunta.

**PREGUNTA N° 30**

¿Cuentan con un programa de acción para concientizar a la población para el pago de tasas e impuestos?.

**OBJETIVO:**

Determinar si existe un plan de parte de la alcaldía para concientizar a la población que pague sus tasas e impuestos.

**CUADRO N.30**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	6	46.15%
No	7	53.85%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Seis encuestados afirman conocer que sí existe programa de concientización, caso contrario siete encuestados responden que no existen planes para concientizar a la población de la importancia del pago de sus tasas.

**PREGUNTA N° 31**

¿Utilizan métodos y técnicas para gestionar el cobro a los contribuyentes?.

**OBJETIVO:**

Conocer e identificar que tipos de métodos y técnicas utiliza la Alcaldía de Nuevas San Salvador para el cobro de tributos.

**CUADRO N.31**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cartas de cobranza	9	31.03%
Estados de cuenta	11	37.93%
Visitas personales	7	24.14%
Otros	2	6.90%
<b>Total general</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 31.03% dice que el método más utilizado para el cobro son las cartas de cobranza otro 37.97% indica que es a través de estados de cuentas como el más utilizado, el 24.14% asegura que la técnica que más da resultado es la visita personal un 6.90% indica que existen otros métodos como la visita a colonias morosas.

La técnica que mencionan el 6.90% de los encuestados para gestionar el cobro de tasas e impuestos es la visita a colonias o visita casa a casa.

**PREGUNTA N° 32**

¿Considera usted que la forma en que se realizan los procedimientos para el cobro de tributos es la adecuada?.

**OBJETIVO:**

Determinar sí el empleado considera adecuados los procedimientos para el cobro de tributos en la actualidad.

**CUADRO N.32**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	38.46%
No	8	61.54%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

5 encuestados que equivale al 38.46% nos afirma que sí son adecuados los procedimientos de cobros; en cambio 8 encuestados nos aseguran de que los actuales procedimientos no son los idóneos para el cobro de los tributos.

**PREGUNTA N° 33**

Si su respuesta es negativa, ¿Podría explicar porque?

**OBJETIVO:**

Identificar porque los procedimientos de cobros de tributos se consideran inadecuados.

**CUADRO N.33**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Falta de comunicación	5	20.83%
Falta de recursos	5	20.83%
Mala distribución del trabajo	4	16.67%
No contestó	5	20.83%
Otros	1	4.17%
Procesos largos y tardados por falta de un sistema	4	16.67%
<b>Total general</b>	<b>24</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 20.83% afirma que por falta de comunicación se entorpecen los procedimientos, otro 20.83% también nos indica que por falta de recursos los procedimientos no caminan de la manera más óptima; otro 16.67% indica que el problema de la mala distribución del trabajo lo que hace que los procedimientos no se realizan de manera adecuada, un 20.83% no contesta, un 4.17% afirman que son otro tipo de razones y un 16.67% afirman que el procedimiento es largo y retarda por falta de un sistema mecanizado que realiza estas funciones.

**PREGUNTA N° 34**

¿Considera que los recursos con que cuenta la alcaldía son los adecuados y necesarios para la ejecución de sus labores?.

**OBJETIVO:**

Determinar sí los recursos con que cuentan los empleados son los adecuados para ejecutar sus labores.

**CUADRO N.34**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	4	30.77%
No	7	53.85%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 30.77% afirma que los recursos con que cuentan son los adecuados para realizar sus labores; en cambio un 53.85% afirma que no cuentan con los recursos apropiados para desarrollar sus labores y un 15.38% prefiere abstenerse a contestar.

**PREGUNTA N° 35**

¿Considera de que se desperdicia materiales o recursos para atender al contribuyente.

**OBJETIVO:**

Conocer sí existe un desperdicio de los recursos por parte de los empleados de la alcaldía al momento de la atención al cliente.

**CUADRO N.35**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	2	15.38%
No	10	76.92%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 15.38% del total de los encuestados asegura que sí existe desperdicio o mal uso de los recursos, en cambio un 76.92% asegura que se aprovechan a un 100% los recursos que les proporciona para el desarrollo de sus actividades laborales y un 7.69% no responde.

**PREGUNTA N° 36**

Describe los pasos del proceso de cobros.

**OBJETIVO:**

Conocer y Determinar si los empleados del área financiera de la alcaldía municipal de Santa Tecla, saben los pasos que se deben dar par el cobro de los tributos municipales.

Los encuestados de la unidad de Cuentas Corrientes responden:

- ◆ Se consulta al sistema y en la tarjeta el último pago efectuado.
- ◆ Se establece el saldo a pagar.

Las respuestas de los empleados de la unidad de recuperación de mora fueron las siguientes:

- ◆ Se localiza la cuenta morosa.
- ◆ Se emite el estado de Cuenta.
- ◆ Se notifica al contribuyente.

Las respuestas de la unidad de fiscalización municipal a la pregunta formulada fueron:

- ◆ El departamento de cuentas corrientes prepara el estado de cuenta, enviándoselo a recuperación de mora para preparar el aviso de cobro.
- ◆ Luego ese aviso es notificado al contribuyente, al ser recibido, el contribuyente se presenta a la alcaldía a cancelar i a solicitar un plan de pago.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los empleados de la unidad de cuentas corrientes expresan escasa información y conocimiento sobre el proceso de cobro de tributos en su área.

En cambio los encuestados de la unidad de recuperación de mora tienen claro los pasos ha seguir para el cobro de los tributos morosos, y la unidad de fiscalización reafirma los pasos que sigue la unidad de recuperación de mora.

**PREGUNTA N ° 37**

Describe las tareas que realiza.

**OBJETIVO:**

Determinar si los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes conocen las tareas que deben de realizar para efectuar bien sus labores para el cobro de los tributos.

Los empleados de la unidad de Cuentas Corrientes no respondieron a la pregunta formulada.

Los empleados de la unidad de Recuperación de Mora responden lo siguiente:

- ◆ Entregar avisos de cobro
- ◆ Verificar los avisos de cobro
- ◆ Cobro vía telefónica a los contribuyentes morosos

**ANALISIS E INTERPRETACION.**

Debido a que ninguno de los empleados de la unidad de Cuentas Corrientes no respondió la pregunta formulada se puede asegurar que estos no tienen muy claro sus tareas a realizar para agilizar el cobro de los tributos. En cambio los empleados de la unidad de Recuperación de Mora si realizan tareas encaminadas a recuperar los tributos adeudados por los contribuyentes que han entrado en mora con la municipalidad Tecleña

**PREGUNTA N° 38**

¿Que equipo de oficina utiliza para el proceso de cobro de tributos?

**OBJETIVO:**

Identificar que tipo de equipo de oficina utilizan los empleados de la alcaldía para el cobro de tributos.

**CUADRO N.38**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Calculadora	4	13.33%
Computadora	10	33.33%
Contómetro	8	26.67%
Maquina de escribir	5	16.67%
No contestó	3	10.00%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 13.33% responde que lo que utilizan son calculadoras, otro 33.33% afirma que realiza el proceso a través de computadora, 26.67% a través de contómetro, otro 16.67% realiza el proceso con maquina de escribir y un 10% de los encuestados no responden. Esto significa que la mayoría de los empleados ocupan la computadora para desarrollar sus labores en la oficina; así como un buen porcentaje dice que ocupa el contómetro para efectuar cálculos en sus labores, también un buen grupo ocupa la calculadora para efectuar cálculos a los contribuyentes que solicitan revisión sobre su estado de cuentas; así también la maquina de escribir es utilizada por los encuestados.

**PREGUNTA N° 39**

¿Cuanto tiempo en promedio se tarda en atender un contribuyente?

**OBJETIVO:**

Determinar el tiempo estimado en que los empleados atienden a los contribuyentes de la alcaldía en estudio.

**CUADRO N.39**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Menos de 15 minutos	6	46.15%
15 minutos	3	23.08%
No contestó	4	30.77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 46.15% de los encuestados afirman que se atiende y se despacha a un cliente en menos de 15 minutos; otro 23.8% afirman que es en 15 minutos en que atiende al público y un 30.77% no responde ya que no le corresponde atender a contribuyentes.

**PREGUNTA N° 40**

¿Que período de tiempo se estima para que una cuenta corriente sea considerada como irrecuperable?

**OBJETIVO:**

Determinar cual es el período de tiempo que estiman los empleados en que una cuenta de un contribuyente se considere irrecuperable.

**CUADRO N.40**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 año	1	7.69%
2 años	1	7.69%
5 años	1	7.69%
Mas de 10 años	3	23.08%
No contestó	7	53.85%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se manejan varios criterios dentro de los cuales un 7.69% opina que una cuenta es irrecuperable al año exacto; en cambio otro 7.69% afirma que en dos años; otro 7.69% opina que es a los cinco años; un 23.08% opina que es irrecuperable una cuenta a los 10 años o más y un 53.85% opinan que una cuenta es irrecuperable cuando el contribuyente no se puede localizar o ya no existe en dicha dirección.

**PREGUNTA N° 41**

¿Existe una clasificación de los usuarios municipales de acuerdo a su estado de cuenta?.

**OBJETIVO:**

Determinar si están clasificados los contribuyentes municipales por su estado de cuenta.

**CUADRO N.41**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	6	46.15%
No	5	38.46%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de encuestados un 46.15% asegura que sí hay una clasificación de contribuyentes por su estado de cuenta; en cambio un 38.46% afirma de que no existe una clasificación y un 15.38% no contestan o no saben.

**PREGUNTA N° 42**

¿Se tienen límites de saldo en los estado de cuenta de los usuarios municipales?

**OBJETIVO:**

Conocer si existen límites en los montos de las cuentas de los usuarios municipales.

**CUADRO N.42**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No	12	92.31%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 92.31% opina que no existen límites en saldo para caer en mora y un 7.69% no sabe del tema.

**PREGUNTA N° 43**

¿Los funcionarios del departamento de cuenta corriente, reciben la documentación de los contribuyentes oportunamente?.

**OBJETIVO:**

Determinar si se recibe de manera oportuna la documentación de los contribuyentes en el departamento de cuenta corriente.

**CUADRO N.43**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	2	15.38%
No	3	23.08%
No contestó	8	61.54%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 15.38% opina que sí se recibe de manera oportuna la información; un 23.08% asegura que no recibe de manera oportuna la información del contribuyente y un 61.54% no sabe del tema. Los encuestados que responden que no se recibe la documentación oportuna es porque al contribuyente no le interesa el pago de sus tasas e impuestos municipales.

**PREGUNTA N° 44**

¿Qué períodos utilizan para el envío de los estados de cuenta?

**OBJETIVO:**

Determinar cuanto es el tiempo que se utiliza para enviar estados de cuenta a los contribuyentes.

**CUADRO N.44**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Cada 30 días	9	69.23%
No contestó	4	30.77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados un 69.23% manifiesta que los estados de cuenta se envían cada 30 días al contribuyente y otro 30.77% no opina sobre el tema ya que no sabe de este.

**PREGUNTA N° 45**

¿Está computarizada la información de los contribuyentes?

**OBJETIVO:**

Establecer si se encuentra en una base de datos de software la información de los contribuyentes de la alcaldía.

**CUADRO N.45**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	11	84.62%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 84.62% de los encuestados afirma que sí esta en una base de datos la información de los contribuyentes, en cambio un 15.38% no conoce o no sabe del tema.

**PREGUNTA N° 46**

¿Al existir diferencia en los saldos de los contribuyentes con los del departamento de cobros, estos son investigados por instancias ajenas al departamento de cuentas corrientes?.

**OBJETIVO:**

Conocer si existen otros departamentos que se encarguen de investigar diferencias de los saldos de los contribuyentes de la alcaldía.

**CUADRO N.46**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	3	23.08%
No	8	61.54%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de los encuestados un 23.08% opina de que si al existir diferencias en saldos de las cuentas de los contribuyentes estos son trasladadas para su análisis a otros departamentos como auditoria del departamento de registro tributario; otro 61.54% opina de que no se trasladan las cuentas del departamento de cuentas corrientes a otros departamentos para su análisis y un 15.38% no responde.

**PREGUNTA N° 47**

¿Existe una unidad que ejerce supervisión administrativa en su área de trabajo?.

**OBJETIVO:**

Conocer si existe supervisión administrativa en cada uno de los departamentos que se relacionan con el cobro de tributos municipales.

**CUADRO N.47**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	11	84.62%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados un 84.62% afirma que existe una supervisión administrativa en su área de trabajo y mencionan a la gerencia financiera y auditoria interna como los encargados de esta actividad; un 15.38% no responde o no sabe del caso.

**PREGUNTA N° 48**

¿Con qué frecuencia se le supervisa el trabajo?

**OBJETIVO:**

Saber con que frecuencia se le supervisa en sus labores a los empleados del área financiera de la alcaldía.

**CUADRO N.48**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Permanentemente	9	69.23%
Ocasionalmente	2	15.38%
Otros	1	7.69%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 69.23% opina que le supervisan sus labores permanentemente, otro 15.38% asegura que es ocasionalmente; un 7.69% afirma que es a diario la supervisión en su área laboral y un 7.69% no responde.

**PREGUNTA N° 49**

¿Considera que los recursos materiales, humanos y financieros son bien utilizados en el área en que usted trabaja?.

**OBJETIVO:**

Determinar si los recursos materiales, humanos y financieros con que cuentan los departamento relacionados con el área financiera de la alcaldía son bien utilizados.

**CUADRO N.49**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	9	69.23%
No	2	15.38%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 69.23% afirma que sí se utilizan de una buena manera los recursos con en su área laboral, en cambio un 15.38% afirma lo contrario que hay un mal uso de los recursos en su área laboral y un 15.38% se abstiene a responder.

**PREGUNTA N° 50**

¿Existe un sistema de control interno administrativo dentro de su área de trabajo?.

**OBJETIVO:**

Determinar si existe un sistema de control interno para los empleados del área financiera de la alcaldía.

**CUADRO N.50**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	10	76.92%
No	1	7.69%
No contestó	2	15.38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La gran mayoría de los encuestados un 76.92% asegura que sí existe el sistema de control administrativo, un 7.69% aseguran que no hay un sistema de control y un 15.38% no responde.

**PREGUNTA N° 51**

¿En su computador, efectúa análisis de las cuentas corrientes en cuanto a la antigüedad de saldos y recuperación de mora?.

**OBJETIVO:**

Conocer si en cada uno de los computadores que poseen los empleados del área financiera de la alcaldía se efectúan análisis de antigüedad de saldos y recuperación de la mora, a las cuentas corrientes de los contribuyentes.

**CUADRO N.51**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	5	38.46%
No	3	23.08%
No contestó	5	38.46%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 38.46% asegura que sí existe el software que efectúa análisis de saldos en sus computadoras, un 23.08% asegura que no tienen un programa que efectúe el análisis, de la antigüedad de saldos y un 38.46% no sabe o desconoce del tema.

Lo que indica que solamente los empleados de la unidad de cuentas corrientes tienen un software instalado que efectúa cálculos, cobro y el registro de los contribuyentes que estén en mora; en cambio las demás unidades que intervienen en el proceso de cobro de tributos no tienen conocimiento sobre el programa que maneja la unidad de cuentas corrientes.

**PREGUNTA N° 52**

¿Está computarizada toda la información necesaria de los contribuyentes?.

**OBJETIVO:**

Determinar si esta computarizada toda la información de las cuentas corrientes de la alcaldía de Santa Tecla.

**CUADRO N.52**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	7	53.85%
No	5	38.46%
No contestó	1	7.69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 53.85% de los encuestados asegura que sí esta computarizada la información de las cuentas corrientes y un 38.46% opina lo contrario y un 7.69% no responde a la pregunta formulada.

Lo que significa que los empleados encuestados la mayoría cree que la información de cada uno de los contribuyentes esta en una base de datos para fines de cobro, cálculo y registro de estos cuando caen en mora con la municipalidad; pero otro buen numero de encuestados afirman que desconocen que la información esta en una base de datos destinado para el cobro.

**PREGUNTA N° 1**

¿Qué herramientas de trabajo utiliza para el cobro de los Tributos?

**OBJETIVO:**

Determinar cuales son los instrumentos que utiliza la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para el cobro de los Tributos.

**CUADRO N.1**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Computadora	8	42.10%
Contómetro	6	31.58%
Calculadora	1	5.26%
Ninguno	1	5.26%
Otros	3	15.80%
<b>Total General</b>	19	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de los Jefes encuestados, el 42% de ellos expreso que utilizan computadora, 32% opinaron que utilizan contómetro, 5% consideraron que utilizan calculadora y 5% manifestaron que no utilizaba ningún instrumento de estos; Además 15% de los jefes de departamentos comentaron que además utilizaban otros equipos, entre ellos el fax, lo que significa que no todas las jefaturas de la Alcaldía cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus labores.

**PREGUNTA N° 2:**

¿Desde cuando los utiliza?

**OBJETIVO:**

Indagar si los Jefes encuestados en la Alcaldía municipal de Santa tecla conocen desde cuando fueron implementados los instrumentos necesarios para el cobro de los tributos municipales.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De las 10 jefatura encuestadas, solamente 2 de ellas afirman que las computadoras y el contómetro se introdujeron en el año de 1999 para el cobro de los Tributos Municipales, las respuestas de las demás jefaturas varían en distintos años tales como: 1990, 1993, 1996 y 2003. 2 jefaturas no contestaron a esta interrogante, lo que significa que las jefaturas de los distintos departamentos desconocen en que año fueron introducidos dichos equipos en sus unidades.

**PREGUNTA N° 3:**

¿Cómo clasifican a los contribuyentes?

**OBJETIVO:**

Determinar si los jefes de los distintos departamentos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla conocen como se clasifican a los contribuyentes.

**CUADRO N.2**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Por Inmueble /Por Establecimiento	2	20.00%
Grande, Mediana y Pequeña Empresa	1	10.00%
Puntuales/ Morosos	1	10.00%
Por Tasas /Por Impuestos	1	10.00%
Grandes / Pequeñas Deudas	1	10.00%
No Contesto	4	40.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Las Respuestas emitidas por los Jefes de Departamentos de la Alcaldía de Santa Tecla, no coinciden entre si ya que solamente 20% de ellos expreso que los contribuyentes se clasifican por Inmueble y Establecimiento, las demás respuestas indican que los contribuyentes se clasifican en Pequeña, Mediana y Gran Empresa 10%; Contribuyentes Puntuales y Morosos 10%; Por tasas e impuestos 10% ; y por grandes o pequeñas deudas 10%, 40% de las jefaturas desconocían cual era la clasificación de los contribuyentes o no contestaron, lo que significa que la mayoría de las jefaturas desconoce o no tienen claro como se clasifica al contribuyente.

**PREGUNTA N° 4:**

¿Poseen una ley de tributos propios? ¿Desde cuando esta vigente?

¿Se le han hecho modificaciones?

**OBJETIVO:**

Indagar si la Alcaldía Municipal de Santa Tecla cuenta con una Ley de Tributos Propia así como su vigencia y/o modificaciones.

**CUADRO N.3**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Si	10	100.00%
No	0	0.00%
No contesto	0	0.00%
<b>TOTAL GENERAL</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los Jefes encuestados en la Alcaldía municipal de Santa tecla, coinciden en afirmar que la Alcaldía cuenta con una Ley de tributos propia, aunque ninguna jefatura coincide cual es esta ley ni en que año fue modificada.

**PREGUNTA N°5:**

¿De que forma (proceso, manera) cobran los impuestos municipales?

**OBJETIVO:**

Conocer de que forma (proceso/manera) se cobran los impuestos en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Las distintas jefaturas de la alcaldía no responden esta interrogante detalladamente, ya que solamente 10% de ellas resume el procedimiento de cobros en 6 pasos: el cual consiste en clasificar y almacenar con base a datos del contribuyente, luego de esto revisan las cuentas corrientes para enlazarlo a la empresa DELSUR, la cual envía el recibo de cobro, con lo cual el contribuyente tendrá la opción de pagarlo en dicha empresa o en ventanilla de la alcaldía. 30 % de las jefaturas que el procedimiento de cobros se realiza a través de avisos de cobros y llamadas telefónicas, 30% afirman que el procedimiento de cobro es a través de la empresa Del sur, 10% solamente respondió que se le cobro directamente al contribuyente sin especificar de que forma, 10% que es vía administrativa, judicial y extra judicial aunque no detalla como se cobra al contribuyente en ninguna de estas instancias, finalmente 10% de las jefaturas no respondió a esta interrogante.

**PREGUNTA N° 6:**

¿De que forma (proceso, manera) cobran las tasas municipales?

**OBJETIVO:**

Saber de que forma (proceso/manera) se cobran las tasas en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

90% de las jefaturas en análisis se limitaron a no contestar esta interrogante ya que afirman de que el procedimiento de cobros de impuestos es el mismo procedimiento de cobros de las tasas municipales, solamente una jefatura de 10 de ellas, específicamente la misma jefatura que describió en una forma mas detallada el procedimiento de cobro de impuestos , hace distinciones entre ambos procedimientos, ya que señala que uno es para contribuyentes y otro para empresas comerciales.

**PREGUNTA N°7:**

¿Cuántos empleados hay en el departamento de recuperación de mora?

**OBJETIVO:**

Determinar si los Jefes de Departamentos Conocen cuantos empleados hay en el departamento de Recuperación de Mora de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

5 de las 10 de las jefaturas en análisis expresaron que hay 6 empleados en el departamento de Recuperación de Mora , 2 opinaron que hay 4 empleados, 1 de las jefaturas que hay 3 empleados, 1 que hay 5 empleados y 1 no opino.

**PREGUNTA N°8:**

¿Cuántos empleados hay en el departamento de cuentas corrientes?

**OBJETIVO:**

Indagar si los Jefes de Departamentos Conocen cuantos empleados hay en el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Las opiniones vertidas por parte de los Jefes de departamentos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla varían entre si ya que 2 de las 10 de las jefaturas en análisis expresaron que hay 12 empleados en el departamento de Cuentas Corrientes , 2 opinaron que hay 11 empleados, 1 de las jefaturas que hay 10 empleados, 1 que hay 9 empleados y 3 manifestaron que no sabían.

**Pregunta N°9:**

¿ Cuántos empleados hay en el departamento de Finanzas?

**OBJETIVO:**

Determinar si los Jefes de Departamentos Conocen cuantos empleados hay en el departamento de Finanzas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

4 de las 10 jefaturas en análisis opinaron que en el departamento de Finanzas laboran 2 empleados; Una jefatura expreso que hay 7 empleados en este departamento y 5 de las jefaturas no respondieron a esta interrogante.

**PREGUNTA N°10:**

¿Cuanto tiempo se espera después de que el contribuyente ha caído en mora para realizar el proceso de recuperación?

**OBJETIVO:**

Conocer cuanto tiempo se espera después de que el contribuyente a caído en mora.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los jefes de departamentos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla no coinciden ya que el tiempo de espera para realizar el proceso de recuperación de mora varían de la siguiente manera: 3 de 10 jefaturas manifestaron que se esperan 60 días para recuperar la mora, 2 de 10 jefes expresan que se espera 3 meses,

1 jefe expreso que se espera un mes y 2 jefes de diez no contestaron esta interrogante.

**PREGUNTA N°11:**

¿Esta reglamentado (políticas y normas) internamente el proceso de cobros?¿Cuál es el número de contribuyentes actúales?

**OBJETIVO:**

Determinar si esta reglamentado (políticas y normas) internamente el proceso de cobros.

**CUADRO N.4**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	7	70.00%
No	3	30.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 70% de los jefes de departamentos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla coinciden que las políticas y normas están reglamentadas internamente; y 30% de ellos respondieron que no están reglamentados.

**PREGUNTA N°12:**

¿Cuál es el numero de contribuyentes actuales?

**OBJETIVO:**

Determinar si las jefaturas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla conocen el numero de contribuyentes actuales.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Aunque las opiniones vertidas varían entre los jefes de departamentos los datos de los números de contribuyentes actuales, no están muy alejados entre si ya que 3 de 10 jefes expreso que habían 32,000 contribuyentes, 2 de 10 de ellos 33,000; también 2 de 10 de ellos 31,000; 1 expreso que habían 39,000 y 2 de 10 jefes desconocían cual es el monto de contribuyentes actuales.

**PREGUNTA N°13:**

¿Cuál es el saldo actual de mora?

**OBJETIVO:**

Conocer si los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla saben cual es el saldo actual de mora.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los saldos actuales de mora vertidos por los jefes de departamentos, fueron detallados de la siguiente manera; 2 de 10 de ellos opino que el saldo actual de mora es de \$31,000,000 ; a excepción de los 2 jefes anteriores, 6 de 10 jefes de departamento no coincidía con las respuestas, brindando saldos que iban desde los \$3,037,789; \$9,000,000 hasta \$33,000,000 y 4 jefes desconocen cual es el saldo actual de mora.

**PREGUNTA N°14:**

¿Qué cantidad de dinero se recupera de los saldos en mora en un año (o periodo)?

**OBJETIVO:**

Conocer si los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla saben que cantidad de dinero se recupera de los saldos en mora en un año.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

70% de los jefes encuestados expresaron que desconocen cual es el saldo que se recupera de la mora en un año, 10% de ellos afirma que se recupera \$650,000; otro 10% considera que se recuperan \$800,000, y 10% manifestó que se recuperan \$500,000 anualmente.

**PREGUNTA N°15:**

¿Que circunstancias agilizan el pago de la mora a los contribuyentes?

**OBJETIVO:**

Determinar cuales son las circunstancias que agilizan el pago de mora de parte de los contribuyentes.

**CUACRO N.5**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Al momento de vender una propiedad	6	28.57%
Suspensión de servicios	0	0.00%
Intervención Jurídica	5	23.81%
Cuando reciben estados de cuentas	10	47.62%
Otros	0	0.00%
<b>Total General</b>	21	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 47% de los jefes encuestados expresaron que los contribuyentes agilizan el pago de mora cuando reciben su estado de cuenta, 29% opinaron que agilizan los pagos de mora al momento de vender una propiedad, y 24% de ellos afirmo que es cuando hay intervención jurídica.

**PREGUNTA N°16:**

¿Con que frecuencia reúne al personal de su Unidad?

**OBJETIVO:**

Conocer con que frecuencia se reúne el personal de cada unidad de la Alcaldía.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 50% de los jefes encuestados expresaron que se reúnen semanalmente; 20% opinaron que se reúnen mensualmente; 20% estimaron que se reúnen cuando sea necesario 105 no opinaron.

**PREGUNTA N°17:**

¿Considera que el personal a su cargo es eficiente en el desempeño de sus actividades?

**OBJETIVO:**

Determinar si para los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, el personal a su cargo es eficiente en el desempeño de sus actividades.

**CUADRO N.6**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Si	8	80.00%
No	2	20.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 80% de los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, expreso que el personal a su cargo es eficiente en el desempeño de sus actividades y el 20% expresaron que era ineficiente.

**PREGUNTA N°18:**

¿Se toma en cuenta las sugerencias del personal para la toma de decisiones?

**OBJETIVO:**

Conocer si los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, toman en cuenta las sugerencias del personal para la toma de decisiones.

**CUADRO N.7**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	10	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, manifiesto que si tomaban en cuenta las opiniones y sugerencias a la hora de tomar decisiones.

**PREGUNTA N°19:**

¿Con que frecuencia realiza la supervisión del trabajo?

**OBJETIVO:**

Verificar con que frecuencia se realizan la supervisión del trabajo en los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**CUADRO N.8**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Diariamente	9	90.00%
Semanalmente	1	10.00%
Mensualmente	0	0.00%
No opino	0	0.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 90% de los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, opino que la supervisión del trabajo se realizaba diariamente, 10% de ellos expreso que la hace semanalmente.

**PREGUNTA N°20:**

¿Existen programas de adiestramiento y Capacitación, para los empleados de la Alcaldía?

**OBJETIVO:**

Conocer si existen programas de adiestramiento y capacitaciones, para los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**CUADRO N.9**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Si	10	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, manifiesto que si existen programas de adiestramiento y capacitaciones para el personal de la Alcaldía.

**PREGUNTA N°21:**

¿Como califica la cantidad de recurso humano para la realización de las actividades de su unidad?

**OBJETIVO:**

Determinar si la cantidad de Recurso Humano es la adecuada para la realización de las actividades de cada unidad en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**CUADRO N.10**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Pocos empleados	2	20.00%
Suficientes empleados	8	80.00%
Demasiados Empleados	0	0.00%
Otros	0	0.00%
No opino	0	0.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de los Jefes encuestados en la Alcaldía municipal de Santa tecla, 80% de ellos expreso que contaban con el personal suficiente para la realización de las actividades de su unidad, 20% opinaron que cuenta su unidad con pocos empleados para realizar sus actividades.

**PREGUNTA N°22:**

¿Cuentan con un programa de acción para concientizar a la población para el pago de sus impuestos?

**OBJETIVO:**

Verificar si la Alcaldía municipal de Santa tecla, cuenta con un programa de acción para concientizar a la población para el pago de sus impuestos.

**CUADRO N.11**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Si	6	60.00%
No	2	20.00%
No contesto	2	20.00%
<b>TOTAL GENERAL</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 60% de los jefes de departamentos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, afirma que si existen programas de concientización para el pago de los impuestos; 20% expresaron que la Alcaldía no cuenta con dichos programas y 20% no opinaron.

**PREGUNTA N°23:**

Cuando la alcaldía necesita financiamiento, ¿por qué medios los obtiene?

**OBJETIVO:**

Determinar por que medios la Alcaldía municipal de Santa tecla obtiene financiamiento cuando esta los necesita.

**CUADRO N.12**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Pocos empleados	2	20.00%
Suficientes empleados	8	80.00%
Demasiados Empleados	0	0.00%
Otros	0	0.00%
No opino	0	0.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

7 de 10 Jefes de departamentos encuestados, afirman que la Alcaldía obtiene financiamientos a través de prestamos al sistema financiero, 2 de 10 jefes expresaron que lo obtienen a través de dos vías las cuales son: las donaciones y los prestamos al sistema financiero y uno de ellos expreso que es a través de fondos propios, donaciones y prestamos al sistema financiero.

**PREGUNTA N°24:**

Al tener necesidad de adquirir activo fijo ¿ se evalúa en forma amplia el desembolso de capital y los beneficios a largo plazo?

**OBJETIVO:**

Conocer a través de los jefes de departamento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla en que forma se evalúa el desembolso de capital y los beneficios a largo plazo, cuando se tiene la necesidad de adquirir activo fijo.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

70% de los jefes encuestados expresaron si se evalúa el desembolso de capital mas no expresaron en que forma se hace dicha evaluación, 10% de ellos afirma que se evalúa a través de la Gerencia Financiera; 10% considera que dicha evaluación le compete a la UACI y 20% no contestaron esta interrogante.

**PREGUNTA N°25:**

¿ Como considera la informacion que brinda el departamento de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora?

**OBJETIVO:**

Conocer como es la informacion que brinda los departamentos de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Las respuestas vertidas por los Jefes de Departamentos de la Alcaldía son antagónicas entre si, ya que 30% de ellos expresaron que informacion es útil , objetiva y eficiente, 30% opino que era inestable, deficiente y no muy confiable, 40% de ellos no opino.

**PREGUNTA N°26:**

¿ Que sugiere para mejorar la fluidez en los datos en los departamentos de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora?

**OBJETIVO:**

Conocer sugerencias de los Jefes de departamento de la Alcaldía de Santa Tecla, para mejorar la fluidez de datos de los departamentos de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los jefes, 60% de ellos sugiere que para agilizar los datos es necesario la modernización, implementando sistemas informáticos y tecnológicos de punta, 20% de ellos que se actualice el sistema de cobros, 10% que se depuren las cuentas de los contribuyentes y 10 % no contesto esta interrogante.

**PREGUNTA N°27:**

¿ Esta computarizada toda la información necesaria de los contribuyentes?

**OBJETIVO:**

Indagar si esta computarizada toda la informacion necesaria de los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

**CUADRO N.13**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	5	50.00%
No	4	40.00%
No Sabe	1	10.00%
<b>TOTAL GENERAL</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 50% de los Jefes encuestados en la Alcaldía municipal de Santa tecla, coinciden en afirmar que si esta computarizada la informacion necesaria de los contribuyentes, 40% expresaron que no estaba computarizada y 10% opino que no sabían.

**PREGUNTA N°28:**

¿ Considera usted que puede existir resistencia a un cambio mecanizado en el personal que labora en su unidad?

**OBJETIVO:**

Conocer si puede haber resistencia a un cambio mecanizado por parte del personal de la Alcaldía Municipal de Santa tecla.

**CUADRO N.14**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	10	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total General</b>	10	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los Jefes encuestados en la Alcaldía municipal de Santa tecla, coinciden en afirmar no existirá resistencia al cambio de parte de los empleados que están bajo su responsabilidad ya que afirman que dicho cambio traerá modernización a sus unidades .

**ENCUESTA DIRIGIDA A:**

**"USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA"**

**OBJETIVO:**

Determinar el genero de las personas encuestadas.

Genero

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Masculino	84	30.00%
b. Femenino	196	70.00%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los usuarios entrevistados pertenecen al genero femenino, siendo este un 70% y la diferencia (30%) pertenecen al genero masculino.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Empleado	89	31.78%
b. Desempleado	175	62.50%
c. Ama de casa	16	5.72%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**PREGUNTA N° 1**

¿Ha realizado usted alguna vez el pago de los impuestos municipales?

**OBJETIVO:**

Encuestar a los usuarios de interés para nuestro fin.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	280	100.00%
b. No	0	0.00%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Todos los usuarios encuestados realizaron en algún momento el pago de impuestos o tasas en la Municipalidad.

**PREGUNTA N° 2**

Al momento de solicitar un servicio en la alcaldía ¿como fue la atención que le brindaron?

**OBJETIVO:**

Determinar como es la atención brindada a los usuarios al momento de solicitar un servicio.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Rápidamente	90	32.14%
b. Oportunamente	81	28.93%
c. Lentamente	109	38.93%
d. Otros	0	0.00%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al respecto el mayor porcentaje de personas revela que se les atiende lentamente, motivo por el cual no se encuentran satisfechos, no obstante la diferencia en cuanto a porcentaje es mínima con las personas que manifiestan ser atendidos rápidamente y un porcentaje mas bajo expresó ser atendido oportunamente; sin embargo, hay opiniones diferentes que califican al personal de la Alcaldía como inoperante debido a que a la hora de realizar un tramite los hacen perder mucho tiempo trasladándolos de un lugar a otro.

**PREGUNTA N° 3**

¿Como califica al personal que lo atendió al momento de solicitar el servicio?

**OBJETIVO:**

Saber como es la actitud por parte de los empleados al momento brindar un servicio.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Amable	104	37.14%
b. Cordial	53	18.93%
c. Servicial	43	15.36%
d. Indiferente	63	22.50%
e. Antipático	17	6.07%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según manifiestan los usuarios de la Alcaldía, estos en su mayoría son atendidos con amabilidad, pese a, que algunos exteriorizan ser atendidos de manera indiferente ya que los empleados actúan según su estado de ánimos y su personalidad.

**PREGUNTA N° 4**

¿Cómo calificaría la presentación de los empleados de la Alcaldía?

**OBJETIVO:**

Conocer la opinión de los usuarios respecto a la presentación de los empleados de la Municipalidad.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Ordenado	83	29.64%
b. Formal	83	29.64%
c. Limpio	34	12.14%
d. Adecuado al puesto	35	12.50%
e. Informal	31	11.08%
f. Inadecuado al puesto	14	5.00%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

la mayoría de los Empleados conserva una presentación ordenada y formal, según lo manifestado por los usuarios pero un porcentaje del 11.08% es percibido de manera informal, un 12.50% adecuado al puesto y un 5% inadecuado a puesto.

**PREGUNTA N° 5.**

¿Esta usted de acuerdo con el proceso que la alcaldía utiliza para el cobro de impuestos municipales?

**OBJETIVO:**

Determinar si los usuarios están de acuerdo con el proceso actual que utiliza la Alcaldía para el cobro de impuestos.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	220	78.57%
b. No	60	21.43%
Total	280	100.00%

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El proceso actual que la Alcaldía utiliza para cobrar impuestos es por medio de un cargo al recibo energía eléctrica y el 78.57% de los usuarios está de acuerdo con el proceso actual, si embargo, el 21.43% exterioriza no estar de acuerdo con este; ya que lo encuentran muy caro y los servicios no son brindados, además de que el formato del recibo no presenta un detalle comprensible de los servicios municipales que están pagando.

**PREGUNTA N° 6**

¿Aproximadamente hace cuanto tiempo fue la última vez que cancelo sus impuestos?

**OBJETIVO:**

Conocer el tiempo de retraso que poseen los usuarios de la Alcaldía respecto al pago de impuestos.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Hace dos meses	11	12.64%
b. Hace tres meses	3	3.46%
c. Otros	73	83.90%
<b>Total general</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De los 280 usuarios encuestados solamente 87 personas reconocen estar en mora por temor a que la Institución tome cartas en el asunto y esta proceda al cobro de los impuestos adeudados, cabe mencionar que esta deuda es de años anteriores ya que en el presente año por la forma en que son cobrados los impuestos obligan a los usuarios a que estos sean cancelados.

**PREGUNTA N° 7**

Si la respuesta anterior fue hace dos meses, ¿cuál es el motivo por el cual no ha cancelado los impuestos?

**OBJETIVO:**

Identificar el motivo por el cual los usuarios no han cancelado sus impuestos.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Falta de recursos económicos	46	52.87%
b. Falta de Tiempo	21	24.13%
c. Falta de interés	15	17.25%
d. Falta de Servicios públicos	3	3.45%
e. Otros	2	2.30%
<b>Total general</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La causa principal de que los usuarios se encuentren en una situación morosa es por falta de recursos económicos, siendo este un porcentaje del 52.87%, asimismo, el 24.13% declara que es por falta de tiempo para ir a la Alcaldía y ver a cuanto asciende su deuda, por otra parte el 17.25% dice no tener interés en solventar su situación con la Municipalidad, solamente un 3.45% manifiesta que no quieren pagar por que no reciben los servicios públicos y un 2.30% expresa otros motivos como estar fuera del país.

**PREGUNTA N° 8**

Si esta en mora, ¿esta dispuesto(a) a pagar su deuda mediante refinanciamiento?

**OBJETIVO:**

Saber si los usuarios que se encuentran en mora están dispuestos a cancelar su deuda mediante financiamiento.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	78	89.65%
b. No	9	10.35%
<b>Total general</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 89.65% de los usuarios morosos esta de acuerdo en pagar su deuda por medio de cuotas (financiamiento) y solamente un 10.35 % se rehúsa a solventar su situación ya que expresan no tener los suficientes recursos económicos para afrontar esas circunstancias.

**PREGUNTA N° 9**

¿Considera Usted que el pago de sus impuestos es importante para la realización de obras de su comunidad?

**OBJETIVO:**

Conocer cual es la percepción de los ciudadanos respecto al uso de los fondos que estos pagan en concepto de impuestos.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	264	94.28%
b. No	16	5.72%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se analiza que en su mayoría los Ciudadanos están concientes de que el pago de sus impuestos es vital para la realización de obras en su comunidad, sin embargo, hay ciertas personas que manifiestan no percibir obras de mejoramiento para su comunidad.

**PREGUNTA N° 10**

¿Que le gustaría recibir a cambio del puntual pago de sus impuestos?

**OBJETIVO:**

Identificar las mayores necesidades y la prioridad de estas para los ciudadanos.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Mejores servicios públicos	159	56.78%
b. Mejoras en infraestructura	49	17.50%
c. Mayor proyección social	66	23.57%
d. Otros	6	2.15%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los servicios públicos es lo que mas importancia tiene para los usuarios debido a que estos pagan por recibirlo y a veces no son brindados de una forma oportuna. En algunas colonias los usuarios expresan que la recolección de basura es pagada a un servicio privado ya que la Municipalidad no les cumple con dicho servicio, por otra parte también solicitan alumbrado publico y barrenderos para mantener limpias las aceras, canaletas y los tragantes; en cuanto a las mejoras en infraestructura la mayoría opinan que las calle se encuentran en mal estado debido a la falta de mantenimiento, para algunos usuarios es importante una mayor proyección social solicitando guarderías, parques, áreas recreativas para que los jóvenes puedan practicar deportes y clínicas comunales; es importante mencionar que una necesidad latente es la vigilancia en algunas colonias.

**PREGUNTA N° 11**

¿como califica la atención que recibe de parte de los empleados de la Alcaldía al momento de realizar el pago de impuestos o tasas municipales?

**OBJETIVO:**

Identificar si los empleados de la Alcaldía brindan una adecuada atención a los usuarios de esta al momento de realizar sus respectivos pagos.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	22	7.86%
Muy Buena	104	37.14%
Buena	102	36.43%
Regular	36	12.86%
Mala	16	5.71%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 37.14% de los usuarios manifiestan recibir una atención muy buena con un porcentaje similar el 36.43% exterioriza que la atención que recibe es buena, un 12.86% la califica como regular, solamente un 7.86% la considera como excelente y un 5.71% manifiesta que la atención es mala.

Cabe señalar que el numero de personas que consideran la atención buena y muy buena, que son los mayores porcentajes proyectados por la presente encuesta no llega ni a un 40%.

**PREGUNTA N° 12**

¿A realizado consultas vía telefónica para verificar su estado de cuentas con la municipalidad?

Objetivo: Saber si la Alcaldía brinda consultas telefónicas a los usuarios para verificar sus respectivos estados de cuenta.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	28	10.00%
b. No	252	90.00%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 90% de los usuarios nunca a realizado consultas vía telefónica, manifestando algunas personas que a los empleados no les gusta proporcionar los números telefónicos o no están a la vista para cualquier usuario que desee hacer sus consultas.

**PREGUNTA N° 13**

Si su respuesta fue positiva, ¿Cómo fue la atención que recibió?

**OBJETIVO:**

Conocer como es la atención que reciben los usuarios telefónicamente.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	30	10.71%
Muy Buena	50	17.85%
Buena	70	25.00%
Regular	30	10.72%
Mala	100	35.72%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De las 28 personas que han realizado consultas vía telefónica un 35.72% expresa que esta es mala , un 25% la califica como buena, el 17.85% dice que es muy buena, un 10.72% la califican como regular siendo el mismo porcentaje para los que opinan que es excelente.

**PREGUNTA N° 14**

¿Tiene conocimientos sobre las leyes referentes al pago de impuestos?

**OBJETIVO:**

Identificar si los usuarios conocen las leyes referentes al pago de impuestos.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	27	9.65%
b. No	253	90.35%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Solamente un 9.65% de los usuarios conoce o a escuchados los nombres de algunas leyes referentes al pago de impuestos.

**PREGUNTA N° 15**

Si su respuesta fue positiva, mencione las leyes que conoce

**OBJETIVO:**

Determinar cuales son las leyes que conocen los contribuyentes.

Análisis e interpretación: De los usuarios que manifiestan conocer las leyes referentes a tributos municipales, estos mencionan: la ley tributaria municipal y el código municipal.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De los usuarios que manifiestan conocer las leyes referentes a tributos municipales, estos mencionan: la ley tributaria municipal y el código municipal.

**PREGUNTA N° 16**

¿Qué recomendaciones considera usted convenientes dar a la Alcaldía para que proporcione un eficiente servicio en el cobro de impuestos?

**OBJETIVO:**

Conocer la opinión de los usuarios respecto a la eficiencia en el cobro de impuestos.

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Incremento de Personal	43	15.36%
b. Un Sistema Computarizado	104	37.14%
c. Mejores procesos	133	47.50%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Casi la mitad de los usuarios creen que si se mejoraran los procesos dentro de la Municipalidad esta podrá proporcionar un mejor servicios en cuanto al cobro de impuestos, un 37.14% manifiestan que la opción podría ser un sistema computarizado y un 15.36% considera que incrementando el personal o sustituyéndolo por el adecuado.

