

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO PARA FACILITAR LA
RECUPERACIÓN EFECTIVA DE LA MORA EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE AGUILARES"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

LORENA BEATRIZ GALDÁMEZ LÓPEZ
CARLA JEANNETTE GARCÍA CONTRERAS
CECILIA ANTONIA MÉNDEZ HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2006.

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme permitido culminar exitosamente mi carrera y por haberme dado la sabiduría y fortaleza necesaria.

A mis padres, por el esfuerzo, paciencia y apoyo.

A mi amigo Antonio Arteaga, por sus consejos y su apoyo.

A mis amigas Claudia, Brenda, Diana, Ani, Cristina y Yeni por su apoyo, cariño y comprensión.

A mis compañeras de tesis, en especial a Carla por todos los buenos y malos momentos que pasamos juntas.

A nuestro Asesor, Ingeniero Gutiérrez por la paciencia, disponibilidad y amabilidad demostrada durante todo el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

Al personal de la Alcaldía de Aguilares, especialmente al señor alcalde Ricardo Palacios por habernos permitido realizar nuestro trabajo de graduación en esa alcaldía. y a Doña Ana Miriam, Doña Blanquita e Iris, por su colaboración, paciencia y amabilidad.

Lorena Beatriz Galdámez.

Le doy las gracias **a Dios** primeramente por haber permitido terminar mi carrera.

A mis padres Jeremías y Nidia Abelquy por el esfuerzo y apoyo incondicional brindado en estos años de estudio.

A mi hijo por que en ciertos momentos no estuve con él.

A mi esposo por su esfuerzo, apoyo y comprensión.

A mis hermanos que siempre estuvieron dando su apoyo.

A compañeras de tesis en especial a Lorena por la paciencia, apoyo durante los estudios en que fuimos compañeras y el desarrollo del trabajo de graduación.

A nuestro asesor por su ayuda para que desarrolláramos satisfactoriamente el trabajo de graduación.

Carla Jeannette García.

Agradezco a Dios todopoderoso, por haberme dado la vida y la oportunidad de poder culminar mi carrera.

A mi madre por todo el apoyo y fortaleza en cada momento de mi vida, por sus incansables esfuerzos que día a día fueron construyendo un futuro con mejores oportunidades.

A mi padre por todo su amor porque yo sé que desde el cielo ha estado como mi Ángel de la guarda en cada paso que doy.

A mi familia y amigos que han estado al pendiente de muchos de mis esfuerzos y me han apoyado a seguir adelante

A mis compañeras de tesis y asesor por su comprensión durante la elaboración del trabajo de graduación y a muchas personas que quizá no mencione pero que le han dado seguimiento a mi carrera, ¡Mil gracias!

Cecilia Antonia Méndez Hernández

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez
de Del Cid.

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Ing. José Ciriaco Gutierrez
Contreras.

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Febrero de 2006

San Salvador

El Salvador

Centro América

RESUMEN

Actualmente el Estado salvadoreño está organizado en dos instancias de gobierno: una nacional y otra municipal, ambas son representativas de la sociedad salvadoreña pero en distintas áreas jurisdiccionales y con distintas competencias, pero con una misma misión institucional que es la de servir a la sociedad en general y a la vez fomentar el desarrollo económico y social del país. Los Gobiernos Municipales tienen como finalidad promover el involucramiento activo de los habitantes de las comunidades, así como también garantizar la prestación de servicios básicos valiéndose de la autonomía política, económica y administrativa que poseen.

Para que una municipalidad pueda sostener y desarrollar éstos beneficios, tanto los ciudadanos como las empresas ubicadas en el municipio, deben cumplir con el pago de los impuestos y tasas municipales los cuales constituyen los ingresos propios del gobierno local, ya sea que estos fondos sean percibidos por tarifas por la prestación de Servicios específicos o por el pago de tasas e impuestos para el sostenimiento de servicios generales.

En la actualidad no todos los contribuyentes cumplen con su obligación de cancelar las tasas e impuestos municipales, lo que genera grandes inconvenientes en el conjunto de ingresos que percibe el Gobierno Municipal, por lo que los fondos son insuficientes para poder ejecutar proyectos de beneficio para la comunidad. Este es un grave problema que aqueja a la mayoría de municipalidades del país, tal es el caso de la Alcaldía Municipal de Aguilares (sujeto de estudio de nuestra investigación).

A continuación se presenta un diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Aguilares, el cual fué realizado tomando como base la información recolectada a través de encuestas dirigidas a los contribuyentes y empleados de la alcaldía, entrevistas con algunas personas involucradas en el proceso de cobro, así como también utilizando la observación directa de en cada una de las visitas realizadas a esta institución.

Con el fin de facilitar la comprensión de la investigación se conceptulizan aspectos teóricos relacionados con los servicios, las estrategias, cobro y recuperación de mora.

Las estrategias diseñadas están orientadas a facilitar la recuperación de la mora tributaria que adeudan los contribuyentes tanto en concepto de impuestos y tasas ; por lo tanto para su diseño se analizaron una serie de variables que se consideran importantes para la investigación, entre las cuales están: la filosofía y estructura organizacional, las principales fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la alcaldía, su proceso actual de cobro, políticas de cobro y factores principales que inciden para que los contribuyentes no cancelen oportunamente los tributos municipales.

Todas estas variables permitieron visualizar la situación actual de la alcaldía y por lo tanto realizar un diagnóstico completo que sirvió de base para la realización de la propuesta la cual esta orientada a mejorar las deficiencias encontradas en las diferentes áreas (servicio al contribuyente, desarrollo de personal, divulgación y recuperación de mora) y a lograr que la alcaldía pueda obtener más fondos para ser reinvertidos en proyectos de beneficios para la comunidad.

INTRODUCCIÓN

Las Alcaldías Municipales como gobierno local de un territorio específico, tienen como objetivo y función principal garantizar la satisfacción de las necesidades demandadas por sus usuarios, es decir que a través de una efectiva administración deben lograr que los servicios que prestan sean realmente los esperados por la población y los usuarios. Para ello es necesario que además de lo que se les asigna a las municipalidades del Presupuesto General del Estado, se determinen las estrategias de servicio que contribuyan a que el cobro realizado para la obtención de recursos propios generados por los impuestos y tasas municipales, se lleve a cabo eficientemente concientizando y demostrándole los beneficios derivados del cumplimiento de su obligación tributaria.

De acuerdo con lo anterior es necesario el **"Diseño de estrategias de servicio que faciliten la recuperación efectiva de la mora en la alcaldía municipal de Aguilares"**, lo cual se espera contribuya en gran medida a que los contribuyentes de la alcaldía realicen sus pagos de forma voluntaria y no forzada reduciendo así la mora tributaria que hoy en día se tiene en esta municipalidad.

Para tal efecto el trabajo se divide en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: En este capítulo se presenta los antecedentes de la alcaldía Municipal de Aguilares, sus obligaciones, marco legal, estructura organizativa, servicios que prestan. Seguido a ello se presentan algunos conceptos básicos que es importante conocer para el desarrollo de la investigación tanto en lo que se refiere a servicios, estrategias y mora tributaria. Con el fin de lograr una comprensión óptima de lo que se refiere el tema de investigación.

Capítulo II: En este capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual de la alcaldía, en el cual se determinaron aquellos aspectos positivos y negativos que afectan o contribuyen al funcionamiento normal de la alcaldía. Además se evaluaron los procesos de cobro y recuperación de mora que se utilizan actualmente, las políticas de cobro y el servicio que se brinda al contribuyente. A través de ello se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones respectivas que sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo III: Este contiene la propuesta de estrategias de servicio, la redefinición de la filosofía institucional,

programas de servicio y atención al cliente, diseño de estrategias (de divulgación, de cobro y recuperación de mora; de servicio al contribuyente y de desarrollo personal), así como también un plan para la implementación de las estrategias propuestas.

Al Finalizar este capítulo se presenta la bibliografía consultada así como también los anexos que fueron considerados importantes para lograr una mayor comprensión del documento.

CAPÍTULO I

ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE

AGUILARES, SERVICIOS, ESTRATEGIAS

Y RECUPERACIÓN DE MORA.

A. ASPECTOS BÁSICOS DE LAS MUNICIPALIDADES.

1. Origen de los Municipios

El origen de los municipios se remonta a la época de los romanos, en la cual ya se conocía la institución municipal, que era utilizada en las colonias para fomentar los gobiernos de los pueblos sometidos y de esta manera no violentar las antiguas costumbres, ni las culturas propias de los mismos.

En aquella época los habitantes carecían de derechos pero no de obligaciones y debían de pagar una carga económica llamada *Tributo*, el cual era administrado por un régimen municipal que tenía por nombre *Lex Julia Municipalis*¹, que se expidió para regular uniformemente las bases según las cuales se debían administrar y estructurar políticamente las ciudades

¹ Bertrand Galindo, F. y Otros; "Manual de Derecho Constitucional", El Salvador, Centro de Información Jurídica Ministerio de Justicia 1998. Pág.1136

conquistadas y a las cuales se les había concedido el título de municipio.

Con el tiempo los municipios perdieron progresivamente su relevancia e independencia, conforme se fueron creando instancias superiores como las intendencias, las alcaldías mayores y las gobernaciones. Sin embargo, el nivel de autonomía municipal fue reconocido constitucionalmente durante los primeros años de independencia, pero ésta no estaba respaldada por la legislación secundaria. No fue hasta la introducción del régimen constitucional municipal de 1983, que se les otorgó a los municipios la autonomía financiera para establecer libremente sus tarifas de arbitrios.²

2. Origen Histórico de los Gobiernos Municipales.

Para enfocarse en los Gobiernos Municipales, es necesario remontarse a la época de la Colonia, ya que estos gobiernos son una herencia de los conquistadores españoles quienes llegaron a América y formaron ayuntamientos como una de las primeras formas de instituciones políticas y administrativas, que tenían como función la administración de justicia, legislación y asuntos eclesiásticos, además tuvieron como objetivo consolidar

² Ídem, Pág.1141

poblados alrededor de las haciendas con el fin de lograr la unión y el engrandecimiento de los pobladores, de esta manera es como surge las villas y ciudades. La villa de San Salvador fue el primer ayuntamiento fundado en el país entre principios del siglo XV. El ayuntamiento conocido también como alcaldía municipal fue la única institución que sobrevivió a la colonia.

Con la independencia de El Salvador en el año de 1821, la forma del gobierno municipal continuó con pocas modificaciones y el ayuntamiento por decreto de la Asamblea Constituyente de la República Federal, a partir de esa fecha se llamó Alcaldía Municipal.³

3. Generalidades de las Municipalidades.

Actualmente el aparato del Estado salvadoreño está organizado en dos instancias de gobierno: una nacional y otra municipal, ambas son representativas de la sociedad salvadoreña pero en distintas áreas jurisdiccionales y con distintas competencias, pero con una misma misión institucional que es la de servir a la sociedad en general.

³ "El Municipio y las Municipalidades". Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 1988.

Con el propósito de responder a las necesidades de los ciudadanos, movilizar y asignar los recursos sabiamente surgen los Gobiernos Locales, los cuales tienen la ventaja de poder reflejar más concretamente las prioridades locales, brindar servicios más eficazmente y desarrollar en un sentido la rendición de cuentas con mayor facilidad.⁴

Los Gobiernos Municipales tienen como finalidad promover el involucramiento activo de los habitantes de las comunidades como también solventar algunos servicios que demandan valiéndose de la autonomía política, económica, y administrativa que poseen.

En un principio antes de la adopción del Código Municipal, los municipios estaban regidos bajo la **Ley del Ramo Municipal (1908)**, en la cual no se contemplaba el concepto de municipio, ni se hacía referencia a cuales eran los elementos determinantes del mismo. De igual manera no se reconocía su personalidad jurídica con jurisdicción territorial, ya que se consideraba que los municipios no eran entes territoriales sino que demarcaciones administrativas a las que pertenecían los ciudadanos.⁵

⁴ www.fiscalreform.net ; 19-Julio-2005, 3:30 p.m.

⁵ Ortega Hegg y Otros.; "El Salvador: Descentralización y el Asociacionismo Municipal, la Descentralización del Estado desde la perspectiva de las municipalidades ". Managua, CASC-UCA. 1999.

Con la finalidad de dotar al país de un mejor sistema de gobierno municipal bastante diferente al anterior que estaba regido bajo la ley del ramo municipal, entro en vigencia el **Código Municipal (1986)**, el cual difería de dicha ley en ciertos aspectos como en lo referente a la autonomía de las municipalidades para crear, modificar y suprimir tasas por servicios y contribuciones; en el reconocimiento de su personalidad jurídica y la competencia para otorgar personería jurídica a las asociaciones comunales.⁶ En la actualidad el Código Municipal es el encargado de regir las competencias y todo lo referente a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de las municipalidades (Art. 1 Código Municipal).

a. Obligaciones de Las Municipalidades.

Las municipalidades como unidades descentralizadas son receptoras de competencias y ejecutoras de programas a nivel local, por lo que tienen una serie de obligaciones que están estipuladas en el Artículo 4 del Código Municipal y pueden agruparse en: obligaciones Legales, Administrativas, de planificación, Económicas, Socio Culturales y obligación de prestar servicios públicos.

⁶ Ídem, Pág.125

b. Marco Legal que rige las actividades Municipales.

El marco Jurídico y Legal que rige a las municipalidades esta conformado por leyes, decretos, estatutos, reglamentos y ordenanzas los cuales se encuentran agrupados en cuatro niveles.

NIVEL	MARCO LEGAL	DESCRIPCIÓN
PRIMER NIVEL	Constitución de la República de El Salvador (1983).	La Constitución de la Republica de El Salvador en su artículo 203 concede a las alcaldías municipales la autonomía en lo económico, técnico, y lo administrativo. Además establece que las alcaldías estarán regidas por un código municipal.
SEGUNDO NIVEL	Código Municipal (1986).	El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y el ejercicio de las facultades autónomas de las municipalidades.
TERCER NIVEL	Ley General Tributaria Municipal. Decreto N°.86 Año 1991	La Ley Tributaria Municipal tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria.
	Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Decreto N°.616 Año 1987	Esta ley establece que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal tendrá como objeto 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.
	Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los	Esta ley establece que el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) estará constituido por un aporte anual igual a 7% de los ingresos corrientes netos del presupuesto

	Municipios (FODES) Decreto N°.74 Año: 1998.	del Estado. Los fondos del FODES se distribuirán de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • El 80% para inversión. • Un 20% funcionamiento. La canalización de estos fondos se realiza a través del ISDEM.
	Corporación de Municipalidades de La República de El Salvador (COMURES). Decreto N°.76	Ésta institución tiene como fin contribuir en forma activa a la defensa y fortalecimiento de la autonomía municipal, y ayudar a construir en El Salvador una sociedad democrática y participativa. Así como también propiciar a las municipalidades del país un marco jurídico y legal actualizado.
	Ley de Administración Financiera del Estado. Decreto Legislativo N°516.	Esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, así como también establecer el sistema de administración financiera integrado.
	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto Legislativo N°868. Año 2000	Su objetivo es regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que deben celebrar las instituciones de la administración pública.
CUARTO NIVEL	Ordenanzas Municipales.	Son normas de aplicación general dentro de los municipios sobre asuntos de interés local (mercados, tarifas por servicios, etc.).
	Reglamentos Municipales.	Constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios.

Fuente: Elaborado por el Grupo de Trabajo.

4. Generalidades de la Alcaldía municipal de Aguilares

a. Antecedentes del Municipio de Aguilares.

En un principio el Municipio de San José El Paisnal incluía en su jurisdicción el área de Aguilares. Fue hasta el 23 de junio de 1932, por decreto legislativo y a iniciativa del señor Abel Iraheta, que Aguilares se constituye en Municipio.

La nueva población se fundó con los cantones: La Toma, Santa Lucia, Pishishapa, Piñalitos, Los Mangos, La Florida y El Llano, segregados del Municipio del Paisnal.

El nombre de ésta población tiene su origen en el decreto legislativo del 23 de junio de 1932, que proclamaba el axioma cívico de que es un deber del Estado rendir homenaje a la memoria de sus grandes hombres, y ya que los presbíteros: Nicolás, Vicente y Manuel Aguilar fueron los pilares de nuestra Independencia Patria y propietarios de la hacienda la Toma, en donde esta ubicado el caserío que se convirtió en pueblo.⁷

Durante la administración del General Salvador Castaneda Castro y por decreto legislativo, el 20 de septiembre de 1946 se le otorga el título de "Villa" al pueblo de Aguilares y por decreto

⁷Bolívar Ramos, J., "Trabajo de Investigación sobre Literatura Oral y Lengua Popular Salvadoreña del Municipio de Aguilares ", El Salvador, Universidad de El Salvador 1997.

legislativo el 10 de diciembre de 1971 le fue conferido el título de "Ciudad".

El municipio de Aguilares se encuentra en la zona geográfica central del país y forma parte de los 19 municipios que conforman el departamento de San salvador. Aguilares tiene una extensión territorial de 33.72 Km² (33.51 Km² de área rural y 0.21 Km² de área urbana) y una población de de 34,545 habitantes⁸.

Además este territorio tiene una posición geográfica de 13° 57'30", latitud norte y 89° 11' 26" de longitud oeste y se encuentra ubicado a 300 metros sobre el nivel del mar, limita al norte con el Paisnal, al este con Suchitoto y Guazapa, al sur con Nejapa y Guazapa y al oeste con Quezaltepeque y El Paisnal. Su principal río es el Acelhuate y sus cerros las Tunas y el Picudo y sus actividades económicas más importantes son la Agricultura, Ganadería y el Comercio.⁹

Esta ciudad está compuesta por cantones, barrios, colonias y caseríos (Ver Anexo No.1 Estructura del municipio de Aguilares), los cuales se enlazan entre sí por medio de caminos vecinales a lo largo y ancho de su territorio. Actualmente este municipio es

⁸ Dirección General de Estadísticas y Censos.

⁹Ídem, Pág., 115.

Gobernado por el Partido de Conciliación Nacional (PCN), a través de su representante municipal Ingeniero Ricardo Alberto Palacios, quien ha sido el alcalde de esta ciudad durante varios períodos consecutivos.

b. Historia de la Alcaldía Municipal de Aguilares

La primera autoridad de la alcaldía de Aguilares durante el periodo comprendido de 1932-1934, fue el señor Abel Iraheta; quien contribuyó a que se diera el título de pueblo a la localidad que por decreto legislativo fue concedido en el año de 1934¹⁰.

La mayoría de los alcaldes de este municipio han pertenecido a la línea ideológica del gobierno central o afín a la posición oficial.¹¹ Actualmente la máxima autoridad es el señor Ricardo Palacios Rivas desde el año de 1991 a la fecha.

c. Organización.

La alcaldía municipal de Aguilares está conformada por diferentes unidades, las cuales se interrelacionan entre sí para

¹⁰ Casa de la cultura del municipio de Aguilares. "Monografía libro del Pueblo".1997.

¹¹ Ídem. 6, Pág.25

poder llevar a acabo sus funciones (Ver Anexo No.2 Organización de alcaldía Municipal de Aguilares).

Actualmente la alcaldía cuenta con 41 empleados de los cuales 28 pertenecen al área administrativa y el resto al área de servicios (recolección de basura, mercado, tiangué entre otros). La máxima autoridad de la alcaldía de Aguilares es el concejo municipal, el cual está integrado por doce concejales de los cuales ocho son propietarios y cuatro son suplentes.

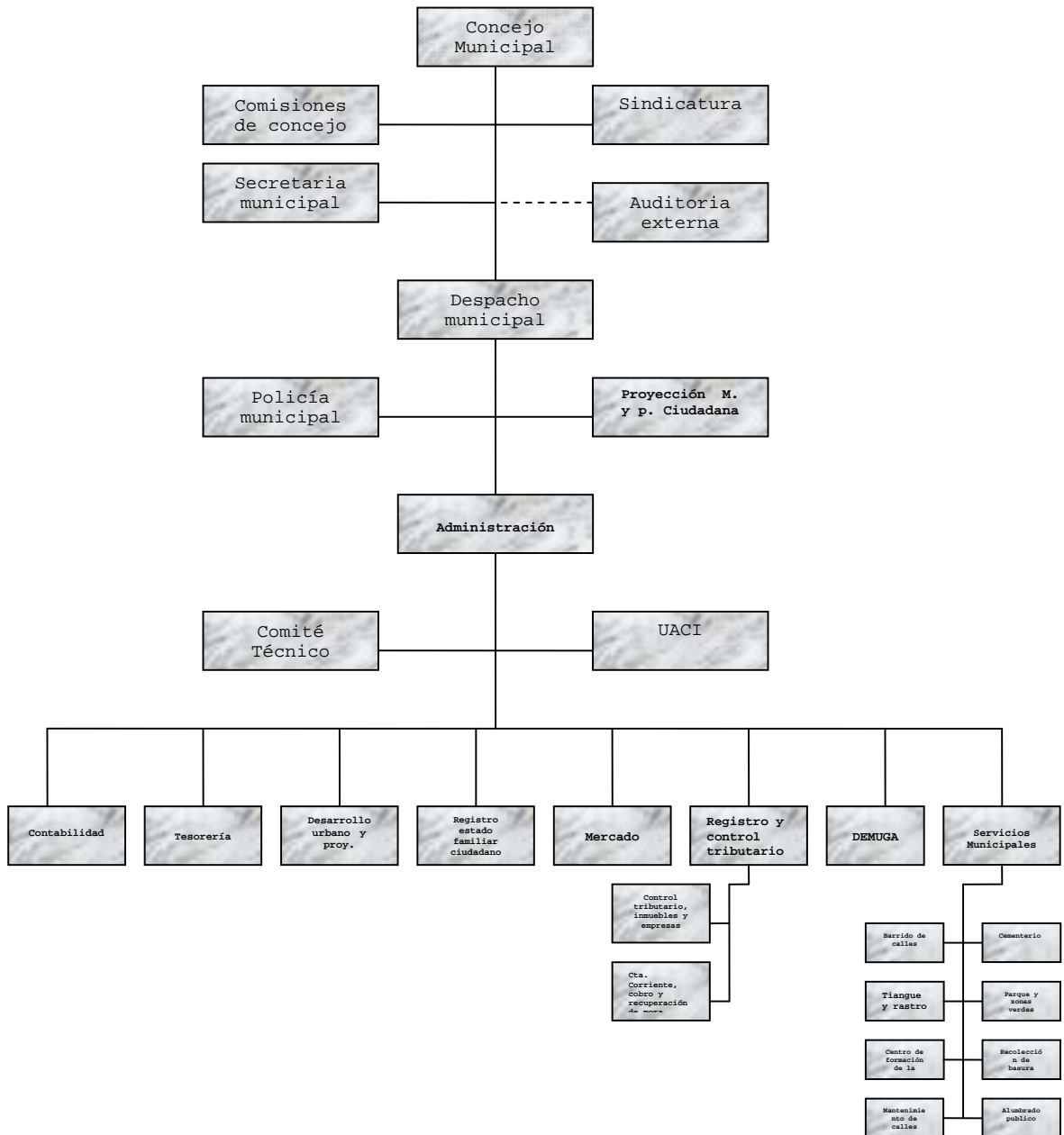
i. Estructura Organizativa

Para que los gobiernos municipales puedan realizar sus funciones de manera eficiente, es necesario que cada uno de éstos cuente con una estructura organizacional que le permita la integración y coordinación de los esfuerzos de las unidades que lo forman.

En la Figura No.1 se muestra la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Aguilares, en la cual se detallan las líneas de autoridad, responsabilidad y las relaciones jerárquicas entre las diversas unidades que conforman la alcaldía.¹²

¹² "Plan Estratégico Participativo del Municipio de Aguilares", 2002.

Organigrama Actual de la Alcaldía Municipal de Aguilares



FUENTE: Alcaldía Municipal de Aguilares, 2002.

d. Funciones Básicas de la Alcaldía

La alcaldía Municipal de Aguilares, tiene como funciones principales:¹³

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la municipalidad;
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;
- La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales;
- La formación del Registro Civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;
- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicios y otros similares;
- La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basuras;
- La regulación del uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos, municipales y locales;
- La prestación del servicio de cementerio, su control;
- Planificación, ejecución y mantenimiento de todo lo relacionado con obras públicas necesarias para el municipio.

¹³ Código Municipal(1986), Artículo 4, Pág.4

f. Objetivos de la Alcaldía

Para que la alcaldía pueda cumplir con su filosofía institucional (Ver Anexo No.3 Filosofía institucional de la alcaldía de Aguilares) es necesario el establecimiento de ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación:

i. Objetivo General.

Impulsar el desarrollo local a través de la integración de todos los sectores fortaleciendo la participación ciudadana, prestar mejores servicios y mejorar la racionalización de nuestros recursos a partir de una administración transparente respetando el marco legal vigente.

ii. Objetivos Específicos.

- Fortalecer la participación ciudadana desde la toma de decisiones hasta la ejecución de todas las actividades, tomando como base la comunicación entre todos los sectores.

- Lograr mayor eficiencia en la prestación de servicios municipales a través de una mayor cobertura y sostenibilidad de los mismos.

- Asegurar los recursos para mejorar la administración municipal y desarrollar los proyectos priorizados en el plan estratégico participativo.

g. Servicios que presta la Municipalidad

Entre los servicios que brinda la municipalidad están:

- **Alumbrado público,** este servicio consiste en la iluminación de todas las áreas públicas del municipio, además incluye el mantenimiento preventivo y correctivo de la red.
- **Aseo público,** este servicio incluye el barrido de calles para garantizar que el municipio se encuentre libre de desechos sólidos y evitar su acumulación, así como también la realización de actividades de recolección de basura.
- **Rastro y Tiangué,** esta actividad pretende procurar que los servicios sean proporcionados higiénicamente, ajustándose a condiciones de salubridad y aseo requeridos.
- **Cementerio,** en este servicio se tiene la responsabilidad de velar por el mantenimiento y buen estado de los cementerios, además incluye el manejo de un inventario de puestos de enterramiento llevando un registro actualizado de los fallecidos y de los responsables de pago.
- **Mercado,** en esta actividad se planifica la distribución del espacio físico del mercado municipal, definiendo las zonas de

almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de venta.

- **Agua potable,** consiste en mantener funcionando la red municipal de agua potable con la finalidad de que la población disponga de ésta de manera ininterrumpida. Actualmente en el municipio el servicio de agua potable es brindando por la alcaldía en algunas zonas (a través del departamento de Demuga) y por ANDA en el resto de zonas de Aguilares.
- **Adoquinado y/o pavimento,** en este servicio se realiza el mantenimiento y reparación de las vías de acceso principal, caminos vecinales y calles urbanas con maquinaria propia.
- **Talleres vocacionales,** con este servicio se pretende desarrollar, implementar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de asistencia y capacitación sobre los diferentes talleres vocacionales que se imparten, específicamente a los habitantes del municipio.

B. EL SERVICIO

1. Conceptos

- **Servicio:**

Para los mercadólogos Kotler y Amstrong G. (1996), el servicio es "La actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia es intangible y no deriva posesión de nada"

"El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo¹⁴"

- **Servicios Públicos**

"Los servicios públicos son aquellos que efectúa una organización sin fines de lucro para lograr el bien común de una localidad o de un estado en general siempre y cuando ésta entidad esté supervisada o bajo la vigilancia de organismos de gobierno".¹⁵

¹⁴ Stanton, W. y Otros. "Fundamentos de Marketing", México, McGraw-Hill 2001, Pág.566.

¹⁵ Ídem, Pág.567

2. Características de los Servicios.

El servicio al igual que los productos posee sus propias características que los distinguen; de acuerdo a Stanton las características de los servicios son:¹⁶

- **Intangibilidad**

Por ser intangibles, es difícil que antes de comprar el servicio el cliente pueda probarlo; es decir, gustándolo, sintiéndolo, olerlo.

- **Inseparabilidad**

La inseparabilidad de los servicios radica en que rara vez pueden separarse de su creador-vendedor. Muchas personas pueden participar simultáneamente en la producción y en el marketing de servicios, pero los clientes reciben y consumen el servicio en el sitio en que se generan.

- **Heterogeneidad**

Para los servicios es difícil que una empresa pueda estandarizar su producción, debido al factor humano. Debido a que no todas las personas de la empresa tienen la misma disposición o

¹⁶ Ídem, Pág.570.

habilidad para atender a los clientes de la empresa al prestar los servicios.

- **Carácter Perecedero**

Esta característica a pesar de que los servicios son muy perecederos y no se pueden almacenar, manifiesta la excepcionalidad de algunos servicios como los seguros de vida, etc. los clientes los compran y la compañía los mantiene hasta que el beneficiario lo necesite.

3. Importancia de los Servicios

Durante los últimos años el sector servicios ha ido creciendo poco a poco, lo que ha generado mayor competencia en dicho sector y es por esta razón que es muy importante que la empresa establezca una ventaja competitiva que ubique a la organización en un lugar privilegiado. Para lograr esa ventaja competitiva es necesario conocer gustos y preferencias de las personas, de manera que se les pueda brindar un buen trato. Además con esto se logrará atraer a nuevos clientes y retener a los que ya se tienen.¹⁷

¹⁷ Stanton, W. y Otros, Op. Cit. Pág.566

4. Campo de Acción

Justo en el nuevo milenio, la frase: "servicio al cliente" parece ser natural, ya que no solamente es percibido por los cajeros en los bancos, agentes de renta de automóviles, etc.; sino también por los empleados públicos quienes están muy enfrascados en los servicios a los usuarios.

El término servicio al cliente abarca a todo el personal que tiene contacto con los clientes y/o usuarios de su organización en forma rutinaria y casual. Cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia de manera que el cliente es el punto central de cualquier institución, es por ello que cada empresa debe preocuparse por atender a sus clientes de forma distinta.

5. Triángulo del Servicio Interno

Para que las empresas o instituciones puedan brindar calidad en el servicio a sus clientes o usuarios, es necesario que primero se promueva la calidad del servicio interno, es decir, con los mismos empleados de la empresa.

A continuación se presenta en la Figura No.2 los componentes del Triángulo del Servicio Interno

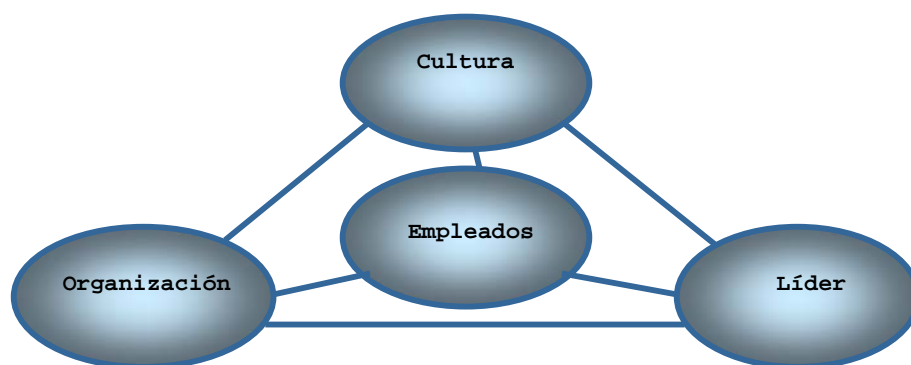


Figura No.2 Triángulo del Servicio Interno

El Triángulo del servicio interno esta compuesto por los siguientes elementos:¹⁸

- **La Cultura:**

Es el mensaje de servicio fundamental que debe existir en la organización a fin de permitir asumir el compromiso personal necesario para atender la calidad en el servicio.

- **Líder:**

Este elemento indica que los empleados necesitan el liderazgo de sus gerentes. El liderazgo da a sus empleados lo mismo que estos

¹⁸ Albrecht, K., "Servicio al cliente interno. Como solucionar la crisis del liderazgo en la gerencia intermedia". México, Editorial Paídos 1992.

dan a los clientes externos como atención personal y esmerada para sus necesidades.

- **Organización:**

Refleja el apoyo que la organización debe darle a sus empleados

6. Momentos de Verdad

Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y se obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.¹⁹

Son muchos los momentos de verdad en que las personas que prestan el servicio se ponen en contacto con el público, y es en ese momento que se forma la impresión de la calidad del servicio. El resultado de no manejar los momentos de verdad, es que la calidad del servicio se presenta con mediocridad ante los ojos de los clientes.

a. Momentos Críticos de Verdad

No todos los momentos de verdad se crean de igual manera. Una institución de servicio puede tener mas de cien clases de

¹⁹ Ídem, Pág.116

momentos de verdad, pero generalmente solo unos cuantos tienen un impacto decisivo sobre las percepciones de los clientes. Hay que tener un especial cuidado en determinar cuales son los aspectos que durante el servicio pueden tener un potencial mayor, ya sea positivo o negativo sobre la satisfacción del cliente y la intención de realizar una nueva compra.

7. Ciclo del Servicio

Un ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad, a medida que los va experimentando el cliente, es decir una cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un nuevo servicio.²⁰ El ciclo de servicio se activa cada vez que el cliente se pone en contacto con un negocio.

8. Requisitos básicos para brindar un servicio de calidad

Para poder brindar un servicio de calidad que llene las expectativas de los clientes o usuarios, es necesario que éste cumpla con los siguientes requisitos:

- **Calidad**

Se dice que la calidad en el servicio es hoy en día un asunto de supervivencia de las organizaciones, es decir que por medio de

²⁰ Albrecht, Karl, Op. Cit. Pág.121

ella se vera reflejada la rentabilidad, productividad y la participación que tiene la organización con las necesidades de los contribuyentes.

- **Oportuno**

Es importante que para que un servicio sea oportuno, las organizaciones conozcan las necesidades de tiempo de sus contribuyentes, ya que es un factor decisivo para poder brindarles un servicio de calidad a los usuarios.

- **Eficiencia**

En la mayoría de los casos y ahora con la globalización se ha determinado que la eficiencia de los servicios se logra permitiendo una competencia sana entre las diferentes organizaciones, siempre y cuando se controle y vigile el actuar de ellas para evitar el incumplimiento de normas que en lugar de mejorar los servicios, lo único que harán es perjudicar a los usuarios de los mismos.

- **Equidad**

Cuando se habla de equidad se refiere a la igualdad, es decir que el servicio debe ser prestado en iguales condiciones a los contribuyentes.

9. Cobro del Servicio

Para determinar el cobro de los servicios se hace uso de la tabla de cobro por servicios; la cual se establece según la ordenanza reguladora de las tasas por servicios municipales²¹ (Decreto N° 2). El cobro de una tasa por servicio esta definida como el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado al contribuyente.

C. ESTRATEGIAS

1. Conceptos.

Existen diversos conceptos del término estrategia en las definiciones de los distintos autores, sin embargo se puede concluir que una estrategia "Es la determinación de las metas y objetivos básicos de una organización a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para que una empresa pueda alcanzar sus metas" es decir son una

²¹ Decreto N°. 2. Diario Oficial. Tomo n° 350. 15 de Febrero de 2001, El Salvador.

herramienta básica para mejorar la situación actual que vive una organización.

Según diversos autores el término estrategia se puede definir de las siguientes maneras:

- "Plan general de acción a través del cual una empresa busca alcanzar sus objetivos".²²
- "Es el programa general que se traza para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de una organización a su entorno en el transcurso del tiempo".²³
- "Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma".²⁴

2. Importancia de las Estrategias.

La importancia de las estrategias radica fundamentalmente en que éstas son líneas de acción, que guían a la empresa hacia la consecución de los objetivos trazados.

²² Stanton, J. y Otros, Op Cit. Pág.58

²³ Stoner, J., "Administración". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1998. Pág.292

²⁴ Rodríguez Valencia, J., "Planeación Estratégica; Como crear la estrategia correcta". México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 2000. Pág.55

²⁴ Ídem, Pág.57

Mientras los objetivos responden a la pregunta; hacia donde vamos, la estrategia responde en términos globales, a la pregunta: como vamos a llegar.

Las estrategias son trascendentales ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

3. Características de las Estrategias.

Según Mintzberg las estrategias tienen 4 características esenciales:²⁵

- Se elaboran antes que se realice las acciones.
- Se desarrollan de manera consciente.
- Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito.
- Proporcionan ventajas sobre los competidores.

D. RECAUDACION TRIBUTARIA

La recaudación es la principal función de la administración Tributaria, y tiene por objeto percibir el pago de la deuda tributaria. La recaudación incluye todo el conjunto de operaciones que van desde la preparación de un formulario de declaración, la recepción de la misma, y la percepción del pago, hasta las operaciones de control interno.²⁶

²⁵ Mintzberg, H. y Otros, "El Proceso Estratégico, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 1993.

²⁶ Kuri de Mendoza, S. y Oros. "Manual de Derecho Financiero". Centro de Investigación y Capacitación judicial, El Salvador, 1993.

La función de fiscalización debe ser permanente; así mismo, debe ser sistemática, porque con el diseño y la ejecución de un adecuado plan de fiscalización selectiva, aunque lenta pero progresivamente, se puede lograr fiscalizar a un mayor número de contribuyentes.

1. Generalidades sobre la Recaudación Tributaria

En lo referente a la Recaudación Tributaria Municipal; la aplicación, verificación, control y recaudación de los tributos municipales estará a cargo de los Concejos Municipales, Alcaldes y sus organismos dependientes, tal y como lo establece la Ley General Tributaria Municipal en su artículo 72.

a. Evolución Histórica de la Recaudación Tributaria

En la antigüedad el pago de los tributos se imponía a pueblos que habían sido vencidos en guerra y constituía un símbolo del poder militar de unos pueblos frente a otros. En Atenas, existían varios tributos, uno de ellos era la *Eisfora*, que consistía en una especie de impuesto de guerra que era aplicado al capital en virtud de las necesidades que traía la guerra contra Esparta. La *Liturgia*, era un tipo de tasa imperativa que se cobraba para la realización de las fiestas públicas. Así

también en Roma, existieron diferentes tributos, que sirvieron de antecedente a los tributos modernos, como es el caso de la vicesima hereditarium, que era un impuesto sobre las herencias. En la Época Medieval, a los reyes en algunos casos se les permitía cobrar tributos sobre la tierra conforme a la extensión que esta tuviese, o tributos personales que debían ser pagados por los habitantes desde la edad de quince años.²⁷

En un principio las palabras tributo e impuesto implicaba un signo de servidumbre o vasallaje, así como también un signo de sometimiento de una tribu a otra, que se pagaba a cambio de protección. A medida que las estructuras económicas se fueron desarrollando, las formaciones sociales van adquiriendo mayor complejidad y el régimen de propiedad privada adquiere una mayor importancia. Además se generaliza el intercambio comercial entre los distintos territorios y van apareciendo los primeros impuestos.

Con el advenimiento del Estado Moderno, aparecieron los tributos en sentido estricto, aunque hay que recordar que a lo largo de la historia antes de este advenimiento existieron prestaciones

²⁷ Queralt, Juan Martín. "Curso de Derecho Financiero y Tributario". Editorial Tecno. Novena Edición, 1998. Pág.95

exigidas por los reyes, los príncipes, los señores feudales a las cuales también se les denominaba tributo.²⁸

En la edad Antigua los tributos carecían de los caracteres e importancia que hoy poseen, pues eran en cierta forma prestaciones exigidas por los que ostentaban el poder político y económico. Es hasta el advenimiento del Estado Moderno que se toma conciencia de la necesidad de implementar un sistema tributario reglamentado, con el fin de disponer de recursos para hacer frente a responsabilidades de éste; es de esta manera que comienzan a surgir nuevas formas de obtención de ingresos.

b. Sistemas de Recaudación.

El sistema recaudatorio comprende las diversas modalidades de organización jurídica del servicio de percepción de tributos²⁹. Generalmente los sistemas recaudatorios se dividen en dos grupos:

- Aquel en el que el Estado se ocupa directamente de la recaudación y
- Aquel en el que la recaudación se confía a un ente extraño a la organización administrativa como lo pueden ser: bancos del país u otras instituciones financieras.

²⁸ Queralt, Juan Martín. Pág.96

²⁹ Ídem, Pág. 376

c. Período de Recaudación.

Los periodos de recaudación se dividen en dos clases: El período voluntario y el de Ejecución.³⁰

• Período Voluntario:

En este período los obligados al pago lo hacen dentro del plazo que al efecto indiquen las leyes del impuesto correspondiente. En el caso de los tributos municipales, cuando en las leyes y ordenanzas municipales no se fije el plazo límite para el pago, deberán cancelarse dentro de los 60 días siguientes al día en que ocurra el hecho generador de la obligación tributaria (Art.34 de la Ley General Tributaria).

• Período de Ejecución:

En el período ejecutivo la recaudación se efectúa coactivamente, es decir, que durante este período la obligación debe hacerse efectiva. De manera que la falta de pago de los tributos municipales en el plazo establecido, coloca al sujeto pasivo en situación de mora, sin necesidad de un requerimiento de parte la administración tributaria municipal y sin tomar en consideración, las causas o motivos de esa falta de pago.³¹

³⁰ Ídem, Pág. 378

³¹ Ídem

2. Fuentes de Ingresos Municipales.

Entre las fuentes de ingresos con las que pueden contar los municipios para cumplir con sus fines y competencias, se encuentran:

a. Ingresos Propios.

Los ingresos propios son uno de los aspectos más importantes para los gobiernos municipales, ya que de estos depende su autonomía financiera y por tanto la posibilidad de ejercitar de manera real su independencia política.³²

Los ingresos propios se dividen en:

- **Ingresos Corrientes:**

Los ingresos corrientes son los recursos que dependen directamente de la capacidad de los gobiernos municipales para generar ingresos localmente. En ellos están comprendidos los impuestos, tasas por servicios y otros ingresos corrientes.

- **Ingresos de Capital:**

Incluyen los recursos provenientes de la venta de activos, contratación de préstamos, obtención de dividendos y utilidades y otras operaciones de capital.

³² www.sacdel.org.sv, 25-Julio-2005, 10:30 a.m.

b. Subsidios y Donaciones.**• Subsidios:**

Son fondos trasladados a los municipios por el Gobierno Central o entidades autónomas, por una sola vez, para ejecutar obras o actividades específicas.

• Donaciones:

Son recursos transferidos al municipio por personas, familias, empresas privadas, gobiernos extranjeros, organismos internacionales y otros particulares para fines específicos.

c. Transferencias del Estado.

Son 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, 1988), que actualmente equivale al 7% de los ingresos corrientes del gobierno central. ³³

Los fondos del FODES se distribuyen de la siguiente manera:

• **Funcionamiento:** 20%.

• **Inversión:** 80%

³³ Ídem

En la figura No.3 se muestra de manera general como están estructurados los ingresos municipales.

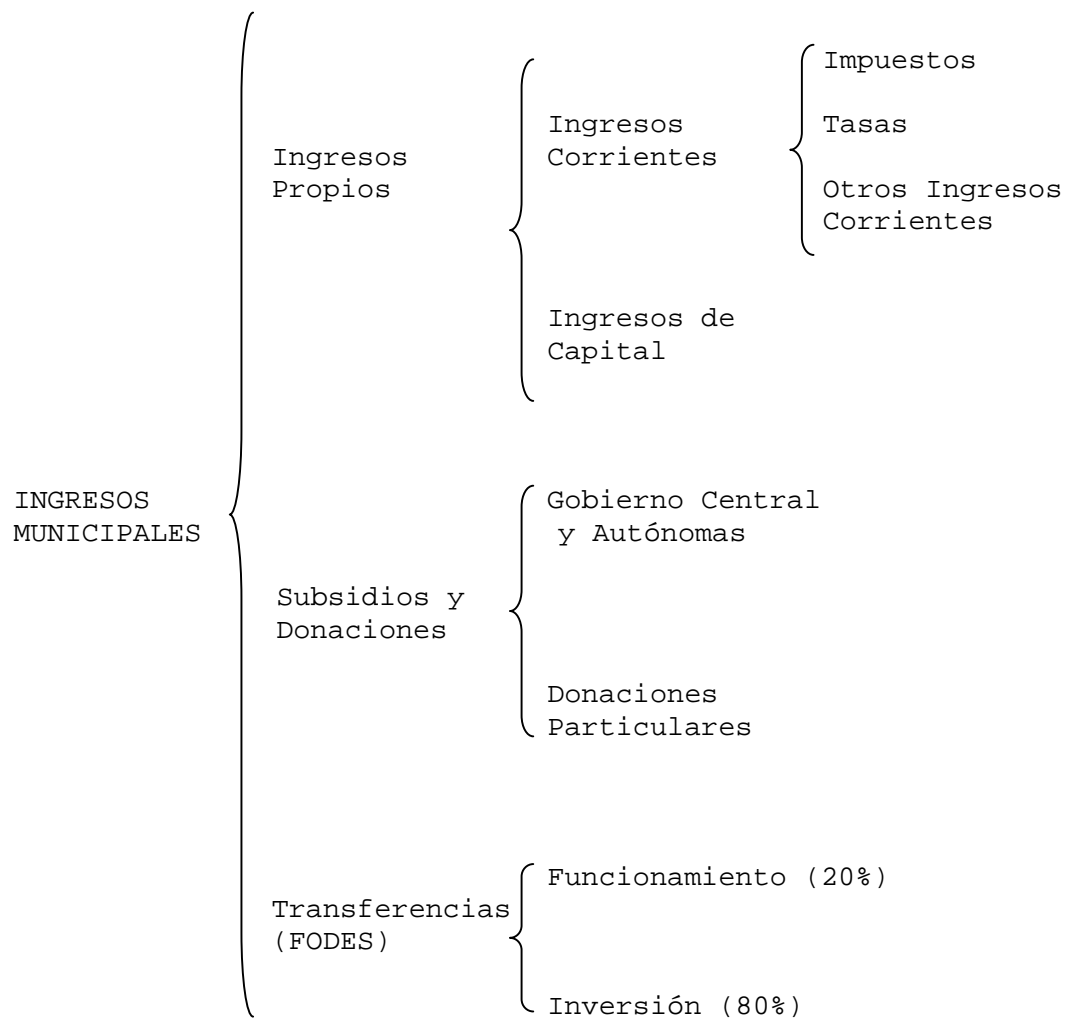


FIGURA No. 3 "Fuentes de Ingresos Municipales"

3. Tributos Municipales.

Los tributos constituyen los ingresos más importantes de las municipalidades, por ser los que más entradas les proporcionan. Una recaudación suficiente permite financiar los aspectos que implica el desarrollo económico local, en la parte que compete al gobierno municipal. Por ello es necesario tener clara una política fiscal municipal que guíe el fortalecimiento de la recaudación y el destino de estos recursos. Según el artículo No. 3 de la Ley General Tributaria Municipal son tributos municipales: los impuestos, tasas y contribuciones especiales.

a. Impuestos.

El impuesto es aquel tributo, cuya obligación tiene como hecho imponible una situación independiente de todos los servicios o actividades estatales. Se establecen para las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades económicas lucrativas en la jurisdicción (como actividades comerciales, industriales, financieras o de servicios).³⁴

b. Tasas

La tasa es aquel tributo que se genera en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica

³⁴ Queralt, Juan Martín, Op. Cit. Pág.242

prestados por los municipios. Las tasas se cobran por la prestación de servicios públicos, tales como: alumbrado público, aseo y ornato, cementerios, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, mantenimiento de calles, rastro, tiangué y otros que representan uso de bienes municipales.

También están sujetos al pago de tasas los servicios jurídicos municipales como: auténtica de firmas, emisión de certificaciones y constancias, guías, documentos privados, licencias, matrículas, permisos, matrimonios, testimonios de títulos de propiedad, cartas de venta de ganado y otros similares.³⁵

4. Mora Tributaria.

La mora se refiere al incumplimiento del pago a capital o de intereses en las fechas establecidas.³⁶

a. Efectos de la Mora.

Según la ley Tributaria Municipal (Art. No.46) la mora genera los siguientes efectos:

- Hace exigible la deuda tributaria.
- Da lugar al devengo de intereses moratorios.

³⁵ Ídem, Pág.249

³⁶ Ley General Tributaria Municipal, Art.45, Pág.49

- Da lugar a la aplicación de multas por configurar dicha mora, una contravención tributaria.

b. Intereses Moratorios.

Los intereses moratorios se aplican desde el vencimiento del plazo en que se debió pagar el tributo, hasta la fecha de cancelación que para el sector comercial será el equivalente al interés de mercado.³⁷

c. Recuperación de Mora.

Es necesario reconocer que en la actualidad la mayoría de las municipalidades tiene un deficiente sistema de administración tributaria, unido a ello la falta de infraestructura y de personal idóneo para la efectiva recaudación. Por esta razón un buen catastro es imprescindible para el costeo de los servicios y para la presupuestación de ingresos.

La emisión manual de avisos de cobro es costosa, lenta y poco eficiente, por lo que un sistema computarizado de cobros es esencial, ya que proporciona información oportuna, emite avisos de cobro, amortiza pagos por adelantado de impuestos y permite

³⁷ Ídem, Artículo No.47 , Pág.50

conocer la antigüedad de los saldos morosos, así como también agiliza y facilita el proceso de recaudación tributaria.

d. Sistemas de Cobranza.

Los procedimientos requeridos para poder efectuar cobros oportunos, suelen ser sencillos pero a veces van en contra de la naturaleza humana y aquellos cobradores son gentes de ventas que están vendiendo un producto muy difícil: el poder cobrar ahora por beneficios ya recibidos en el pasado.

El primer paso para lograr cobros oportunos consiste en tener una política de cobranza debidamente planeada. La política de cobranza deberá establecer el tiempo que debe transcurrir entre el momento en que se inicie la primera fase de cobro y el intervalo entre cada fase sucesiva de cada fase de cobranza.

Los principales aspectos de un procedimiento de cobros incluyen la calificación del deudor, la determinación de las herramientas de cobranza que se hayan de utilizar para obtener buenos resultados de los esfuerzos de cobranza. ³⁸

Entre las razones por las cuales una persona se convierte en mal pagador, se encuentran el descuido, los malos hábitos de pago,

³⁸ Hayes, S., "Créditos y Cobranzas. Guía Práctica", México, 1993. Pág.178

pereza, desastre o fracaso personal y la inconformidad de las personas.³⁹

Los problemas concernientes al descuido del cliente o inconformidad pueden resolverse fácilmente y no representan un problema permanente de cobranza. Por otra parte la pereza podrá convertirse en acción solo con una llamada telefónica o una visita personal. Sin embargo los problemas que pueden provocar mayores dificultades en el proceso de cobranza son los problemas personales y los de negocios.

e. Perfil de un Cliente Moroso

Cuando las cuentas vencen, existe la necesidad de reclasificar tales cuentas por razón del atraso. Los deudores que integran la cartera vencida comprenden:⁴⁰

- **Los que tienen duda en algún aspecto**

Son aquellos que no están seguros respecto de los términos, quienes posiblemente hayan extraviado sus facturas o no quieren pagar pues consideran que el valor de la factura es tan pequeño que no vale la pena molestarse en pagar. Estos deudores lentos cubrirán sus adeudos tan luego comprendan los términos, se les envían duplicados de facturas o cuando se les facture por

³⁹ Ídem, Pág.177

⁴⁰ Ídem, Pág.179

valores superiores que implica que los deudores no consideren que son saldos pequeños.

- **Los clientes negligentes**

Son aquellos que poseen el dinero y la intención de pagar, pero que necesitan que se les recuerde que la factura ha vencido. Una forma de recordar que la factura a vencido es enviándoles un recordatorio, o el aviso de saldo o cuenta vencida tan pronto sea posible.

- **Clientes no culpables de no poder pagar**

Comprenden aquellos que han tenido que soportar algún desastre. Dentro de estos se incluyen los desastres de la naturaleza, tales como: incendios, inundaciones, etc. Generalmente estos clientes constituyen problemas a corto plazo y no afectan los esfuerzos de cobranza a largo plazo.

- **Clientes que fallan en sus pagos estacionalmente**

Son aquellos que precisamente no cubren sus adeudos durante la temporada floja (Durante la producción disminuye).

- **Los clientes crónicamente lentos para pagar**

Las cuentas crónicamente lentas son de dos tipos: los clientes que tienen dinero pero que hacen como costumbre esperar a sus

acreedores y los clientes que carecen de fondos y dependen del financiamiento de proveedores para financiar sus operaciones.

f. El Proceso de cobro de una Empresa.

Toda persona encargada de realizar la función de cobro para una empresa o institución no solamente deberá ser rudo, bien entrenado y con tacto, sino que además necesita poseer habilidades o destrezas en diferentes ramas como: conocimientos de Contabilidad, Análisis Financieros, Técnicas de cobranzas, Leyes Mercantiles, etc.

Una de las funciones mas importantes en una empresa es la cobranza de las cuentas vencidas, la cual puede variar desde la forma como se establece las políticas de cobro hasta la forma como se utilizan los medios y se establecen los programas de cobranzas.⁴¹

⁴¹ Hayes, S., "Créditos y Cobranzas. Guía Práctica", México, 1993. Pág., 178

i. Procedimiento de Cobro

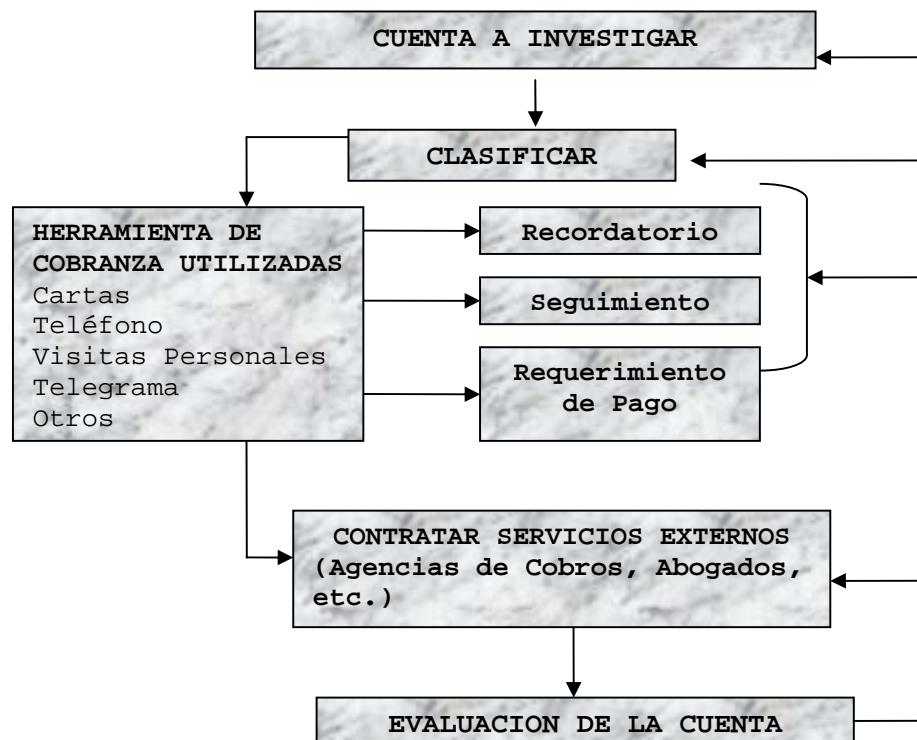


Figura No.4. Esquema del Procedimiento de Cobro

Con el fin de obtener buenos resultados de la cobranza en primer término se debe recurrir al expediente del cliente, clasificarlo conforme su forma de proceder en el pasado o conforme una apreciación inteligente. Luego proceder a utilizar las herramientas de cobranza⁴².

⁴² Mondello C., "Créditos y Cobranzas. Técnicas para Mejorar su Flujo de Efectivo".

Si estas herramientas (cartas, llamadas telefónicas, etc.) no dieran buenos resultados será necesaria la utilización de los servicios externos de una agencia de cobro.

g. Pasos del Proceso de notificación de Cobro.

Existen tres pasos a través de los cuales debe pasar el proceso de cobranza: el recordatorio, el seguimiento (o discusión) y requerimiento de pago (o acción legal).⁴³

• **Cartas Recordatorio**

El supuesto sobre el cual descansan estas cartas es que la falta de pago es derivado de la negligencia o descuido.

Los recordatorios son de tres formas, algunas consisten en una frase como ``Vencido: favor enviar remesa de pago'', o ``la cantidad arriba señalada esta vencida y mucho le agradecemos su pago oportuno''. El segundo, es mas formal dado que está impreso y se anexa un estado de cuenta o factura; el tercero, es de forma impresa y no incluye párrafo introductorio ni de cierre, tan solo incluye espacio para anotar el nombre y domicilio del cliente, la cantidad adecuada y el período en el cual se efectuó la compra ``hacemos referencia a su cuenta de

⁴³ Hayes, S., Op. Cit. Pág. 164

fecha y por el importe de \$____. Esperamos recibir su pronta atención''.

- **Cartas de Seguimiento**

Si al cabo de enviar varias cartas recordatorias no se obtienen los resultados esperados, es tiempo de presionar el pago con cartas que sean más fuertes en cuanto a tono. Para este tipo de cartas no se considera apropiado enviar modelos pre-impresos, será necesario redactar cartas personales en donde se apele el pago utilizando diferente tono y fuerza. Se debe intentar obtener alguna respuesta de su cliente para que explique el motivo del retraso.

Para poder enterarse si el cliente no puede pagar o simplemente esta tratando de aprovecharse, usted deberá escribir directamente al cliente.

- **Cartas de requerimiento de pago.**

En estas se presentan dos alternativas, la posibilidad de pago o de enfrentar una acción drástica; las cartas de requerimiento de pago son básicamente un ultimátum. La acción drástica podrá ser que se envíe un giro contra el cliente o que se asigne la cuenta a un abogado o agencia de cobro. No es recomendable enviar varias cartas de requerimiento en las que luego se amplíe la fecha de pago en cada una de las cartas.

h. Elementos de la Cobranza

Enviar estados de cuenta mensuales a los clientes solía ser un método más generalizado de lo que en la actualidad significa. Los estados de cuenta mensuales incluyen los saldos adeudados tanto vencidos como al corriente, respecto a un cliente en particular. Muchos artículos y libros están en contra de este método, ya que señalan que se elevan los costos y es mucho esfuerzo involucrado en la adquisición, impresión y procesamiento de las formas; inclusión de estados en sobres y llenarlos; costos relacionados con correos y tiempo perdido e invertido.

Algunas compañías envían estados de cuenta a quienes realmente lo necesitan o para clientes selectos que tienen cuentas vencidas. Los estados de cuenta no son un elemento de la cobranza, sino un medio de información utilizado por la compañías para dar a conocer a sus clientes el estado de su saldo o cuenta. ⁴⁴

⁴⁴Ettinger, R., "Créditos y Cobranzas". México, Editorial Continental, S.A. de C.V., 1983, Pág.64

Entre los elementos de la cobranza se encuentran:⁴⁵

- **Llamadas Telefónicas.**

Una carta tiene la desventaja de que consume mucho tiempo y comprende tan solo a una de las partes, las llamadas telefónicas pueden superar ambos inconvenientes. En una época en que las estampillas, el papel y la mano de obra eran relativamente baratas, las llamadas telefónicas se utilizaban muy de vez en cuando por razón de sus costos.

En la actualidad el teléfono se ha convertido en una herramienta de cobranza mas generalizada, particularmente cuando se trata de problemas de cobro difícil. El teléfono ofrece las ventajas de la velocidad y certeza de que la investigación llegue a la persona apropiada, además algo muy importante el conversar personalmente con el deudor impide a que se niegue la deuda.

Para poder llegar a ser eficiente cobrador por teléfono será necesario desarrollar cierta confianza y destreza para poder tener éxito en las llamadas telefónicas.

⁴⁵ Hayes, S. Op. Cit. Pág.182

- **Los Telegramas.**

Son herramientas efectivas de cobranza puesto que exigen la atención de quien lo recibe. El lenguaje utilizado en los telegramas será conciso sin llegar a ofender además deben emplearse frases cortas y precisas. Cuando el esfuerzo de cobranza llega a la fase de urgencia y se requiere de una acción rápida, es recomendable el uso del telegrama, sin embargo, el uso de éste al inicio del ciclo de cobranza frecuentemente acelera esta acción.

- **Visita Personal.**

Las visitas personales por agentes de crédito a clientes que se atrasan en sus pagos, debido a su elevado costo se reservan para aquellos casos de cobranza considerados significativos. La visita personal ofrece todas las ventajas de una llamada telefónica más la ventaja de una conversación de persona a persona. A pesar de los costos, la visita personal usualmente genera los mejores resultados de todos los métodos de cobranza. Antes de realizar una visita es bueno precisar que objetivos se persiguen con esta.

- **Cartas de Cobranza.**

La correspondencia o carta se utiliza con frecuencia dentro de los procedimientos de créditos y cobranzas, ya que ofrecen la

ventaja de ser relativamente baratos y un medio de comunicación personal y precisa entre el cliente y la empresa.

Las cartas de cobranza deberán utilizarse con miras de que el cobro se puede efectuar en una sola carta. La forma y contenido de esta habrá de variar dependiendo de las circunstancias de quien la envía y del deudor, por lo que existen diferentes modelos de cartas de cobranza (Ver Anexo No.4 Modelos de Cartas de Cobranza).

Para la elaboración de las cartas de cobranza es importante tomar en cuenta los siguientes requisitos:⁴⁶

1. La carta debe incluir el nombre y domicilio del deudor, fecha de la carta, descripción del servicio prestado y la cantidad adeudada.
2. El cobro de cuentas es mas efectivo cuando se realiza sobre una base de persona a persona.
3. Es de buena idea recurrir a la reputación de su cliente.
4. Debe hacer sentir la urgencia del cobro (cartas enviadas en sucesión rápida).
5. Mantener la atención del deudor utilizando diferentes tipos de letra y diferentes formatos o complementando con telegramas

⁴⁶ Hayes, S. Op. Cit., Pág.159

o llamadas telefónicas, además, firmadas cada vez por personas más importantes.

6. Lograr que el deudor conteste de alguna forma, lo que permitirá crear sentido de compromiso.

i. Políticas de Cobro.

Las políticas de cobro deberán ser lo suficientemente generales para que se puedan aplicar a diferentes situaciones. Toda política de cobro debe equilibrar las metas de la institución o empresa (de incrementar sus ingresos) con las metas de cobro para proteger a la empresa y así recuperar las cuentas por cobrar y asegurar un mayor nivel de ingresos.

Es indispensable que dichas políticas, estén bien organizadas y se encuentren respaldadas por sistemas apropiados de recopilación y registro de información, así como de archivos para cada cliente que incluyan toda la información referente a esto. ⁴⁷

j. Técnicas para Mejorar la Cobranza.

La herramienta más efectiva de cobranza, suele ser la mezcla de todas las herramientas de cobranza (cartas, llamadas

⁴⁷ ídem, Pág.16

telefónicas, visitas y telegramas). Cualquier uso de herramientas de cobro podrá ser efectivo, si se aplica en forma apropiada y se escoge en forma inteligente. Entre mas antigua sea una cuenta mas difícil será cobrarla, por lo tanto sino se pueden cobrar las cuentas después de cinco meses de escribir cartas, realizar llamadas telefónicas y hacer visitas personales; es importante, considerar oportuno proceder a hablar con una agencia de cobranza, que se consideran en último recurso.

k. Mediciones Basadas en Resultados de Cobranza.

Existen tres mediciones de resultados de cobranza: ⁴⁸

- **Análisis de antigüedad de saldos:**

Este método es el mas antiguo, sencillo y eficaz para determinar la eficiencia en el cobro. Este análisis se realiza elaborando una tabla que muestre todos los nombres de los clientes que deben dinero, el monto del adeudo y el tiempo. Las personas que deben mayor cantidad de dinero por el tiempo más largo son las que deberán recibir mayor atención, algunas empresas efectúan el análisis de antigüedad de saldos semanal o mensualmente.

⁴⁸ Ídem, Pág.74

- **Días de cobranza:**

Los días de cobranza representan una medida de eficiencia, de actuación del departamento de créditos y se obtiene dividiendo el saldo final de las cuentas por cobrar entre el promedio diario de facturaciones a crédito.

- **Rotación de cuentas por cobrar:**

Esta rotación indica cuanto se tarda en días para cobrar una cuenta promedio. La rotación de cuentas por cobrar y el período de cobro se podrán determinar de la siguiente manera:

Paso 1:
$$\frac{\text{Ventas netas para el período}}{\text{Número de días en el período}} = \text{Ventas promedio por día.}$$

Paso 2:
$$\frac{\text{Cuentas por cobrar al final período}}{\text{Número de días en el período}} = \text{Período promedio de cobro en días.}$$

- **El índice de cobranza:**

Este índice muestra que tan eficiente se han cobrado todas las cuentas que estaban pendientes al inicio del periodo. El índice de cobranza podrá calcularse dividiendo el saldo de cuentas por cobrar al principio del período entre los cobros efectuados durante ese período.

1. Objeciones del cliente durante el proceso de recuperación.

Las objeciones son parte natural del proceso de recuperación de mora y son indicadores que el cliente está activamente involucrado en encontrar una solución al problema; además pueden revelar preocupación o molestia por parte del cliente, por lo que conocerlas es clave.

i. Tipos de Objeciones.⁴⁹

- **Percepción de imposibilidad:**

Surge cuando el cliente percibe que no tiene los recursos necesarios para responder al compromiso adquirido. Este tipo de objeción debe ser manejada hábilmente de manera que se propongan alternativas aceptables para ambas partes.

- **Queja:**

La queja surge cuando el cliente ha tenido experiencias negativas o percibe que no ha recibido un buen servicio o que esta siendo tratado injustamente. En este caso si la queja tiene fundamento, se deberá tomar una acción para corregir el problema.

⁴⁹ Gallardo Sánchez, J., "La mora bancaria y el proceso de recuperación en las instituciones financieras".Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2000.

- **¡Porque no!:**

Surge cuando un cliente sin tener una razón aparente se niega abiertamente a cumplir con su compromiso, en este caso se debe exponer al cliente los beneficios específicos que para él implica la cancelación de la deuda.

E. ANÁLISIS F.O.D.A

La técnica de diagnóstico F.O.D.A es una de las técnicas de planeación que se utiliza para la formulación de planes eficientes, capaces de minimizar los riesgos de la empresa para colocarla en una posición de crecimiento. Esta técnica de diagnóstico pretende responder a tres preguntas básicas

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Cuáles deben ser nuestras prioridades hacia el futuro?
- ¿Qué opciones de desarrollo tenemos?

El diagnóstico F.O.D.A es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una empresa con el objetivo de obtener algunas conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro.

La situación actual que queremos analizar esta constituido por dos niveles de elementos:

- **Situación interna:** la cual esta constituida por los factores o elementos situados dentro de la empresa llamados fortalezas y debilidades.
- **Situación externa:** está constituida por factores o elementos que se ubican o preceden del medio que rodea a la empresa; dentro de ella se determinan las amenazas y oportunidades.

¿Qué analiza la técnica de diagnóstico F.O.D.A en la situación interna?

Esta técnica analiza dos tipos de aspectos: los positivos denominados fortalezas, los cuales conllevan a establecer los aspectos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos y los aspectos negativos llamados debilidades que nos conduce a establecer los aspectos que impiden el progreso de la organización.

¿Qué analiza la técnica de diagnóstico F.O.D.A en la situación externa?

En la situación externa se analizan dos factores, entre ellos los positivos denominados oportunidades, los cuales puede aprovechar la empresa para hacer posible el logro de sus objetivos ; y los aspectos negativos conocidos como amenazas que

pueden obstaculizar el desarrollo de la empresa e impedirle seguir existiendo o dificultando el logro de sus objetivos.

Con la aplicación de esta técnica de diagnóstico las empresas pueden detectar tanto aquellos aspectos del ambiente interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas) que influyen positiva o negativamente a su funcionamiento normal; y de ésta manera poder determinar las acciones necesarias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, y enfrentar o disminuir las debilidades y amenazas que se les presenten.⁵⁰

Después de haber definido los elementos teóricos que servirán de base para la investigación, se procederá a la realización del diagnóstico de la situación actual de la alcaldía que constituye el punto de partida para la elaboración de la propuesta.

⁵⁰Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. "Folleto de Teoría Administrativa", 1998.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE MORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.

A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Uno de los problemas que actualmente genera preocupación en la alcaldía de Aguilares es el relacionado con la recaudación de los tributos municipales, ya que no todos los contribuyentes cumplen con su obligación de cancelar los impuestos y tasas en forma oportuna, lo que conlleva al incremento de la mora tributaria.

Por lo tanto con la presente investigación de campo se pretende identificar aquellos factores internos y externos que influyen directamente en la baja recaudación tributaria por parte de la alcaldía, con el propósito de facilitar la recuperación de la mora al menor plazo posible y lograr con esto disminuir el porcentaje que se adeuda en la actualidad.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Conocer la situación actual de la alcaldía de Aguilares, en lo referente a la recaudación de impuestos y tasas, con el fin de determinar aquellas áreas problemáticas en las que se debe enfocar el diseño de estrategias para facilitar la recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes.

2. Objetivos Específicos

- Identificar los principales problemas que enfrentan los contribuyentes al momento de pagar sus impuestos y tasas municipales.
- Determinar los principales factores que inciden para que los contribuyentes no cancelen oportunamente los tributos municipales.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la alcaldía con el fin de determinar los factores internos y externos que afectan o contribuyen al funcionamiento normal de la municipalidad.
- Analizar la efectividad de los procedimientos que se llevan a cabo en la alcaldía para la recuperación de las cuentas morosas.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método utilizado en la Investigación.

La investigación de campo en la alcaldía de Aguilares se desarrollo sobre la base del método científico deductivo, ya que proporciona un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar, permitiendo de esa manera la adquisición, organización y ampliación del conocimiento.

2. Tipo de Investigación.

Esta investigación realizada en la alcaldía de Aguilares es considerada de tipo descriptiva, ya que describe situaciones y eventos que se dan en la municipalidad.

Además el tipo de investigación desarrollada es no experimental ya que los investigadores no manipulan variables, pues solo se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, y por tratarse de una medición de variables en un momento determinado el diseño es considerado de tipo transeccional descriptivo.

3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Entre las técnicas que se utilizaron para la obtención de la información están: Entrevistas, encuestas y la observación.

• Entrevista.

Para la realización de las entrevistas se elaboró una guía de preguntas dirigidas a personas claves, involucradas directamente en el proceso de recaudación de los tributos municipales.

• Encuesta.

Para llevar a cabo la encuesta se utilizó el cuestionario, el cual fue dirigido tanto al personal como a los contribuyentes de la alcaldía, con el propósito de conocer y obtener información relacionada con los servicios que brinda la alcaldía, con el pago de impuestos y tasas; así como también aspectos relacionados con la mora tributaria, haciendo énfasis en el tratamiento y seguimiento que se le da a ésta. También se pretendía obtener información interna acerca de procesos, políticas, mora tributaria y todo aquello relacionado con el proceso de recaudación tributaria.

- **Observación Directa.**

Para complementar la información obtenida tanto de las entrevistas como de los cuestionarios, se utilizó la técnica de la observación la cual permitió identificar aspectos del ambiente interno y externo de la alcaldía, permitiendo así una mayor cercanía a la problemática en estudio y de esa manera poder hacer una evaluación más integral de ésta.

4. Fuentes de Datos

Para el desarrollo del trabajo se realizaron una serie de investigaciones valiéndose de dos fuentes de datos; fuentes primarias y fuentes secundarias.

- **Fuentes Primarias o de Campo:**

Para la obtención de estos datos se recopiló la información necesaria en la alcaldía de Aguilares, a través de la utilización de un cuestionario, el cual fue dirigido tanto a los contribuyentes como al personal de dicha alcaldía.

- **Fuentes Secundarias o Bibliográficas:**

Los datos secundarios se obtuvieron a través de la consulta de documentos relacionados con el tema de estudio, tales como libros, tesis, revistas, leyes y reglamentos, boletines, etc.

5. Prueba Piloto.

Para realizar la investigación denominada diseño de estrategias de servicio para facilitar la recuperación efectiva de la mora de los contribuyentes se llevó a cabo una prueba piloto para la cual se tomó como base ocho cuestionarios que representa el 9% de la muestra total.

La prueba piloto fue realizada en forma aleatoria a las personas que llegaban a realizar algún trámite a la alcaldía. El propósito de dicha prueba era comprobar su viabilidad y conocer si se cumplía con los objetivos de la investigación.

Después de realizar la tabulación y análisis de éstas se determinó que las preguntas realizadas cumplían con los objetivos, aunque fue necesario agregar mas alternativas en algunas preguntas, ya que no fueron considerados aspectos que eran importantes.

6. Determinación del Universo.

Para llevar a cabo la investigación se determinaron los siguientes universos: 41 empleados y 5,000 contribuyentes inscritos en la alcaldía municipal de Aguilares, los cuales facilitaron la información necesaria que servirá de base para el desarrollo de la investigación.

Los datos fueron proporcionados por personal que labora en la alcaldía, específicamente en las unidades de Registro y Control Tributario y Secretaría Municipal.

7. Determinación de la Muestra.

• Empleados:

Del universo a cubrir que es de 41 empleados de la alcaldía, no se tuvo acceso a todas las personas, debido a que algunos empleados no permanecen mucho tiempo en la alcaldía ya que laboran en la unidad de servicios municipales, por lo que resultó difícil ponerse en contacto con ellos.

Por lo tanto para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el **Muestreo por Conveniencia** (técnica de muestreo no probabilístico), el cual permitió identificar y seleccionar la muestra considerando la facilidad de acceso a los empleados. Por esa razón solo se aplicaron 17 cuestionarios (**n = 17 empleados**).

• **Contribuyentes:**

Para determinar el tamaño de la muestra de los contribuyentes se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

En Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

E = Error

Q = Probabilidad de Rechazo

P = Probabilidad de Éxito

Z = Valor del área bajo la curva normal

Datos:

$n_1 = ?$

$N_1 = 5,000$ (contribuyentes)

E = 0.10

P = 0.50

Z = 1.96

$$n_1 = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (5000)}{(0.10)^2 (5000 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

n = 94 Contribuyentes

8. Procesamiento de la información

La información obtenida de la tabulación de las encuestas dirigidas a los empleados y contribuyentes de la municipalidad de Aguilares, servirá de base para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la alcaldía, el cual se presenta en este capítulo.

Es importante aclarar que en este apartado no se presentará la tabulación de las encuestas, debido a la gran cantidad de preguntas y a que todas son consideradas importantes para la investigación, por lo que solo se retomarán los resultados obtenidos de éstas para la elaboración del diagnóstico y de las conclusiones y recomendaciones de éste capítulo. Por consiguiente la tabulación de las encuestas de empleados y contribuyentes se presentará en el Anexo No.5.

D. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a. Se contó con todo el apoyo del Alcalde y Concejo Municipal de la alcaldía Municipal de Aguilares durante el desarrollo de la investigación.
- b. Por parte del Despacho Municipal se nos asignó una persona encargada de brindar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación en la alcaldía.

2. Limitaciones

- a. Del total de empleados con que cuenta la alcaldía de Aguilares que es de 41, no se tuvo acceso a todas las personas al momento de pasar los cuestionarios, ya que algunas laboran en la unidad de servicios municipales por lo que resultó difícil contactarlas.
- b. Algunas unidades de la alcaldía se demoraron un poco para entregar los cuestionarios ya contestados.

c. Debido a que en el momento de pasar los cuestionarios no se tuvo acceso a todos los empleados de la alcaldía, se aplicó el muestreo por conveniencia el cuál permitió seleccionar la muestra a conveniencia considerando la facilidad de acceso a los encuestados.

d. Se determinó encuestar a aquellas personas que estaban directamente relacionadas con el proceso de recaudación tributario (17 empleados), debido a la dificultad de contactar a todos los empleados de la alcaldía.

E. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.

Con la información obtenida de las entrevistas realizadas al encargado de la unidad de Registro y Control Tributario y a la Secretaria de la alcaldía Municipal de Aguilares (Ver Anexo No.7 y 9 .Guías de entrevistas), se elaboró una breve descripción de la situación actual de la alcaldía, en lo referente a: recursos, principales procedimientos de cobro y recuperación de mora; así como también se detallan las políticas establecidas para el cobro de los impuestos y tasas municipales.

1. Recursos con que cuenta la alcaldía.

En toda institución ya sea pública o privada, los recursos (materiales, humanos, financieros y técnicos) constituyen los elementos básicos que ayudan a que éstas se mantengan funcionando adecuadamente.

Entre los recursos con que actualmente cuenta la alcaldía de Aguilares se encuentran: recursos humanos, materiales, financieros y técnicos (esta información fue proporcionada por la secretaría de la alcaldía de Aguilares).

a. Recursos Humanos.

Actualmente la alcaldía de Aguilares no cuenta con el recurso humano suficiente, ya que la limitación de fondos dificulta la contratación de nuevo personal.

En el siguiente cuadro se detalla las unidades que conforman la estructura organizativa de la alcaldía y el número de empleados que pertenecen a cada una de ellas.

Unidades	No. de Empleados
Concejo Municipal	14
Sindicatura	1
Secretaría Municipal	2
Auditoría Interna	1
Despacho Municipal	1
Policía Municipal	11
Proyección social y Participación ciudadana.	1
Administración	3
UACI	3
Contabilidad	3
Tesorería	2
Registro del estado familiar y ciudadano	5
Mercado	4
Registro y Control tributario	3
Demuga	12
Servicios Municipales	14

Servicios por Subcontrato
• Recolección de Basura
• Mantenimiento de Calles
• Alumbrado Público

Fuente: Secretaría Municipal de la alcaldía de Aguilares.

b. Recursos Materiales

La alcaldía de Aguilares no cuenta con los recursos materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades, ya que no todas las unidades cuentan con mobiliario y equipo que les permita realizar eficientemente el trabajo. Además el equipo del que se dispone en algunos casos es obsoleto.

c. Recursos Financieros

La alcaldía de Aguilares obtiene sus recursos financieros a través de la transferencia de los fondos FODES, así como también de los fondos provenientes del pago de impuestos y tasas municipales. Los recursos financieros con que cuenta la municipalidad son limitados, ya que no tienen apoyo de ninguna institución nacional o internacional.

d. Recursos Técnicos

Las herramientas técnicas administrativas de las cuales dispone actualmente la alcaldía de Aguilares son:

- Un organigrama, en el cual se detallan cada una de las unidades y su respectivo nivel jerárquico.

- Manual de Funciones y de Descripción de Puestos, en los cuales se detallan las funciones y actividades que deben realizarse en cada unidad.

Sin embargo algunas de éstas herramientas técnicas no están actualizadas y carecen de los requisitos básicos para su elaboración.

2. Procedimiento actual de Cobro de Tasas Municipales en la Alcaldía Municipal de Aguilares.

Este procedimiento de cobro es el que se realiza cuando las personas cancelan sus impuestos y tasas municipales dentro del período establecido por la alcaldía que es de 60 días. Y para el cobro de los tributos municipales se emiten mensualmente avisos-recibos (Ver Anexo No.6. Modelo de aviso-recibo emitido por la alcaldía de Aguilares), los cuales son distribuidos a los contribuyentes de acuerdo a zonas.

A continuación se describe el procedimiento actual de cobro de tasas e impuestos municipales que se realiza en la alcaldía Municipal de Aguilares.

Responsable	Procedimientos
1. Catastro Tributario	A. Realiza inspección catastral para determinar los servicios que brinda la alcaldía a determinado contribuyente.
2. Catastro Tributario	B. Elabora informe de la inspección catastral.
3. Catastro Tributario	C. Crea expediente del contribuyente.
4. Catastro Tributario	D. Remite el informe de inspección a cuentas corrientes
5. Cuentas corrientes	E. Determina con base a las tasas vigentes, el pago que debe realizar el contribuyente por

	cada uno de los servicios que recibe.
6. Cuentas corrientes	F. Crea cuenta del contribuyente en el sistema mecanizado.
7. Cuentas corrientes	G. Emite mensualmente en forma mecanizada los avisos-recibos correspondientes a las tasas por servicios y de impuestos (en la emisión del aviso-recibo el programa de facturación carga automáticamente los registros de la Cta. Corriente).
8. Registro y control tributario	H. Recibe facturación y coordina su distribución a cada contribuyente.
9. Registro y control tributario	I. Entrega a distribuidor de cada zona los avisos-recibos.
10. Distribuidor	J. Ordena los avisos-recibos de acuerdo a calles, avenidas para luego entregarlos.
11. Contribuyente	K. Recibe aviso-recibo y se traslada a la colectoría de la alcaldía a cancelar sus tributos.
12. Caja	L. Efectúa el cobro de los servicios entregando recibo original al contribuyente y archiva copia.
13. Cuentas corrientes	M. Recibe facturas canceladas de colectoría y las digita para que el programa de abonos descargue automáticamente la cuenta de cada contribuyente.
14. Contabilidad	N. Revisa los ingresos del día, elabora las partidas respectivas y luego realiza remesa.

Fuente: Unidad de Registro y Control Tributario de la alcaldía de Aguilares.

a. Procedimiento de Recuperación de Mora en la Alcaldía Municipal de Aguilares.

Según entrevista realizada al Jefe de Cuentas Corrientes, Cobro y Recuperación de Mora de la alcaldía Municipal de Aguilares (Ver Anexo No.7 Guía de entrevista), el procedimiento que se utiliza actualmente para la recuperación de la mora es el Cobro administrativo o Extrajudicial, el cual se describen a continuación:

Responsable	Procedimiento
1. Cuentas corrientes	A. Identifica las cuentas de los contribuyentes que tienen 90 o más días de mora.
2. Cuentas corrientes	B. Elabora estado de cuenta de los contribuyentes en mora y las notas de cobro 1, 2, o 3 según sea el caso.
3. Registro y control tributario	C. Revisa estados de cuentas y notas, posteriormente las firmas y coordina su entrega.
4. Registro y control tributario	D. Entrega las notas de cobro a los distribuidores.
5. Distribuidor	E. Ordena las notas de cobro para luego entregarlas.
6. Contribuyente	F. Recibe estado de cuenta y nota de cobro y firma duplicado haciendo constar que le han sido entregados.
7. Contribuyente	G. Se presenta donde el encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora con

	el estado de cuenta y nota de cobro; si desea pagar toda la deuda se dirige a tesorería, caso contrario se elabora un plan de pago (si opta por este plan se dirige a cuentas corrientes).
8. Cuentas corrientes	H. Conjuntamente con el jefe de control tributario determinan el monto de la prima y llenan formulario de convenio de pago
9. Contribuyente	I. Firma convenio de pago y se presenta a colecturía a cancelar la prima.

Fuente: Unidad de Registro y Control Tributario de la alcaldía de Aguilares.

Es necesario señalar que las notificaciones de cobro que se utilizan en la alcaldía: Primera Nota, Segunda Nota y Tercera Nota (Ver Anexo No.8. Formatos de Notificaciones de cobro), son enviadas en un período de 30 días y en éstas se les informa a los contribuyentes el monto total de lo que adeudan en concepto de los servicios que reciben de la alcaldía.

b. Procedimiento de Cobro Judicial de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

Es importante aclarar que el cobro vía judicial no se realiza actualmente en la alcaldía de Aguilares, ya que aplicar éste procedimiento de cobro muchas veces puede generar malas relaciones con los contribuyentes y hacer mucho más difícil la recuperación de las cuentas morosas.

A continuación se describe detalladamente el procedimiento de cobro vía judicial.

Responsable	Procedimiento
1. Registro y control tributario.	A. Con la autorización del Concejo municipal y el señor alcalde, procede a elaborar todos aquellos expedientes que corresponden a propietarios (as) morosos a los cuales se les aplicará el cobro por vía judicial.
2. Registro y control tributario	B. Procede a fotocopiar todos los avisos y notas de cobro enviadas a los propietarios(as), así mismo de los convenios de pago no acatados si los hubiere.
3. Registro y control tributario	C. Envía fotocopias de expedientes al encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
4. Cuentas Corrientes	D. Recibe los expedientes de los propietarios (as), a los cuales se les aplicará el cobro

	por vía judicial, para entregárselos a un abogado.
5. Abogado	E. Recibe expediente e inicia el cobro judicial, de acuerdo a lo que establece el Código de Procedimientos Civiles tomando en cuenta el Art. 119 de la Ley General Tributaria.
6. Abogado	F. Envía citatorio a los propietarios (as) morosos para concertar el pago y ofrecer facilidades de pago de conformidad con las políticas de cobro y recuperación de mora de la alcaldía.
7. Contribuyente	G. Recibe citatorio y se presenta al lugar indicado para escuchar los planteamientos del abogado (si se logra mejorar el pago de la deuda, el caso se traslada al encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora para que le de seguimiento de cobro administrativo. En caso contrario se da seguimiento al cobro vía judicial.
8. Abogado	H. En caso de que el propietario (a) no se presente lo declara rebelde y solicita al tesorero la certificación de la deuda, para proceder a elaborar la demanda de juicio efectivo y remitirla al juzgado correspondiente.

3. Políticas existentes para el cobro de Tasas Municipales.

De acuerdo a la información proporcionada por el encargado de la unidad de Registro y Control Tributario (Ver Anexo No.7. Guía de entrevista), de la alcaldía Municipal de Aguilares cuenta con una serie de políticas para el cobro de las tasas municipales, las cuales se detallan a continuación:

Área de aplicación	Política
Políticas aplicadas a contribuyentes con cuentas morosas	<ul style="list-style-type: none"> • Después de 60 días quienes omitan el pago de los tributos municipales deberán cancelar intereses y multas. De acuerdo a la constitución nadie puede dispensar el pago de intereses y multas. • La tasa de interés que se pagará sobre la mora será el 12% anual de conformidad en la ordenanza de tasas vigentes en la municipalidad. • El valor de la multa será del 5% del impuesto si se pagara en los tres primeros meses y si se pagara en los meses posteriores la multa será del 10 %. En ambos casos la multa mínima será de 25 colones (Art.65, Capítulo., título III de la Ley General Tributaria Municipal). • La municipalidad de Aguilares concederá facilidades de pago a los ciudadanos que se encuentren en mora y lo soliciten por escrito al concejo municipal, el cual resolverá y establecerá convenio de pago por cuotas. • El concejo municipal acuerda conceder 12 meses como plazo máximo para que se cancele por cuotas la mora. Si la cantidad de meses adeudados esta entre 12 y 24 meses el plazo máximo será de 8 meses. Si la cantidad de meses es mayor de 24 el plazo máximo será de 12 meses.

	<p>En ambos casos el ciudadano en mora deberá abonar inicialmente el 20% del monto adeudado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A los propietarios (as) que se encuentren en mora, además de enviársele el aviso de cobro cada mes se les enviara notas (3 en un periodo de treinta días) recordándoles el adeudo que mantienen con la municipalidad y las implicaciones. • Después de los 90 días en mora los propietarios(as) serán sometidos al proceso de recuperación de deuda por vía ejecutiva (cobro judicial). En caso que no se atiendan al llamado se procederá a certificar la deuda por el tesorero municipal para incorporarla al expediente correspondiente y continuar con las diligencias del caso. • Los costos que ocasionen la recuperación de la mora por la vía ejecutiva deberán ser cargados a los propietarios(as) contra los cuales se realice dicha acción. • Cuando los propietarios(as) efectúen abonos a sus deudas con la municipalidad, los intereses y multas tienen prioridad en la aplicación de los pagos así como los meses más antiguos.
<p>Políticas para el establecimiento de plazos de pago.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la municipalidad de Aguilares, los ciudadanos disponen de un plazo de 60 días para cancelar sus tributos (impuestos y tasas por servicios municipales) sin recargo alguno esto de acuerdo con el Artículo 34 Capítulo. IV título II de la Ley General Tributaria Municipal. • Después de haber finalizado el ejercicio fiscal (31 de diciembre) las empresas tienen dos meses para presentar el balance general y otros documentos solicitados, a la municipalidad y esta en el término de treinta días notificara por escrito la resolución del impuesto municipal que la empresa debe pagar. El propietario(as) o representante de la empresa puede hacer uso del derecho de apelación durante los tres días siguientes a la notificación.

<p>Políticas de servicio al contribuyente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los ciudadanos que soliciten solvencia municipal serán atendidos de forma expedita y con la mayor eficiencia y cortesía posible la municipalidad dispone de un plazo no mayor de 24 horas para emitirla. No se podrán emitir solvencias municipales a ciudadanos que se encuentren en mora cualquiera sea la cantidad que adeude. Los propietarios(as) que hayan firmado convenios de pago por cuotas se les extenderá solvencia municipal hasta que hayan solventado la deuda. • Los encargados de la cuenta corriente y de catastro de inmuebles y empresas de la municipalidad deberán atender rápidamente las consultas y preguntas respecto al cálculo de los impuestos y tasas por servicios que se les ha fijado. • Los herederos y quienes hayan comprado inmuebles a propietarios(as) que ya han fallecido y que han dejado deudas pendientes con la municipalidad asumirán las obligaciones pendientes. • Para el traspaso de inmuebles es requisito indispensable la presentación de la escritura pública y para el traspaso de empresas la escritura de compra- venta de la misma. • Al estimar los activos de aquellas empresas que se califiquen de oficio deberán aplicarse los porcentajes que aparecen en los procedimientos de aplicación de oficio.
<p>Políticas para la aplicación de multas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con el Artículo 64 numeral 3 Capítulo. II título 3 de la Ley General Tributaria Municipal, cuando el balance general sea presentado en forma extemporánea, la empresa se hará acreedora de una multa del 2% del impuesto declarado fuera del plazo, por cada mes o fracción de mes que haya transcurrido después de la fecha en que concluyo dicho periodo para presentarlo. No podrá ser menor a 25 colones. • De acuerdo al Artículo 64 numeral 2, Capítulo II, Título III de la Ley General

	<p>Tributaria Municipal, cuando la empresa presente información falsa o incompleta se sancionará con una multa del 20% del impuesto omitido la que nunca podrá ser menor de 25 colones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De conformidad al Artículo 64 numeral 1, Capítulo II, Título III de la Ley General Tributaria Municipal, cuando la empresa omite declaración de su balance general, las sanciones correspondientes es multa equivalente al 5% del impuesto no declarado, la que nunca podrá ser menor de 25 colones. Si la empresa resulta sin capacidad contributiva la multa aplicable será de 25 colones.
<p>Políticas aplicadas a la Emisión, control y distribución de informes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La municipalidad de Aguilares elabora estados de cuenta y los enviará cada dos meses a todos los propietarios(as) de inmuebles que reciben servicios municipales y empresas que pagan impuestos que puedan atender el cumplimiento de sus obligaciones. • La municipalidad emitirá y distribuirá sus avisos-recibos, quince días antes de que finalice el mes a cobrar y los mismos serán repartidos por zonas, dándole prioridad a las zonas céntricas de la ciudad. • El encargado(a) de la cuenta corriente será el responsable de abrir y controlar los expedientes que se procesan por la vía ejecutiva debiendo estar atento a las diligencias y plazos establecidos en trámite legal.
<p>Políticas aplicables al pago de impuestos y tasas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se admitirá como forma de pago, la compensación de deudas cuando el propietario(a) de empresas o usuario de servicios públicos municipales sea al mismo tiempo, acreedor y deudor de la municipalidad. Dicha compensación deberá seguir los procedimientos establecidos y autorizados mediante acuerdo municipal. • Por parte de la municipalidad el convenio de pago por cuotas para aquellos contribuyentes morosos será suscrito por el (la) encargado de cobro y recuperación de mora o jurídico.

F. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas (Ver Anexo No.7 Guía de entrevista encargado de la unidad de Registro y Control Tributario y Anexo No.9. Guía de entrevista Secretaria Municipal) y de la tabulación de las encuestas tanto de los contribuyentes (Ver Anexo No. 5A Tabulación de cuestionarios de los contribuyentes) como de los empleados de la alcaldía Municipal de Aguilares (Ver Anexo No.5B Tabulación de cuestionarios de los empleados), se elaboró el diagnóstico de la situación actual de la alcaldía, el cual permitió determinar y evaluar los siguientes aspectos:

1. Determinación de los Aspectos Críticos (F.O.D.A.) que inciden en la baja recaudación tributaria por parte de la alcaldía.

Después de haber llevado a cabo las entrevistas (Ver Anexo No.9 Guía de entrevista Secretaria Municipal) y procesado la información de las encuestas realizadas tanto a los contribuyentes como empleados de la alcaldía de Aguilares, se han podido identificar una serie de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan o contribuyen al funcionamiento normal de la

municipalidad, sobre todo en aquellas actividades orientadas al proceso de recaudación tributaria.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades que posee la alcaldía.

Fortalezas:

- Los fondos recaudados se reinvierten en obras de beneficio para el municipio.
- Los departamentos de trámites se encuentran debidamente identificados.
- Agilidad en los trámites que realizan los contribuyentes de la alcaldía.
- Se cuenta con una base de datos de los contribuyentes actualizada.
- Existencia en la alcaldía de un departamento que se encarga de brindar el servicio de agua potable al municipio (Departamento de Demuga).
- Existencia de Leyes Municipales en las cuales se establecen los derechos de la alcaldía para recuperar la mora.
- Existencia de Ordenanzas Municipales que contribuyen con la administración del municipio.
- Existencia de planes de pago para los contribuyentes morosos.

Debilidades:

- Falta de capacitación al personal.
- Falta de recursos necesarios para el eficiente desempeño de las actividades de la alcaldía.
- Poca amabilidad y cortesía por parte de los empleados encargados de la atención al público.
- Falta de procedimientos efectivos para la recuperación de la mora.
- Altas tarifas de pago no acordes con la calidad de los servicios que presta la alcaldía.
- Manual de funciones no cumple con los requisitos básicos.
- Desconocimiento de los empleados de sus respectivas funciones.
- Inconformidad de los contribuyentes por los horarios de atención de la alcaldía, especialmente los días jueves y viernes.
- Recurso humano insuficiente los días jueves y viernes.
- La alcaldía posee pocas alternativas que faciliten la generación de fondos adicionales para ser reinvertidos en nuevos proyectos.
- Alto índice de morosidad.

Entre los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados a través del diagnóstico realizado en la alcaldía se encuentran:

Oportunidades:

- Asistencia técnica por parte del ISDEM.
- Existencia en el mercado de empresas privadas especializadas en la prestación de servicios para la recuperación de la cartera morosa.
- Realizar frecuentemente cabildos abiertos que permiten dar a conocer la transparencia municipal.
- Existencia de convenios con instituciones que prestan servicios tales como: agua, luz y telecomunicaciones, para que exijan solvencia municipal a quienes soliciten nuevas instalaciones o continuidad del servicio.
- Apoyo de la Cooperación Española para el diseño de herramientas técnicas.

Amenazas:

- Alto grado de desempleo que incide en el pago oportuno de los tributos municipales.
- Influencia de factores políticos que afectan la recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes.

- Insatisfacción de los contribuyentes por la calidad de los servicios ofrecidos por la municipalidad.
- Falta de apoyo de diversas entidades para la ejecución de proyectos de beneficio para la comunidad.
- Altos costos por la utilización de servicios prestados por las agencias de cobranza.
- Préstamos bancarios con altas tasas de interés.
- Mayor dependencia de los fondos del FODES.
- Falta de cultura de pago de parte de los contribuyentes.
- Costos elevados del petróleo que incrementan los gastos de operación.
- Incremento de la morosidad por parte de los contribuyentes.

2. Evaluación de la Atención y Servicio al Contribuyente en la Alcaldía de Aguilares.

Con los resultados obtenidos de la tabulación de las encuestas tanto de los contribuyentes (Ver Anexo No.5A) como de los empleados (Ver Anexo No.5B), se ha podido determinar que la atención que se brinda actualmente en la alcaldía de Aguilares es buena, ya que existe agilidad para la realización de trámites y el tiempo de espera es mínimo. Sin embargo también existen un pequeño número de personas que consideran que la atención es mala debido a que muchos empleados no ponen en práctica la

amabilidad y cortesía, pues muchas veces demuestran indiferencia y falta de interés hacia los contribuyentes.

Además se pudo observar que otro aspecto negativo en la atención actual es el relacionado con la falta de sillas mientras las personas esperan, ya que a pesar de que la alcaldía si cuenta con éste tipo de mobiliario muchas veces no es suficiente, sobre todo en períodos de mayor afluencia de contribuyentes.

En lo que se refiere a los servicios que brinda la alcaldía (tren de aseo, suministro de agua, etc.) muchas personas se sienten insatisfechas, pues consideran que las tarifas que se cobran son altas si se comparan con la calidad de los servicios que les brinda la municipalidad. La insatisfacción de los contribuyentes con respecto a los servicios se debe a que muchas veces estos son deficientes, ya que en el caso del suministro de agua el servicio no es continuo, pues sólo se dispone del vital líquido en ciertas horas del día. Además algunas zonas del municipio no cuentan con el alumbrado público lo que genera muchos inconvenientes pues a veces son zonas en las que existe mucha delincuencia sobre todo en horas de la noche.

Todos lo mencionado anteriormente indican que aún existen ciertos aspectos negativos que podrían mejorarse para brindar

una excelente atención y servicio al contribuyente, y de esa manera lograr la satisfacción de los habitantes del municipio.

3. Descripción de la organización para el proceso de Recaudación Tributaria en la alcaldía Municipal de Aguilares.

El proceso de recaudación tributaria es uno de los procesos más importantes que se lleva a cabo en la alcaldía, ya que a través de éste se obtienen los fondos necesarios para su funcionamiento y la prestación de servicios municipales.

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados de la alcaldía de Aguilares (Ver Anexo No.5B Tabulación de cuestionarios de los empleados), se ha podido determinar que la organización para el cobro de los tributos municipales es eficiente, ya que la municipalidad cuenta con políticas y procedimientos de cobro debidamente establecidos. Además cuenta con una base de datos actualizada, la cual es de vital importancia para el proceso de cobro ya que proporciona reportes de contribuyentes solventes y morosos, y estados de cuenta.

Actualmente para el cobro de los impuestos y tasas municipales se utilizan diferentes formatos entre los cuales se encuentran: las fichas, formularios, recibos y los sistemas computarizados, los cuales constituyen un respaldo de los sistemas manuales. Los

empleados consideran que estos formatos son adecuados ya que responden a las necesidades actuales de la alcaldía pues permiten llevar un mejor control de todos los contribuyentes registrados así como también de los servicios que les brinda la municipalidad.

Por otra parte es importante señalar que el método de recaudación utilizado en la alcaldía para el cobro de los impuestos y tasas es el método de recaudación directa, en el cual el contribuyente realiza el pago de los tributos municipales en las oficinas de la alcaldía (para realizar el pago el contribuyente debe presentar el aviso-recibo, el cual es emitido por la alcaldía en forma mensual y en este se detalla el nombre del contribuyente, descripción y monto de los servicios recibidos de la municipalidad, período de facturación, fecha de emisión y fecha límite de pago (Ver Anexo No.6. Modelo de aviso-recibo emitido por la alcaldía de Aguilares)).

De lo descrito anteriormente es importante denotar que a pesar de que la municipalidad cuenta con políticas, procedimientos e instrumentos adecuados para el cobro de los tributos el proceso de cobro no es muy efectivo, ya que actualmente en la alcaldía existe una baja recaudación y por tanto un alto porcentaje de

mora tanto en concepto de impuestos como de tasas, lo que refleja que aún existen ciertas deficiencias en dicho proceso.

El problema de la alcaldía para el cobro adecuado de los tributos municipales en gran medida está relacionado con el método de recaudación, el cual a pesar de ser el más usado por las municipalidades del país no es efectivo ya que genera un alto índice de morosidad debido a los siguientes factores:

- El hecho de que la alcaldía se ocupe directamente de la recaudación de los impuestos y tasas, incide para que los contribuyentes no realicen el pago oportuno de sus obligaciones municipales (esto podría deberse a que las personas no sienten la obligación de cancelar los impuestos y tasas en la fecha establecida debido a que la omisión del pago de los tributos no genera consecuencias inmediatas, tales como la suspensión de servicios ya sea de agua, luz, etc.).
- Para la recuperación de las cuentas morosas la alcaldía no realiza el cobro vía judicial, con el cual se podría ejercer mayor presión para que los contribuyentes cancelen sus obligaciones pendientes con la municipalidad y de esa manera reducir gradualmente el porcentaje de mora.

A pesar de los problemas que genera el método de recaudación utilizado actualmente, en la alcaldía no se comparte la idea de delegar a terceros (instituciones autónomas, bancos) la recaudación de los tributos municipales, ya que consideran que esta forma de recaudación no es efectiva debido a que no se puede tener disponibilidad inmediata de los fondos percibidos de los impuestos y tasas, pues estos son remesados directamente a la cuenta bancaria de la alcaldía al final del mes, lo que implica que no se podría disponer inmediatamente de esos fondos en caso de presentarse alguna contingencia en la municipalidad.

4. Identificación de las causas que originan las Cuentas Morosas

La disminución de los fondos recaudados en concepto de tributos municipales en la alcaldía de Aguilares, se debe a que los contribuyentes no cancelan oportunamente sus impuestos y tasas municipales.

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas tanto los contribuyentes (Ver Anexo No.5A) y empleados de la alcaldía (Ver Anexo No.5B), se ha podido determinar que entre las principales causas por las cuales los contribuyentes no cancelan oportunamente los tributos municipales se encuentran las siguientes:

- La falta de dinero es uno de los factores que incide en gran medida para que las personas no realicen oportunamente el pago de los tributos municipales.
- La falta de empleo en el municipio, lo que impide que las personas tengan una fuente de ingresos permanente que les permita cumplir la obligación de cancelar los tributos municipales que adeudan a la alcaldía en concepto de los servicios recibidos.
- Falta de interés y responsabilidad por parte de algunos contribuyentes, ya que no se tiene una cultura de pago.
- Algunas veces el aumento de las cuentas morosas se debe al factor político, ya que muchas personas debido a sus tendencias políticas consideran que no existe una transparencia en la administración municipal.

5. Efectos de la Mora Tributaria para la Alcaldía Municipal de Aguilares.

Actualmente en la alcaldía municipal de Aguilares la mora tributaria tanto en concepto de impuestos como de tasas por

servicios que presta la alcaldía es excesiva, lo que provoca los efectos que a continuación se detallan:

- La falta de pago por parte de los contribuyentes impide que la alcaldía pueda ejecutar todos los proyectos de beneficio para la comunidad, tales como: centros recreativos, proyectos de electrificación, agua potable, etc.
- La falta de fondos obliga a la alcaldía a buscar otras fuentes de financiamiento como préstamos bancarios a altas tasas de interés, de manera que se aumentan las tasas por algunos servicios que presta la alcaldía, como en el caso del mercado.
- Impide que la alcaldía pueda mejorar la calidad de los servicios que presta, ya que la limitación de fondos no permite mejorar la calidad sin incrementar las tarifas por servicios

6. Monto Total de la Mora Tributaria de la Alcaldía.

A través de los datos obtenidos de la entrevista realizada al encargado de cuentas corrientes y recuperación de mora de la alcaldía de Aguilares (Ver Anexo No.7. Guía de entrevista), se logro determinar que actualmente la mora total que adeudan los

contribuyentes asciende a \$102,945.93 tanto en concepto de impuestos como de tasas.

A continuación se presenta el detalle de la mora total.

Detalle	Monto
Impuestos	\$35,166.63
Tasas	\$67,779.31
Total de Mora	\$102,945.93

En la actualidad la alcaldía de Aguilares no cuenta con un registro en el que se detalle la tendencia de la mora en los últimos años, ya que sólo se cuenta con información de fechas de tiraje de avisos-recibos, el total de formularios emitidos por mes, el total del monto emitido, el monto recibido, el monto pendiente de pago y el porcentaje recuperado (Ver Anexo No.10. Informe sobre tiraje mensual de avisos-recibos). La falta de éste registro impide que se pueda llevar un control de la tendencia de la mora en los últimos años y por lo tanto determinar si ésta ha aumentado o disminuido.

Tomando como base la información sobre el tiraje mensual de avisos-recibos de Enero-Julio/2005 (Ver Anexo No.10 Informe sobre tiraje mensual de avisos-recibos), se ha elaborado la siguiente tabla.

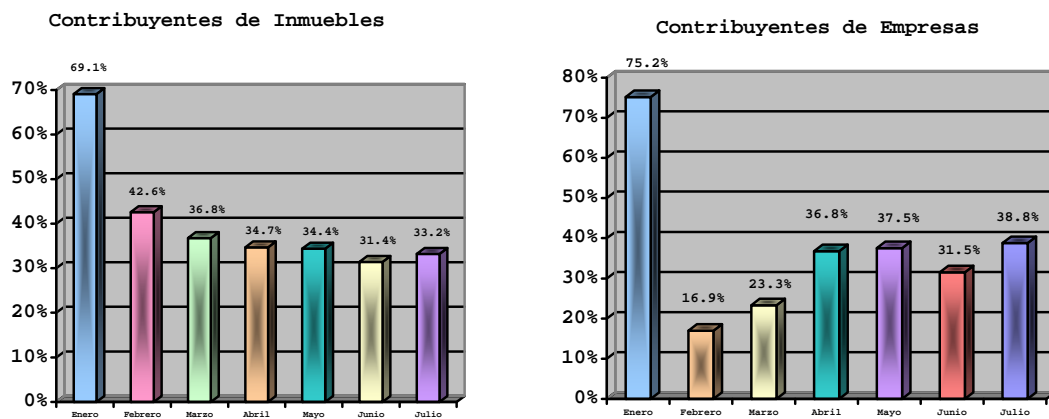
Período (2005)	Monto Emitido		Monto Recibido		Monto Pendiente		% Recuperado	
	Inmuebles	Empresas	Inmuebles	Empresas	Inmuebles	Empresas	Inmuebles	Empresas
Enero	10,615.21	7,634.22	3,278.01	1,891.70	7,337.20	5,742.52	30.88%	24.78%
Febrero	18,056.52	11,800.85	10,370.82	9,801.96	7,685.70	1,998.89	57.44%	83.06%
Marzo	8,354.46	11,693.37	5,282.13	8,968.04	3,072.33	2,725.33	63.23%	76.69%
Abril	18,084.58	12,746.01	11,811.99	8,061.38	6,272.59	4,684.63	65.32%	63.25%
Mayo	17,926.89	10,957.93	11,762.38	6,843.88	6,164.51	4,114.05	65.61%	62.46%
Junio	18,160.35	11,370.11	12,456.00	7,787.29	5,704.35	3,582.82	68.59%	68.49%
Julio	19,801.25	18,992.97	13,228.01	11,625.98	6,573.24	7,366.99	66.80%	61.21%
Total	110,999.26	85,195.46	68,189.34	54,980.23	42,809.92	30,215.23	59.70%	62.84%

Fuente: Departamento de Control Tributario Inmuebles y Empresas

En la tabla anterior se puede observar que el monto total adeudado en concepto de tasas municipales tanto de inmuebles como de empresas durante el período comprendido entre Enero-julio/2005 no es recuperado totalmente, ya que en cada mes siempre existen montos pendientes de pago, los cuales van incrementado cada vez más el porcentaje de mora. Además se puede determinar que en promedio el porcentaje recuperado es mayor en las empresas (62.84%) que en los inmuebles (59.70%).

En los gráficos que se presentan a continuación, se muestra el porcentaje de mora que adeudan tanto los contribuyentes de inmuebles como de empresas, durante los meses de enero a julio del 2005.

**Porcentaje de Mora adeudado por los contribuyentes
(Enero-Julio del 2005)**



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo, en base al tiraje mensual de avisos-recibos emitidos por la alcaldía.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Tomando como base el diagnóstico realizado en la alcaldía se plantean las conclusiones que se detallan a continuación:

- a. Se determinó que actualmente en la alcaldía de Aguilares el total de la mora tributaria asciende a \$102,945.93 tanto en concepto de impuestos como de tasas, lo que indica que el proceso de recuperación no es efectivo.
- b. Se determinó que el método de recaudación utilizado por la alcaldía (recaudación directa) no es efectivo, ya que genera un alto índice de morosidad.
- c. En la actualidad para la recuperación de la mora la alcaldía no realiza el cobro vía judicial, debido a que este procedimiento de cobro muchas veces puede generar malas relaciones con los contribuyentes y hacer mucho más difícil la recuperación de las cuentas morosas.

- d. La alcaldía de Aguilares ofrece facilidades de pago (plan de pago en cuotas) para los contribuyentes morosos que tienen la intención de cancelar su deuda con la municipalidad.

- e. Se determinó que la alcaldía no cuenta con estrategias de servicio que faciliten la recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes.

- f. Se concluyó en base a la opinión de la mayoría de contribuyentes que las tarifas que cobra la alcaldía en concepto de servicios, son altas considerando la calidad de los servicios que brinda la municipalidad.

- g. Se concluyó que actualmente en la alcaldía de Aguilares existe agilidad en la realización de los trámites y el tiempo promedio de espera es mínimo.

- h. Se determinó que el incumplimiento de los contribuyentes en el pago oportuno de los impuestos y tasas municipales se debe a los siguientes factores: la falta de dinero, falta de empleo, factores políticos, falta de información sobre períodos de pago, falta de conocimiento sobre el pago de intereses y la falta de cultura de pago.

- i. Se determinó que la mayoría de contribuyentes están relacionados con la alcaldía por el pago de impuestos y tasas, de inmuebles y empresas ubicadas dentro del municipio.

- j. Se determinó que en la alcaldía no se cuenta con un registro que detalle en forma precisa la tendencia de la mora en los últimos años.

- k. Entre los factores que motivan a los contribuyentes a cancelar oportunamente sus tributos municipales se encuentran: la reinversión de los fondos en proyectos de beneficio para la comunidad y la buena calidad de los servicios que pueda brindar la alcaldía.

- l. La atención que se brinda al contribuyente en la alcaldía de Aguilares no es muy buena, ya que muchas personas manifiestan que los empleados que tienen contacto con el público no practican la amabilidad y cortesía.

2. Recomendaciones.

Después de haber analizado la información obtenida en el diagnóstico de la situación de la alcaldía, se establecen las recomendaciones siguientes:

- a. Es recomendable la utilización de otros mecanismos que permitan recuperar efectivamente la mora tributaria que adeudan los contribuyentes (como agencias de cobranza).
- b. Para que la recaudación de los tributos municipales sea más eficiente es recomendable que la alcaldía incluya en sus proyectos la forma de recaudación indirecta (la cual implica la incorporación de los impuestos y tasas en los recibos de una institución autónoma que preste un servicio básico).
- c. Para que la alcaldía pueda recuperar efectivamente las cuentas morosas es recomendable que se realice el cobro vía judicial, ya que con la aplicación de éste procedimiento de cobro se puede ejercer mayor presión para que los contribuyentes cancelen sus deudas con la municipalidad.

- d. Es recomendable que la alcaldía notifique periódicamente a los contribuyentes morosos para que se presenten a la alcaldía a negociar el plan de pagos para solventar su deuda con la municipalidad.

- e. Es recomendable que se implementen las estrategias de servicio propuestas, para que se logre la recuperación de la mora en forma gradual.

- f. Se recomienda mejorar la calidad de los servicios municipales especialmente en aquellas zonas en donde se presentan mayores deficiencias en el servicio.

- g. La alcaldía debe orientar sus esfuerzos en brindar una atención integral al contribuyente, ya que las personas prefieren que se les brinde una atención rápida con amabilidad y cortesía.

- h. Es recomendable que la alcaldía trate de controlar aquellos factores que influyen para que los contribuyentes no cancelen oportunamente sus impuestos y tasas municipales; como la falta de información sobre períodos de pago, falta de conocimiento sobre el pago de intereses, etc. (ya que estos factores no son

externos a la alcaldía por lo tanto es posible que la municipalidad pueda controlarlos).

- i. Es recomendable que el departamento de control tributario inmuebles y empresas de la alcaldía, realice mensualmente un detalle por antigüedad de saldos de los contribuyentes, para determinar la morosidad de éstos y efectuar el cobro respectivo.
- j. Es recomendable que la alcaldía cuente con un registro que permita llevar un control de la tendencia de la mora en los últimos años (de acuerdo al tipo de contribuyente y detallando el monto correspondiente a impuestos y a tasas).
- k. Es recomendable que la alcaldía informe constantemente a los habitantes del municipio sobre como son reinvertidos los fondos que se perciben en concepto del pago de impuestos y tasas municipales.
- l. Es recomendable que se capacite al personal de la alcaldía en el área de atención y servicio al cliente, sobre todo al personal que tiene contacto con el público.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO QUE FACILITEN LA RECUPERACIÓN EFECTIVA DE LA MORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.

Para la elaboración de éste capítulo que consiste en el diseño de estrategias de servicio que faciliten la recuperación efectiva de la mora en la alcaldía de Aguilares, se tomó como base la información obtenida a través del diagnóstico de la situación actual de la alcaldía, el cuál fue descrito en el capítulo anterior.

En la propuesta formulada se presentan la redefinición de los aspectos filosóficos de la institución (misión, visión y valores), las estrategias diseñadas, los diagramas de flujo para los principales procedimientos de cobro que se realizan en la alcaldía; así como también se presenta un programa de capacitación y un manual de atención al contribuyente, los cuales deben ser utilizados e implementados por la alcaldía para lograr el mejor funcionamiento de la municipalidad en general.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo General.

Diseñar estrategias de servicio que faciliten la recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes, en concepto de impuestos y tasas por los servicios que reciben por parte de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

2. Objetivos Específicos

- Proponer una filosofía institucional a la Alcaldía Municipal de Aguilares con el fin de orientar sus esfuerzos hacia el logro efectivo de las metas propuestas.
- Elaborar un programa de servicio y atención al cliente que permita mejorar la atención que actualmente se le brinda a los contribuyentes de la alcaldía.
- Dotar a la municipalidad de un recurso técnico (flujogramas) que permita al personal que interviene en las operaciones más importantes que realiza la alcaldía, identificar y realizar correctamente sus actividades.

B. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Toda institución o empresa debe contar con una filosofía institucional bien definida que incluya: visión, misión y valores, ya que ésta permite orientar los esfuerzos hacia el logro efectivo de las metas trazadas y crea una perspectiva presente y futura de la razón de ser de la alcaldía y de lo que realmente se quiere construir a largo plazo. A continuación se presenta la filosofía institucional propuesta para la alcaldía Municipal de Aguilares.⁵¹

1. Redefinición de la Misión.

Para que la municipalidad pueda potencializar su capacidad de respuesta ante las oportunidades que se le presenten en su entorno y ofrecer servicios eficientes a los contribuyentes del municipio, es necesario que se realice una redefinición de su misión, la cual se presenta a continuación:

"Somos una municipalidad dedicada a garantizar el desarrollo integral del municipio, promoviendo la transparencia en la administración municipal y facilitando la prestación de

⁵¹ Para la elaboración de la misión y visión propuesta, se tomó como base la información contenida en el Plan Estratégico Participativo de la Alcaldía Municipal de Aguilares, 2002.

servicios eficientes, efectivos y equitativos que satisfagan las necesidades básicas de la población en general”.

2. Redefinición de la Visión.

Para que la alcaldía pueda mejorar la atención y servicio que se brinda a los contribuyentes del municipio de Aguilares, es importante que ésta tenga una perspectiva clara acerca de lo que quiere construir a futuro, a fin de que pueda enfocar todos sus esfuerzos hacia el logro permanente de esos propósitos. Por lo que se ha planteado la siguiente visión estratégica:

“Ser el municipio líder del desarrollo auto-sostenible que garantice la satisfacción de las necesidades básicas de sus pobladores, brindando servicios de calidad y con cobertura total; y a la vez que promueva la participación ciudadana en la solución de problemas que aquejan al municipio”.

3. Diseño de los Valores

Entre los valores que servirán de base para que la alcaldía pueda impulsar su filosofía institucional se encuentran:

- **Transparencia:** Es importante que en la alcaldía promueva la transparencia en la administración municipal, justificando y dando a conocer las decisiones tomadas y acciones realizadas.
- **Responsabilidad:** En la dirección y administración del municipio en general.
- **Imparcialidad:** La municipalidad debe servir absolutamente a todos por igual, sin favoritismos, discriminaciones o tendencias políticas.
- **Vocación de servicio:** es la principal razón de ser de las municipalidades, por lo que deben asumir como propias las necesidades de la población, con el fin de poder satisfacerlas al menor plazo posible.
- **Apego a la ley:** Los servidores públicos deben de actuar de acuerdo a lo que la ley les faculta, trabajando en beneficio de la población del municipio, respetando sus derechos y vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.
- **Eficiencia y Eficacia:** en la prestación de los servicios municipales, así como también en el desempeño de las funciones que le corresponde realizar a la alcaldía.

- **Respeto:** En el trato con las personas: compañeros de trabajo, jefes y ciudadanos con los que se tenga comunicación directa.

4. Estructura Organizativa Propuesta

Con el propósito de dotar a la alcaldía de una herramienta técnica que le permita expresar en forma sencilla y ordenada la jerarquía e interrelación de las distintas unidades que la conforman, se proponen la realización de algunos cambios en el organigrama (Ver Anexo No.11 Estructura organizativa propuesta), ya que actualmente no se incluye la unidad de Auditoría Interna (la cual se encuentra detallada en el manual de funciones).

Además se plantea la creación de un departamento de atención al contribuyente con el fin de que la alcaldía pueda brindar una mejor atención.

C. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

El diseño de estrategias tiene como objetivo principal mejorar el proceso de recuperación de mora en la alcaldía de Aguilares, a fin de que la municipalidad pueda disminuir el índice actual de morosidad y de esa manera lograr obtener mayores fondos que

servirán para la reinversión en proyectos de desarrollo local y para mejorar los servicios que presta la municipalidad.

1. Análisis Interno y Externo de la Alcaldía.

Para lograr determinar y analizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan o contribuyen al funcionamiento normal de la alcaldía, se utilizó la técnica de diagnóstico F.O.D.A.

Para el diseño de las estrategias propuestas que se presentan a continuación, se retomarán los resultados obtenidos del diagnóstico F.O.D.A., el cuál fue realizado en el capítulo anterior.

Cuadro No.1. Determinación de los Aspectos Críticos F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Los fondos recaudados se reinvierten en obras de beneficio para el municipio.</p> <p>F2. Los departamentos de trámites se encuentran debidamente identificados.</p> <p>F3. Agilidad en los trámites que realizan los contribuyentes de la alcaldía.</p> <p>F4. Se cuenta con una base de datos de los contribuyentes actualizada.</p> <p>F5. Existencia en la alcaldía de un departamento que se encarga de brindar el servicio de agua potable al municipio (Departamento de Demuga).</p> <p>F6. Existencia de Leyes Municipales en las cuales se establecen los derechos de la alcaldía para recuperar la mora.</p> <p>F7. Existencia de Ordenanzas Municipales que contribuyen con la administración del municipio.</p> <p>F8. Existencia de planes de pago para los contribuyentes morosos.</p>	<p>D1. Falta de capacitación al personal.</p> <p>D2. Falta de recursos necesarios para el eficiente desempeño de las actividades de la alcaldía.</p> <p>D3. Poca amabilidad y cortesía por parte de los empleados encargados de la atención al público.</p> <p>D4. Falta de procedimientos efectivos para la recuperación de la mora.</p> <p>D5. Altas tarifas de pago no acordes con la calidad de los servicios que presta la alcaldía.</p> <p>D6. Manual de funciones no cumple con los requisitos básicos.</p> <p>D7. Desconocimiento de los empleados de sus respectivas funciones.</p> <p>D8. Inconformidad de los contribuyentes por los horarios de atención de la alcaldía, especialmente los días jueves y viernes.</p> <p>D9. Recurso humano insuficiente los días jueves y viernes.</p> <p>D10. La alcaldía posee pocas alternativas que faciliten la generación de fondos adicionales para ser reinvertidos en nuevos proyectos.</p> <p>D11. Alto índice de morosidad.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Asistencia técnica por parte del ISDEM.</p> <p>O2. Existencia en el mercado de empresas privadas especializadas en la prestación de servicios para la recuperación de la cartera morosa.</p> <p>O3. Realizar frecuentemente cabildos abiertos que permiten dar a conocer la transparencia municipal.</p> <p>O4. Existencia de convenios con instituciones que prestan servicios tales como: agua y luz, para que exijan solvencia municipal a quienes soliciten nuevas instalaciones o continuidad del servicio.</p> <p>O5. Apoyo de la Cooperación Española para el diseño de herramientas técnicas.</p>	<p>A1. Alto grado de desempleo que incide en el pago oportuno de los tributos municipales.</p> <p>A2. Influencia de factores políticos que afectan la recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes.</p> <p>A3. Insatisfacción de los contribuyentes por la calidad de los servicios ofrecidos por la municipalidad.</p> <p>A4. Falta de apoyo de diversas entidades para la ejecución de proyectos de beneficio para la comunidad.</p> <p>A5. Préstamos bancarios con altas tasas de interés.</p> <p>A6. Mayor dependencia de los fondos del FODES.</p> <p>A7. Falta de cultura de pago de parte de los contribuyentes.</p> <p>A8. Costos elevados del petróleo que incrementan los gastos de operación.</p> <p>A9. Altos costos por la utilización de servicios prestados por las agencias de cobranza.</p> <p>A10. Incremento de la morosidad por parte de los contribuyentes.</p>

2. Estrategias de la Matriz F.O.D.A.

Para el diseño de las estrategias se utilizaron los resultados obtenidos del análisis F.O.D.A., el cual permitió realizar el cruce de las variables internas y externas dentro de una matriz (Ver Cuadro No.2), que constituye una herramienta útil y exitosa, en la cual se originan estrategias que permiten que la alcaldía pueda hacerle frente a cualquier situación que se le presente.

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Factores Internos		
Fortalezas	FO Estrategias Ofensivas	FA Estrategias Defensivas
Debilidades	DO Estrategias Adaptativas	DA Estrategias de Supervivencia

Cuadro No.2. Estrategias del Listado F.O.D.A.

A continuación se describe en que consiste cada una de éstas estrategias:

• **Estrategias Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades):**

Con este tipo de estrategias la alcaldía podrá superar sus debilidades convirtiéndolas en fortalezas y enfrentar las amenazas para concentrarse en las oportunidades que se le presenten (Ver Cuadro No. 3).

• **Estrategias Defensivas (Fortalezas y Amenazas):**

Estas estrategias permitirán que las fortalezas que posee la alcaldía (identificadas en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior) se maximicen, de tal manera que se disminuya el impacto negativo de las amenazas del ambiente externo (Ver Cuadro No. 4).

• **Estrategias Adaptativas (Debilidades y Oportunidades):**

Con estas estrategias la alcaldía logrará reorientar su funcionamiento, minimizando los puntos débiles y maximizando las oportunidades que se presentan. (Ver Cuadro No. 5)

• **Estrategias de Supervivencia (Debilidades y Amenazas):**

Este tipo de estrategias permitirán controlar y disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas que enfrenta la alcaldía (Ver Cuadro No.6).

<p>F5. Existencia en la alcaldía de un departamento que se encarga de brindar el servicio de agua potable al municipio (Departamento de Demuga).</p>			<p>Implementar un mecanismo que permita la retroalimentación continua por parte de los contribuyentes para detectar las deficiencias percibidas en el suministro de agua.</p>							
<p>F6. Existencia de Leyes Municipales en las cuales se establecen los derechos de la alcaldía para recuperar la mora.</p>										
<p>F7. Existencia de Ordenanzas Municipales que contribuyen con la administración del municipio.</p>										
<p>F8. Existencia de planes de pago para los contribuyentes morosos.</p>										<p>Dar a conocer a los contribuyentes los planes de pago que ofrece la alcaldía para que puedan cancelar gradualmente sus deudas.</p>

Cuadro No.5 Estrategias Adaptativas

Factores Externos	01. Asistencia técnica por parte del ISDEM.	02. Existencia en el mercado de empresas privadas especializadas en la prestación de servicios para la recuperación de la cartera morosa.	03. Realizar frecuentemente cabildos abiertos que permitan dar a conocer la transparencia municipal.	04. Existencia de convenios con instituciones que prestan servicios tales como: agua y luz, para que exijan solvencia municipal a quienes soliciten nuevas instalaciones o continuidad del servicio.	05. Apoyo de la Cooperación Española para el diseño de herramientas técnicas.
Factores Internos					
D1. Falta de capacitación al personal.					
D2. Falta de recursos necesarios para el eficiente desempeño de las actividades de la alcaldía.					
D3. Poca amabilidad y cortesía por parte de los empleados encargados de la atención al público.					Gestionar el diseño de manuales de atención y servicio al contribuyente.
D4. Falta de procedimientos efectivos para la recuperación de la mora.	Buscar el apoyo de ISDEM u otra institución para el desarrollo de nuevos procedimientos que permitan hacer efectivo el cobro de las cuentas morosas.				
D5. Altas tarifas de pago no acordes con la calidad de los servicios que presta la alcaldía.					
D6. Manual de funciones no cumple con los requisitos básicos.					
D7. Desconocimiento de los empleados de sus respectivas funciones.					Capacitar a los empleados acerca de las funciones que deben de realizar en su puesto de trabajo.
D8. Inconformidad de los contribuyentes por los horarios de atención de la alcaldía, especialmente los días jueves y viernes.					
D9. Recurso humano insuficiente los días jueves y viernes.					
D10. La alcaldía posee pocas alternativas que faciliten la generación de fondos adicionales para ser reinvertidos en nuevos proyectos.					
D11. Alto índice de morosidad.				Establecer contratos con instituciones que prestan servicios básicos dentro del municipio para que sirvan de agentes receptores de impuestos y tasas	

Después de haber realizado el cruce de los factores internos y externos que dieron origen a las estrategias presentadas en los cuadros No. 3, 4 ,5 y 6 mostrados anteriormente, se procedió a clasificar las estrategias en varios tipos, los cuales se detallan a continuación.

3. Tipos de Estrategias Propuestas

Para el diseño de las siguientes estrategias se ha considerado los factores que se detallaron en los cuadros N° 3, 4, 5 y 6 de éste capítulo.

Las estrategias que se proponen se han clasificado de la siguiente manera:

a) Estrategias de Divulgación

Objetivo:

Informar periódicamente a los habitantes del municipio sobre las actividades que realiza la alcaldía , dando a conocer los aspectos relacionados con la administración de la municipalidad, utilizando diferentes medios de comunicación que permitan acercarse de una manera más efectiva a los ciudadanos .

Por medio de las estrategias de divulgación la alcaldía podrá fomentar el pago oportuno de las obligaciones municipales así como también informar periódicamente que los ingresos que se perciben en concepto de tributos municipales son bien administrados.

A continuación se detallan las estrategias de divulgación diseñadas:

- Aprovechar los medios de acercamiento de los ciudadanos para dar a conocer las obras que se ejecutan con los fondos recaudados del pago de impuestos y tasas municipales.

- Utilizar los cabildos abiertos como medio de comunicación para dar a conocer los habitantes de Aguilares la existencia de ordenanzas municipales que respaldan el cobro de los tributos.

- Concientizar a los contribuyentes sobre la importancia del pago puntual de los tributos municipales y los beneficios derivados del cumplimiento de ésta obligación.

- Informar a los contribuyentes sobre los elevados costos de operación que influyen directamente en el incremento de las tarifas por la prestación de servicios.

b) Estrategias de Cobro y Recuperación de Mora**Objetivo:**

Agilizar la gestión de cobro y recuperar la mayor cantidad de fondos que por diversos motivos no se ha recaudado.

Estas estrategias le permitirán a la alcaldía mejorar la gestión de cobro de los tributos municipales, así como también evaluar el procedimiento actual que se utiliza para el cobro y recuperación de la mora, con el propósito de detectar las deficiencias que hacen que dichos procesos no sean efectivos.

Entre las estrategias diseñadas para el cobro y recuperación de mora se encuentran:

- Identificar las cuentas morosas de montos elevados mediante la revisión de la base de datos de los contribuyentes inscritos para gestionar su recuperación por medio de agencias de cobranza.
- Proporcionar información actualizada de los contribuyentes morosos, que sirva de base a las instituciones que prestan servicios básicos (agua, energía eléctrica, etc.) dentro del municipio, para exigir solvencia municipal cuando requieran nuevas instalaciones o continuidad del servicio.

- Dar a conocer a los contribuyentes los planes de pago que ofrece la alcaldía para que puedan cancelar gradualmente sus deudas.
- Buscar el apoyo de ISDEM u otra institución, para el diseño de nuevos procedimientos que permitan hacer efectivo el cobro de cuentas morosas.
- Establecer contratos con instituciones que encargadas de prestar servicios básicos (agua, energía eléctrica, etc.) dentro del municipio, para que sirvan de agentes receptores de tasas municipales.

c) Estrategias de Servicio al Contribuyente

Objetivo:

Lograr la satisfacción de los contribuyentes brindando calidad, eficiencia e integridad en la atención y servicios que ofrece la municipalidad.

Estas estrategias permitirán que los empleados ofrezcan una excelente atención y servicio a los contribuyentes. Además permitirá realizar evaluaciones periódicas para verificar si se está logrando llenar las expectativas de los contribuyentes en cuanto a la atención que brinda la municipalidad.

A continuación se detallan éstas estrategias:

- Implementar un mecanismo que permita retroalimentación continua de contribuyentes para detectar deficiencias percibidas en el suministro de agua.
- Gestionar el diseño de manuales de atención y servicio al contribuyente
- Buscar nuevas alternativas que permitan mejorar la calidad de los servicios que brinda la municipalidad.

d) Estrategias de Desarrollo de Personal

Objetivo:

Capacitar al personal en el área de atención y servicio al contribuyente y en el desarrollo de sus funciones con el propósito de proveerlos de los conocimientos necesarios que les permitan mejorar las relaciones humanas y brindar una atención de calidad.

Estas estrategias le permitirán a la alcaldía capacitar a los empleados para que puedan realizar bien sus funciones y hagan un uso efectivo y eficiente de los recursos, a fin de lograr aprovechar al máximo los escasos recursos con que cuenta la municipalidad.

Las estrategias diseñadas para el desarrollo de personal son:

- Capacitar a los empleados acerca de las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo.
- Capacitar al personal con programas de servicio y atención al contribuyente.

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En los cuadros que se muestran a continuación se presenta el plan de implementación de las estrategias, el cual contiene las actividades a realizar, las personas responsables, el recurso requerido para cada actividad , los costos de implementación y el tiempo aproximado para llevar a cabo las actividades.

La alcaldía podrá implementar las estrategias de forma gradual, seleccionando aquellas que considere de mayor relevancia para el adecuado funcionamiento de la municipalidad.

Para establecer la inversión requerida para cada una de las estrategias propuestas se tomaron en consideración los recursos con que cuenta actualmente la alcaldía (como: cañón, computadoras, etc.) con el fin de evitar elevar más los costos de implementación de éstas estrategias.

ESTRATEGIAS DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE MORA

Estrategia N° 5

Identificar las cuentas morosas de montos elevados mediante la revisión de la base de datos de los contribuyentes inscritos para gestionar su recuperación por medio de agencias de cobranza.

Objetivo: Reducir gradualmente el alto índice de morosidad a través del apoyo directo de una institución especializada en recuperar cuentas incobrables.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS REQUERIDOS	COSTOS	MES												OBSERVACIONES	
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Investigar las diferentes empresas dedicadas a la cobranza.	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> Listado de agencias de cobro existentes en el país. 	\$ 6.00														Realizar por lo menos cada trimestre.
2	Evaluar las posibles ventajas y desventajas que conlleva la utilización de una agencia de cobranza.	Concejales Alcalde Comité Técnico Jefe de Registro y Control Tributario.	<ul style="list-style-type: none"> Información general de la agencia de cobranza (políticas, inversión requerida, etc) 	\$ 3.00														
3	Subcontratar una empresa.	Concejales Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de cobro y recuperación de mora. Detalle de la inversión requerida. 	Según porcentaje de recuperación.														
4	Actualizar la base de datos de los contribuyentes.	Encargado de Cuenta Corriente, cobro y Recuperación de mora.	<ul style="list-style-type: none"> Información actualizada de los contribuyentes Computadora Papelería 	\$ 4.00 Se pueden utilizar estudiantes en horas sociales para evitar costos mayores.														
5	Elaborar listado de los contribuyentes morosos detallando: nombre, dirección, monto adeudado, antigüedad de la deuda, etc.	Encargado de Cta. Corriente, cobro y Recuperación de mora.	<ul style="list-style-type: none"> Computadora Base de datos de los contribuyentes 	\$ 5.00														
6	Proporcionar a la agencia de cobranza el listado de cuentas a recuperar.	Encargado de Cta. Corriente, cobro y R. de mora	<ul style="list-style-type: none"> Informe de los contribuyentes morosos. 	\$ 1.00 (Internet)														
TOTAL				\$ 19.00														

Estrategia N° 14

Capacitar al personal con programas de atención y servicio al contribuyente.

Objetivo: Lograr que los empleados de la alcaldía brinden una atención de calidad a los contribuyentes con el fin de que estos se sientan satisfechos ,logrando de esta manera mantener buenas relaciones interpersonales con los contribuyentes de la alcaldía de Aguilares.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS REQUERIDOS	COSTO	MES												OBSERVACIONES	
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Gestionar el apoyo de una institución que brinde asesoría técnica para que imparta capacitación a los empleados de la alcaldía.	Alcalde Concejales Jefes de unidades. Secretaria Representante de institución.	<ul style="list-style-type: none"> Información de instituciones que brindan asesoría técnica. 	\$ 4.00														Realizarse por lo menos tres veces al año.
2	Programar lugar, fecha y hora en que se impartirá la capacitación.	Secretaria. Representante de institución. Administrador	<ul style="list-style-type: none"> Agenda de actividades de la alcaldía. 	\$ 2.00														
3	Convocar a los empleados a la capacitación, indicando fecha y hora.	Jefes de unidades.	<ul style="list-style-type: none"> Memorando 	\$ 1.00														
4	Realizar capacitación.	Capacitadores	<ul style="list-style-type: none"> Computadora Papelería Programa de capacitación Cañón Retroproyector 	\$500.00														
TOTAL				\$ 507.00 ⁵²														

⁵² Con el fin de disminuir los costos de implementación de esta estrategias, la alcaldía podrá solicitar la al ISDEM que imparta la capacitación, ya que esta institución tiene como objetivo básico brindar asistencia técnica a las municipalidad.

Con la implementación de éstas estrategias la alcaldía podrá mejorar las deficiencias presentadas en las siguientes áreas: desarrollo de personal, servicio al contribuyente, proceso de cobro y recuperación de mora, ya que para el diseño de éstas estrategias se tomó como base un diagnóstico real, en el cual se consideraron las opiniones tanto de los empleados como de los contribuyentes de la alcaldía Municipal de Aguilares.

1. Cronograma de Implementación de las Estrategias

La alcaldía podrá seleccionar implementar aquellas estrategias que contribuyan en mayor medida a mejorar las deficiencias existentes en áreas claves de la municipalidad como: en la atención y servicio al contribuyente, procesos de cobro y recuperación de mora y desarrollo personal.

No.	Estrategia	Inversión	Cronograma											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Aprovechar los medios de acercamiento con los ciudadanos para dar a conocer las obras que se ejecutan con los fondos recaudados del pago de impuestos y tasas municipales.	\$ 189.00												
2	Utilizar los cabildos como medio de información para dar a conocer a los habitantes de Aguilares la existencia de ordenanzas municipales que respaldan el cobro de los tributos.	\$ 210.00												

3	Concientizar a los contribuyentes sobre la importancia del pago puntual de los tributos municipales y los beneficios derivados del cumplimiento de esa obligación.	\$ 118.50																		
4	Informar a los contribuyentes sobre los elevados costos de operación que influyen directamente en el incremento de las tarifas por la prestación de servicios.	\$ 315.00																		
5	Identificar las cuentas morosas de montos elevados mediante la revisión de la base de datos de los contribuyentes inscritos para gestionar su recuperación por medio de agencia de cobranza.	\$ 19.00																		
6	Proporcionar información actualizada de los contribuyentes morosos, que sirva de base a las instituciones que prestan servicios básicos (agua, energía eléctrica, etc.) dentro del municipio, para exigir solvencia municipal cuando requieran nuevas instalaciones o continuidad del servicio.	\$ 300.00																		
7	Dar a conocer a los contribuyentes los planes de pago que ofrece la alcaldía para que puedan cancelar gradualmente sus deudas.	\$ 76.00																		
8	Buscar apoyo de ISDEM u otra institución para el diseño de nuevos procedimientos que permitan hacer efectivo el cobro de cuentas morosas.	\$ 189.00																		
9	Establecer contratos con instituciones que prestan servicios básicos (agua, energía eléctrica, etc.) dentro del municipio para que sirvan de agentes receptores de tasas municipales.	\$ 465.00																		
10	Implementar un mecanismo que permita la retroalimentación continua de los contribuyentes, para detectar las deficiencias percibidas en el suministro de agua.	\$ 293.00																		
11	Gestionar el diseño de manuales de atención y servicio al contribuyente.	\$ 673.00																		
12	Buscar nuevas alternativas que permitan mejorar la calidad de los servicios que brinda la alcaldía de Aguilares.	\$ 429.00																		
13	Capacitar a los empleados a cerca de las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo.	\$ 81.00																		
14	Capacitar al personal con programas de atención y servicio al contribuyente.	\$ 507.00																		
INVERSIÓN TOTAL		\$3,864.50⁵³																		

⁵³ Los recursos requeridos para la implementación de las estrategias propuestas en la alcaldía de Aguilares, podrán ser tomados de los fondos FODES que son transferidos del Presupuesto Nacional y de los cuales el 20% es destinado para gastos de funcionamiento y el 80% para inversión.

2. Evaluación y Seguimiento

Con la etapa de evaluación y seguimiento la alcaldía podrá determinar si se han logrado alcanzar los resultados esperados con la implementación de cada una de las estrategias propuestas. En la alcaldía deberá elegirse a una persona que será la responsable de dar seguimiento a las estrategias propuestas, ésta persona será designada por los concejales y el alcalde municipal.

A continuación se presenta un formato que permitirá que la alcaldía evalúe los resultados obtenidos de las estrategias implementadas.

No.	Estrategia	Actividad	Resultados Esperados	Resultados Reales	Observaciones
1	Aprovechar los medios de acercamiento con los ciudadanos para dar a conocer las obras que se ejecutan con los fondos recaudados del pago de impuestos y tasas municipales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de fechas para realizar los cabildos abiertos. 2. Recolectar información necesaria. 3. Procesamiento de la información 4. Realizar convocatoria a los ciudadanos. 5. Presentación del informe 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la transparencia en la administración de los fondos provenientes del pago de los impuestos y tasas. • Motivar a los contribuyentes para que realicen el pago puntual de sus obligaciones tributarias. • Obtener la confianza de los contribuyentes. 		

2	Utilizar los cabildos como medio de información para dar a conocer a los habitantes de Aguilares la existencia de ordenanzas municipales que respaldan el cobro de los tributos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de fechas para realizar los cabildos abiertos. 2. Seleccionar a una persona con dominio completo de las leyes municipales. 3. Realizar convocatoria a los ciudadanos. 4. Presentación del informe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a los contribuyentes la facultad que tiene la alcaldía para el cobro de los impuestos y tasas municipales. 		
3	Concientizar a los contribuyentes sobre la importancia del pago puntual de los tributos municipales y los beneficios derivados del cumplimiento de esa obligación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de fechas para realizar las campañas de concientización. 2. Elaboración de agenda de presentación. 3. Realizar convocatoria a los ciudadanos. 4. Presentación del informe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr reducir el porcentaje actual de mora. • Crear una cultura de pago en los contribuyentes. 		
4	Informar a los contribuyentes sobre los elevados costos de operación que influyen directamente en el incremento de las tarifas por la prestación de servicios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de visitas a barrios y colonias del municipio. 2. Convocar a los habitantes a la reunión. 3. Informar a las personas sobre los elevados costos en que incurre la alcaldía para la prestación de los servicios. 4. Buscar otros medios a través de la consulta ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a los contribuyentes sobre los costos en que incurre la alcaldía para la prestación de los servicios, de manera que las personas hagan un uso correcto de los servicios que presta la municipalidad. 		
5	Identificar las cuentas morosas de montos elevados mediante la revisión de la base de datos de los contribuyentes inscritos para gestionar su recuperación por medio de agencia de cobranza.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar las diferentes empresas dedicadas a la cobranza. 2. Evaluar las posibles ventajas y desventajas que conlleva la utilización de una agencia de cobranza. 3. Subcontratar una empresa. 4. Actualizar la base de datos de los contribuyentes. 5. Elaborar listado de los contribuyentes morosos. 6. Proporcionar a la agencia de cobranza listado de cuentas a recuperar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar el mayor porcentaje de las cuentas morosas. • Utilizar nuevos mecanismos que permitan ejercer mayor presión para que los contribuyentes realicen el pago puntual de los tributos municipales. 		
6	Proporcionar información actualizada de los contribuyentes morosos, que	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la realización de reuniones con representantes de las instituciones encargadas de prestar 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir al mínimo las cuentas morosas. 		

	<p>sirva de base a las instituciones que prestan servicios básicos (agua, energía eléctrica, etc.) dentro del municipio, para exigir solvencia municipal cuando requieran nuevas instalaciones o continuidad del servicio.</p>	<p>servicios básicos dentro del municipio (agua, luz, etc.). 2. Realizar reunión para dar a conocer las ventajas de la firma del convenio. 3. Establecer cláusulas que normarán el contrato. 4. Aprobación o rechazo del contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura de pago en los contribuyentes. 		
7	<p>Dar a conocer a los contribuyentes los planes de pago que ofrece la alcaldía para que puedan cancelar gradualmente sus deudas.</p>	<p>1. Consultar la base de datos de los contribuyentes. 2. Elabora listado de los contribuyentes morosos considerando antigüedad y mayor porcentaje de mora. 3. Programación de visitas a dichos contribuyentes. 4. Ofrecer a los contribuyentes en mora un plan para que puedan cancelar gradualmente sus deudas con la municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer alternativas de pago para que los contribuyentes pueden cancelar sus deudas con la municipalidad y así reducir gradualmente las cuentas morosas. 		
8	<p>Buscar apoyo de ISDEM u otra institución para el diseño de nuevos procedimientos que permitan hacer efectivo el cobro de cuentas morosas.</p>	<p>1. Contactar a representantes de ISDEM u otra institución para solicitar asesoría técnica. 2. Programar reuniones. 3. Proporcionar a la institución que brindará la asesoría técnica toda la información relacionada con el proceso de cobro y recuperación de mora. 4. Realización del análisis y evaluación de los procesos para detectar las deficiencias. 5. Presentación de los procesos propuestos. 6. Aprobación o rechazo de la propuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las deficiencias que se presentan en los procedimientos que se realizan para el cobro y la recuperación de la mora. 		
9	<p>Establecer contratos con instituciones que prestan servicios básicos (agua, energía eléctrica, etc.) dentro del municipio para que sirvan de agentes receptores de tasas municipales.</p>	<p>1. Gestionar la realización de reuniones con representantes de las instituciones encargadas de prestar servicios básicos dentro del municipio (agua, luz, etc.). 2. Realizar reunión para dar a conocer las ventajas de la firma del convenio. 3. Establecer cláusulas que normarán el contrato. 4. Aprobación o rechazo del contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura de pago en los contribuyentes. • Reducir el porcentaje actual de mora. 		

		5. Si es realizado el contrato se debe informar a los contribuyentes sobre los nuevos lugares de pago de los impuestos y tasas municipales.			
10	Implementar un mecanismo que permita la retroalimentación continua de los contribuyentes, para detectar las deficiencias percibidas en el suministro de agua.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar formularios que permitan evaluar el servicio de suministro de agua en el municipio. 2. Entregar formularios a contribuyentes para que evalúen la eficiencia del servicio. 3. Procesar y analizar los resultados obtenidos. 4. Evaluar las deficiencias detectadas. 5. Buscar los medios que permitan corregir las deficiencias detectadas en el suministro de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio del suministro de agua en el municipio. • Lograr la satisfacción de los contribuyentes con la calidad de los servicios prestados por la municipalidad. 		
11	Gestionar el diseño de manuales de atención y servicio al contribuyente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de la atención actual que se brinda a los contribuyentes. 2. Buscar los medios adecuados que permitan conocer las expectativas de los contribuyentes en cuanto a la atención. 3. Procesar los resultados obtenidos y realizar informe. 4. Subcontratar a la empresa para la realización del manual de atención al contribuyente. 5. Realizar monitoreos periódicos que permitan evaluar la atención que se le esta brindando al contribuyente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una atención integral al contribuyente, garantizándole amabilidad, cortesía y rapidez en la atención. 		
12	Buscar nuevas alternativas que permitan mejorar la calidad de los servicios que brinda la alcaldía municipal de Aguilares.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una evaluación sobre la calidad de los servicios que se brindan en la alcaldía. 2. Buscar los medios adecuados que permitan conocer la opinión de los contribuyentes con respecto a los servicios que presta la municipalidad. 3. Procesar los resultados obtenidos y realizar informe. 5. Evaluar los resultados y buscar alternativas que permitan mejorar las deficiencias detectadas en los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la satisfacción de los contribuyentes brindando servicios de calidad. 		

13	Capacitar a los empleados a cerca de las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar el apoyo de una institución que brinde asesoría técnica para la actualización del manual de funciones de la alcaldía. 2. Programar fechas, hora y lugar de la reunión en donde se dará a conocer el manual a los empleados. 3. Convocar a los empleados a reunión. 4. realizar presentación del manual a todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los empleados realicen eficientemente sus funciones utilizando adecuadamente los recursos con los que cuentan, 		
14	Capacitar al personal con programas de atención y servicio al contribuyente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar el apoyo de una institución que brinde asesoría técnica para que imparta capacitación a los empleados de la alcaldía. 2. Programar lugar, fecha y hora en que se impartirá la capacitación. 3. Convocar a los empleados a la capacitación, indicando fecha y hora. 4. Realizar capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura interna de servicio que permita mejorar la atención que actualmente brinda la alcaldía a los contribuyentes. 		

E. PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.

1. Manual y Programa de Capacitación en el Área de Atención y Servicio al Contribuyente.

Según las investigaciones realizadas se ha podido determinar que es importante dotar a la alcaldía de Aguilares de un manual de atención al contribuyente y un programa de capacitación en el área de atención y servicio al contribuyente (Ver Anexo No.12), con la finalidad de crear una cultura de servicio interno que permita mejorar la atención que brinda la alcaldía a los contribuyentes ya que actualmente presenta ciertas deficiencias.

2. Diagramas de flujo propuestos para los principales procedimientos de cobro.

Actualmente la alcaldía cuenta con procedimientos de cobro y recuperación de mora debidamente establecidos, sin embargo no cuenta con un recurso técnico como los flujogramas, que le permita el seguimiento de sus operaciones más importantes, así como también llevar a cabo sus funciones en forma lógica y lograr una adecuada coordinación y un flujo eficiente de la información, por lo que se presenta la propuesta de los

diagramas de flujo para los principales procedimientos de cobro y recuperación de mora que se realizan en la alcaldía (Ver Anexo No.13, Flujogramas propuestos).

GLOSARIO

Autonomía: Facultad de gobernarse por sus propias leyes.

Axioma: Proposición que se establece sin demostración y que, junto a otras no demostradas, permite deducir de acuerdo con unas reglas determinadas una teoría coherente de enunciados.

Calidad: Consiste en aquellas características del producto o servicio que se basan en las necesidades del cliente y sobrepasan sus expectativas.

Cliente: Individuo u organización que toma una decisión de comprar o adquirir un producto o servicio.

Eclesiástico: Actividades legales de la iglesia como el matrimonio, entre otros.

Época Medieval: Se conoce como Edad Media el periodo de la historia europea que transcurrió desde la desintegración del Imperio Romano de Occidente, en el siglo V, hasta el siglo XV. Además es una época en la que se dan todos los géneros artísticos y literarios.

Estado: Cuerpo político de una nación.

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

Gobierno Local: Son los que administran de manera exclusiva las contribuciones y tasas municipales, sean éstas últimas derechos, licencias o arbitrios, y por excepción los impuestos que la ley les asigne.

Impuesto: Contribución, carga, tributo, o aportación económica o en especie que el Estado o una autoridad subalterna exige a los ciudadanos de un país.

Ingresos Corrientes: Comprende la totalidad de las rentas ordinarias que se estima recaudarán o devengarán por el pago de contribuciones, en concepto de tasas e impuestos.

Interés: Provecho, utilidad, ganancia. Pago por el uso de dinero ajeno.

Jurisdicción Territorial: Es el territorio que le corresponde según delimitación hecha respectivamente.

Ley: Es toda norma jurídica reguladora de los actos y de las relaciones humanas, aplicables en determinado tiempo y lugar. Todo precepto dictado por autoridad competente, mandando o prohibiendo una cosa en consonancia con la justicia para el bien de los ciudadanos.

Marketing de Servicios: Son todas las estrategias, planes de acción y acciones que se han denominado servicio al cliente.

Mora: Se refiere al incumplimiento del pago a capital o de intereses en las fechas establecidas.

Municipalidad: Es el órgano del gobierno local, que emana de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Ordenanza Municipal: Son disposiciones generales que establece cada municipalidad con el fin de garantizar a sus habitantes mejor calidad de vida en su jurisdicción territorial.

Recaudación Tributaria: Es la principal función de la administración tributaria, tiene por objeto percibir el pago de la deuda tributaria. La recaudación incluye todo el conjunto de operaciones que van desde la preparación de un formulario de declaración, la recepción de la misma, y la percepción del pago, hasta las operaciones de control interno.

Reglamento Municipal: Es toda instrucción escrita que rige internamente a la administración municipal en la organización y actividad.

Servicios: Consumir o producir bienes que son principalmente intangibles y a menudo son consumidos al mismo tiempo que son producidos.

Servicios Públicos: Son aquellos que efectúa una organización sin fines de lucro para lograr el bien común de una localidad o de un estado en general siempre y cuando ésta entidad este supervisada o bajo la vigilancia de organismos de gobierno.

Tasa: Es aquel tributo que se genera en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

Tarifa: Tabla o catálogo de precios, derechos o impuestos que se deben de pagar por alguna cosa o trabajo.

Tributo: Pagos a favor del Estado que están a cargo de los propietarios de renta, propiedades, mercancías y servicios que son utilizados en el sostenimiento de los servicios públicos y la inversión estatal.

BIBLIOGRAFÍA.**LIBROS**

- Buckner, L., (1994). "Servicio a Clientes". México. McGraw-Hill. 2ª Edición.

- Ettinger, R., (1983). "Créditos y Cobranzas". México. Editorial Continental S.A. de C.V. 11ª Edición.

- Hayes, S., (1993). "Créditos y Cobranza. Guía Práctica". México.

- James, P., (2000). "La gestión de la calidad total. Un texto introductorio". Madrid. Prentice Hall Iberia.

- Jany, J., (2000). "Investigación Integral de Mercados. Un enfoque para el siglo XXI". Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana Editores. 2ª. Edición.

- Koontz, H., Weihrich, (1998). "Administración, una Perspectiva global". México. Mc. Graw Hill. 11ª. Edición.

- Kotler, P., Armstrong, G., (1996). "Mercadotecnia". México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 6^a. Edición.
- Méndez, C., (2001). "Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación". Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana Editores.
- Mondello, C., "Créditos y Cobranzas. Técnicas para mejorar su flujo de efectivo".
- Ortega, M. y Otros. (1999). "El Salvador: Descentralización y el Asociacionismo Municipal, la Descentralización del Estado desde la perspectiva de las Municipalidades. Managua. CASC-UCA.
- Rodríguez Valencia, J., (1997). "Cómo aplicar planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa". México. Ediciones Contables administrativas y fiscales.
- Rojas, Raúl, (1991). "Guía para realizar Investigaciones Sociales". México. Plaza y Valdés Editores. 8^a. Edición.

- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, L. (1998). "Metodología de la Investigación". México. Mc. Graw Hill Interamericana Editores. 2ª. Edición.
- Stanton, W., y otros., Fundamentos de Marketing ".McGraw-Hill, Undécima Edición México, 2001.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, T. (1996). "Administración". México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 6ª. Edición.

TESIS

- Ayala Leiva, Lilian Guadalupe y otros. "Diseño de un Plan para mejorar la atención y servicio al cliente en la Alcaldía de Soyapango". Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas. Septiembre de 2001.
- Arce Vallecillos, Amada Margarita y otros. "La organización del sistema de cobros de los impuestos para la alcaldía Municipal de Cuscatancingo". Universidad de El Salvador. Marzo 1999.

- Bolívar Ramos, José Alfonso. "Trabajo de investigación sobre Literatura Oral y Lengua popular Salvadoreña del Municipio de Aguilares". Universidad de El Salvador, Febrero, 1997.
- Gallardo Sánchez, José Javier. "La mora bancaria y el proceso de recuperación en las instituciones financieras". Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Octubre 2000.
- Osorio Esperanza, Silvia Argentina. "Diseño de un plan estratégico para la recuperación de la mora tributaria en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque del Departamento de San Salvador". Universidad de El Salvador. Diciembre, 1999.
- Parada Ramos, Yeni del Carmen. "Diseño de estrategias para el otorgamiento y recuperación de créditos del fondo de financiamiento y garantía para la pequeña empresa (FIGAPE)". Universidad de El Salvador.

LEYES Y REGLAMENTOS

- Constitución de la República de El Salvador (1983).
- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274. República de El Salvador, 1986.

- Ley General Tributaria Municipal. Decreto N° 86. Año 1991
- Ley de impuestos Municipales de Aguilares. Decreto Legislativo N°259, Diario Oficial N° del 20 de marzo de 1995.
- Ley de Administración Financiera del Estado. Decreto Legislativo N°516.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Sector Público. Decreto Legislativo N°868.
- Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES). Decreto Legislativo N° 76
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Decreto Legislativo N° 616. Año 1987.

REVISTAS

- Plan Estratégico Participativo. Municipio de Aguilares.2002.

- Proyección Municipal. Órgano oficial de la corporación de las municipalidades de El Salvador. Edición N° 28. Noviembre 2004.
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. "Folleto de Teoría Administrativa", 1998.
- Contacto con los Alcaldes. N° 20 Año 2 Agosto, Septiembre y Octubre 2004.
- Casa de la cultura del Municipio de Aguilares. "Monografía Libro del Pueblo", 1997.
- Monografía de Aguilares. Concultura. Noviembre 2002.
- Compilación ABC de Hacienda. Ministerio de Hacienda. El Salvador.

DICCIONARIOS

- Brand, Salvador, (1978). "Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas". San salvador. Salvadoreña.

OTROS

- www.fiscalreform.net
- www.fundaungo.org.sv
- www.laprensagrafica.com.sv
- www.comures.org.sv
- www.fisd1.org.sv
- www.asamblea.gov.sv
- www.serviciocliente

ANEXOS

ANEXO No.1

Estructura del
Municipio de Aguilares

ESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE AGUILARES

CANTONES	COLONIAS	PARCELACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • La Florida • Las Pampas • Las Tunas • Los Mangos (El Llano). 	<ul style="list-style-type: none"> • Palacios • Los Ángeles • San Antonio • Tres Campanas • Romero • Girón • San Francisco • Salinas 1 • Salinas 2 • Las Pampas 1 • San José • Santa Eugenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Florida I, II, III etapa. • La Sabana • La Divina Providencia. • Las Pampitas 1 y 2. • Venecia • El Porvenir • San Antonio 2 • Vaqueros I, II etapa. • Planares de Aguilares. • Las Pampas • Santa Elena. • Subparcelación Cañas Prieto.
CASERÍOS	REPARTOS	COMUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Valle Nuevo 1 y 2 	La Toma	<ul style="list-style-type: none"> • María Auxiliadora • Florida Ascool • El Buen Pastor • Alta Vista
URBANIZACIONES	BARRIOS	PASAJES
San Rafael	<ul style="list-style-type: none"> • El Centro • El Calvario • Guadalupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ramírez • Mejía.
OTROS		
Línea Férrea.		

ANEXO No.2

Organización de la
Alcaldía de Aguilares.

**Organización actual de la Alcaldía Municipal
de Aguilares.**

Concejo Municipal

Representa la autoridad máxima del municipio y esta integrado por un Alcalde, un Síndico, y por doce Concejales o Regidores, de los cuales ocho son propietarios y cuatro son suplentes. El Concejo Municipal es el encargado de ejercer la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local.

Funciones Básicas del Concejo Municipal

- Legislar aspectos de interés local a través de Acuerdos, ordenanzas, Reglamentos, etc. que permitan que el municipio sea habitable y atractivo para la inversión privada.
- Regular la prestación de servicios municipales a través de Acuerdos, ordenanzas, Reglamentos, etc. promoviendo e impulsando servicios económicos, eficientes y eficaces.
- Mantener permanentemente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución presupuestaria, rindiéndoles cuentas periódicamente.
- Llevar buenas relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales, así como con otros municipios y cooperar con ellos para el mejor cumplimiento de los fines de los mismos.

Alcalde Municipal

Es el representante legal y administrativo del municipio y tiene la responsabilidad de ejercer las funciones de gobierno local y administración municipal.

Funciones Básicas del Alcalde.

- Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente.
- Ejercer las funciones de gobierno y administración municipal.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.
- Resolver los casos y asuntos particulares de gobierno y administración.

Secretaria Municipal

Se encarga de ejercer la secretaría del Concejo Municipal elaborando las correspondientes actas y registrando oportuna y cronológicamente en el libro todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados.

Funciones Básicas.

- Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo municipal.
- Asistir al alcalde y al concejo municipal en lo relativo a la percepción, trámite y despacho de correspondencia.

- Comunicar oportunamente a los concejales las convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias del concejo municipal.
- Llevar organizado y actualizado el archivo de expedientes y documentos del concejo.

Sindicatura

Es la encargada de representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales.

Funciones Básicas del Síndico.

- Asesorar al concejo municipal y alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.
- Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones municipales.
- Examinar y fiscalizar los egresos municipales proponiendo al concejo medidas para evitar inversiones ilegales o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
- Asesorar al concejo y al alcalde.

Auditoria Interna

La unidad de auditoria interna es la encargada de asesorar al concejo municipal sobre la razonabilidad y confiabilidad de la gestión municipal.

Funciones Básicas del Auditor Interno.

- Efectuar auditoria operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales.
- Desarrollar prácticas de auditoria que permitan controlar y evaluar la gestión municipal.

Auditoria Externa

Es la encargada de informar al concejo municipal sobre la razonabilidad y confiabilidad de los informes presupuestarios y financieros municipales para informar adecuada y transparentemente al concejo municipal.

Funciones Básicas del Auditor Externo.

- Efectuar la auditoria operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales, basado en las leyes, ordenanzas y acuerdos municipales.
- Elaborar el informe de auditoria externa y presentarlo al concejo municipal y enviarlo a la Corte de Cuentas de la república.

Policía Municipal

Es la encargada de velar por la seguridad de los ciudadanos y de salvaguardar los intereses y bienes municipales.

Funciones Básicas.

- Mantener el orden interno de las instalaciones municipales, así como también los del mercado y el cementerio.
- Velar por el orden del municipio, brindando seguridad a todos sus habitantes.
- Prestar servicios de vigilancia en las distintas dependencias municipales.

Proyección Social y Participación Ciudadana

Esta unidad es la encargada de promover, organizar y orientar la participación ciudadana en la toma de decisiones locales.

Funciones Básicas.

- Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para promover su organización comunitaria.
- Promover el desarrollo, conservación y mantenimiento de obras al servicio de la comunidad.
- Mantener una base de datos actualizada de toda la información que se requiere de los diferentes sectores.

Administración

Esta unidad es la responsable de administrar de manera efectiva, eficiente y económica los recursos humanos, materiales y financieros de la alcaldía.

Funciones Básicas.

- Velar por que la provisión de servicios, materiales y equipo se realice en forma racional y adecuada.
- Proporcionar apoyo logístico en eventos culturales y sociales.

Contabilidad

Es la encargada de dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la municipalidad.

Funciones Básicas.

- Registrar oportuna y cronológicamente todas las operaciones de ingresos y gastos de la municipalidad.
- Elaborar y firmar los reportes y estados financieros de comprobación o generales de la municipalidad.
- Elaborar liquidación anual del Presupuesto Municipal.
- Generar sistemáticamente reportes presupuestarios, financieros y contables de la municipalidad.

Tesorería

Esta unidad es la encargada de registrar, controlar y efectuar todas las erogaciones municipales.

Funciones Básicas del Auditor Interno.

- Registrar y controlar los fondos recaudados y las erogaciones efectuadas.
- Supervisar la recaudación de ingresos corrientes y concentrarlos en las cuentas bancarias.
- Programar, dirigir, coordinar y supervisar la percepción, custodia, concentración y erogación de los fondos municipales.
- Verificar las compras, administración y custodia de las especies municipales.

Registro del Estado Familiar y Ciudadano

Esta unidad es la encargada de registrar, las partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio, adopción, cambio de nombre y todos aquellos actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.

Funciones Básicas.

- Emitir y controlar el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles.

- Mantener un registro actualizado de todos los hechos y actos de la vida de las personas del municipio.
- Elaborar e inscribir partidas de nacimiento defunción.
- Elaborar partidas y constancias.

Mercado

Esta unidad es la responsable de mantener el mercado municipal en condiciones adecuadas de higiene y funcionalidad.

Funciones Básicas.

- Planificar la utilización del espacio físico del mercado.
- Colectar los tributos diarios y mensuales.
- Custodiar y controlar los tiquetes y tarjetas de cobro.
- Supervisar las obras que sean necesaria para mantener en óptimas condiciones la infraestructura del mercado.
- Llevar un control de la mora en el mercado.

Registro y Control Tributario

El propósito de ésta unidad es desarrollar una administración tributaria eficiente que permita efectuar el cobro de los tributos municipales de manera periódica y sistemática. Por lo tanto es la unidad responsable de integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de los contribuyentes y usuarios de los servicios municipales.

Funciones Básicas.

- Dirigir y controlar la realización permanente de censos y levantamientos catastrales que permitan identificar nuevos contribuyentes y actualizar los ya existentes.
- Controlar que los registros de contribuyentes se lleven en forma confiable, completa y actualizada.
- Dirigir y supervisar las actividades de identificación, registro y control de contribuyentes.

Demuga

Es la unidad encargada de mantener y proporcionar el servicio de agua potable en condiciones adecuadas de calidad y funcionalidad en el municipio.

Funciones Básicas.

- Monitorear y supervisar la prestación de servicios de agua a los ciudadanos.
- Mantener funcionando eficientemente los acueductos.
- Realizar conexiones o desconexiones del servicio de agua potable.
- Velar por las reparaciones del equipo y ampliaciones de la red.
- Presentar informes mensuales sobre la administración, operación y mantenimiento de la red.

Servicios Municipales

La unidad de servicios municipales es la encargada de monitorear y supervisar la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos del municipio.

Funciones Básicas.

- Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios municipales.
- Asegurar la prestación oportuna de los servicios.
- Programar y supervisar las rutas y horarios que debe cumplir la persona subcontratada para la prestación de algún servicio.
- Supervisar los trabajos de higienización o saneamiento ambiental.

Departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria

Para llevar a cabo la recaudación tributaria en la alcaldía municipal de Aguilares es necesario la interrelación de diferentes departamentos como: Control tributario de Inmuebles y Empresas; y el departamento de Cuentas Corrientes, Cobro y recuperación de mora, ambos pertenecientes a la unidad de Registro y Control Tributario.

Unidad de Registro y Control Tributario

Esta unidad tiene como función principal integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales. A esta unidad pertenecen dos departamentos:

- ***Departamento de Control Tributario de Inmuebles y Empresas***

Esta unidad tienen como función principal la de mantener actualizada la base de datos tributaria, que permita tener registrados a la totalidad de empresas que operan en el municipio y los inmuebles correspondientes. Además tiene a su cargo la identificación y registro de nuevos inmuebles que estarán afectados al pago de tasas por servicios, así como también la determinación de la base imponible tanto de empresas como de inmuebles de los contribuyentes y usuarios registrados.

- ***Departamento de Cuenta Corriente, Cobro y Recuperación de Mora.***

Las funciones principales de este departamento están encaminadas a controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes del municipio. Además, este departamento es el encargado de determinar los impuestos y/o tarifas a pagar por los contribuyentes y de realizar otras funciones relacionadas con la recaudación de los tributos municipales en el municipio.

ANEXO No.3

Filosofía Institucional
de la Alcaldía
de Aguilares.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.

MISIÓN.

“Garantizar el desarrollo del municipio, retomando el plan como instrumento de apoyo para el seguimiento y la gestión, implementando mecanismos que promuevan la participación democrática de la población en la toma de decisiones y ejecución de acciones, en donde la municipalidad, buscara recursos para satisfacer las necesidades de la población de Aguilares, promoviendo el desarrollo económico, facilitando en servicio eficiente y equitativo, coordinando acciones con organizaciones de base y otras organizaciones presentes en el municipio, a fin de orientar su desarrollo” .

VISIÓN.

“Ser un municipio líder de desarrollo auto sostenible a través de la implementación de acciones que promuevan un proceso integral, desarrollando la economía promoviendo el uso racional de sus recursos naturales, gestionando por alcanzar la satisfacción de las necesidades sociales básicas de sus pobladores, seguro, sin contaminación ambiental, consolidando mecanismos que promuevan la participación equitativa de hombres, mujeres, jóvenes y otros grupos sociales, en las diferentes acciones y decisiones de la gestión municipal y brindando servicios con calidad y cobertura total y alcanzar así el desarrollo de sus comunidades”.

ANEXO No.4

Modelos de Cartas de
Cobranza.

MODELOS DE CARTAS DE COBRANZA

MODELO No.1

Muy señor nuestro:

Adjuntamos una copia de la factura de junio 1 al 19_____ por la cantidad de _____ dólares.

Según nuestros registros, no ha sido pagada ésta cantidad. Sírvese usted revisar esta cuenta para ver si es correcta; si tiene algún error, le rogamos nos haga saber, le rogamos nos lo haga saber. Con gusto haremos los ajustes necesarios.

Atentamente:

Juan Carrasco

Departamento de Crédito.

MODELO No.2

Muy señor nuestro:

Agradecemos sinceramente sus antecedentes de pagos puntuales. Debido a esto, hemos confiado en recibir un pago a su cuenta de junio 1 de 19 _____ por la cantidad de _____ dólares en respuesta a nuestra carta anterior.

La buena calificación de crédito es cosa que usted ha logrado tener porque ha pagado sus cuentas antes de su vencimiento. En un ambiente social en el que se hace un uso tan extenso del crédito, usted indudablemente desea seguir teniendo una buena calificación. Su actual demora en el pago de su última cuenta podría dañar ésta calificación.

Seguimos aún confiando en que usted es considerado y justo en este caso; y esperamos recibir su remesa a vuelta de correo.

Atentamente:

Juan Carrasco

Departamento de Crédito.

ANEXO No.5

Tabulación de Encuestas

ANEXO No.5A

Tabulación de Encuestas
de los Contribuyentes.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Tabulación de Encuestas dirigidas a los Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

Pregunta No.1

¿En qué Municipio vive actualmente?

Objetivo: Conocer si las personas encuestadas pertenece al municipio de Aguilares, con el fin de obtener la opinión de los habitantes de dicho municipio.

Alternativa	Frecuencia	%
Municipio de Aguilares	87	92.6%
Otro Municipio	7	7.4%
Total	94	100%

Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas (92.6%), viven actualmente en el municipio de Aguilares lo constituye un punto clave en el proceso de investigación, ya que éstas personas por residir en el municipio tienen un mayor conocimiento acerca de los servicios, atención a los contribuyentes y otros aspectos importantes relacionados con la municipalidad. No obstante un pequeño porcentaje de personas encuestadas (7.4%) residen en otros municipios, pero realizan algunos trámites en la alcaldía de Aguilares, ya sea por poseer alguna propiedad o negocio en el municipio.

Pregunta No.2

¿Es contribuyente o usuario de la Alcaldía municipal de Aguilares?

Objetivo: Determinar quienes son contribuyentes de la alcaldía municipal de Aguilares, con el fin de conocer la opinión de éstos con respecto a los acerca de los servicios que brinda esta alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Contribuyente	90	95.7%
Usuario	4	4.3%
TOTAL	94	100%

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de las personas encuestadas (95.7%), son contribuyentes de la alcaldía, es decir que mantienen una relación con ésta ya sea por el pago de impuestos o de tasas en concepto de los servicios que reciben, mientras que un porcentaje menor (4.3%) manifiestan que solo son usuarios de los servicios.

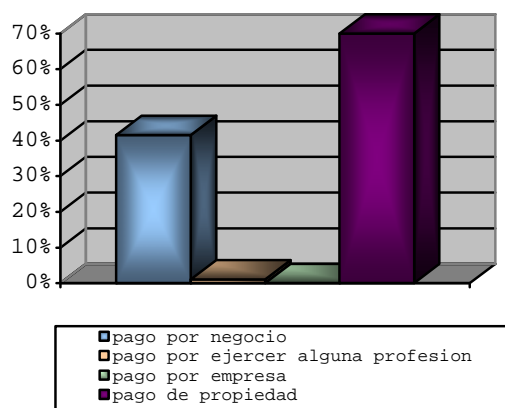
Para efectos de la investigación es importante aclarar que el término contribuyente en la alcaldía de Aguilares se aplica tanto a las personas que reciben los beneficios de los servicios como a aquellas que se encuentran registradas como propietarias de ellos.

Pregunta No.3

¿De qué manera está relacionado con la alcaldía de Aguilares en el pago de impuestos?

Objetivo: Conocer de que manera los contribuyentes están relacionados con la alcaldía Municipal de Aguilares con el propósito de identificar los diferentes tipos de contribuyentes inscritos en el municipio.

Alternativa	Frecuencia	%
Pago por Negocio	39	41.5%
Pago por ejercer alguna profesión	1	1.1%
Pago por Empresa	—	—
Pago de propiedad	68	72.3%



Interpretación:

Con base a los resultados obtenidos se pueden identificar que existen diferentes tipos de contribuyente inscritos en el municipio; sin embargo la mayoría de contribuyentes (72.3%), están relacionados con la alcaldía por el pago de servicios recibidos en alguna propiedad y el 41.42% por servicios recibidos en algún negocio; mientras que un 1.1% de los contribuyentes se relacionan con la alcaldía por el pago por ejercer alguna profesión dentro del municipio. Los contribuyentes que realizan pagos por los servicios recibidos en una propiedad o negocio ubicados en el municipio, representan el mayor porcentaje del total de contribuyentes inscritos en la alcaldía.

Pregunta No.4

Si posee algún tipo de propiedad en el Municipio ¿Qué tipo de propiedad posee?

Objetivo: Identificar los tipos de propiedad que están registradas en la alcaldía para verificar si reciben algún servicio de parte esta.

Alternativa	Frecuencia	%
Urbana	49	52.1%
Rural	26	27.7%
No contesto	19	20.2%
TOTAL	94	100%

Interpretación:

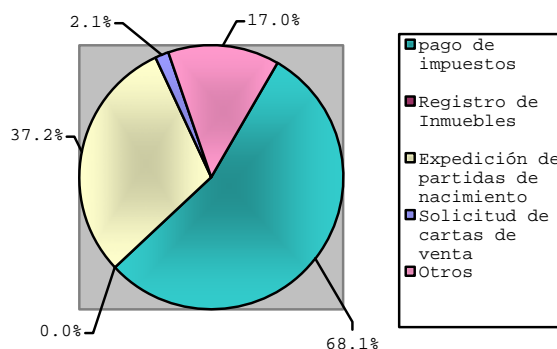
Esta información servirá de base para la alcaldía para verificar si todas las propiedades ubicadas en el área rural como urbana del municipio están debidamente registradas y si reciben algún servicio por parte de la alcaldía, detectando de esa manera aquellas zonas que carecen de dichos servicios.

Pregunta No.5

¿Qué tramites realiza cuando visita la alcaldía de Aguilares?

Objetivo: Determinar que tipo de trámites realizan los contribuyentes cuando visitan la alcaldía para conocer cuales son las actividades que se realizan con mayor frecuencia.

Alternativa	Frecuencia	%
Pago de impuestos y tasas	64	68.1%
Registro de Inmuebles	—	—
Expedición de partidas de nacimiento	35	37.2%
Solicitud de cartas de venta	2	2.1%
Otros	16	17.0%



Interpretación:

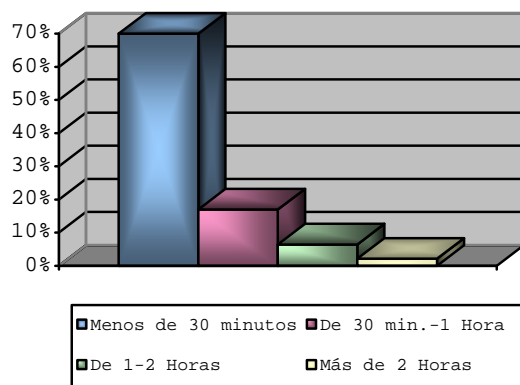
De todos los trámites que se realizan en la alcaldía de Aguilares el de mayor demanda es aquel relacionado con el pago de impuestos y tasas municipales (68.1%) lo que refleja que existe una cultura de pago en algunos contribuyentes, los cuales con el pago oportuno de sus obligaciones tributarias contribuyen a que la municipalidad pueda seguir funcionando y llevando a cabo proyectos de beneficio para la comunidad. Además de las personas que visitan la alcaldía para pagar los tributos municipales, hay personas que realizan otros trámites como la expedición de partidas de nacimiento (37.2%), solicitud de cartas de venta (2.1%), entre otros.

Pregunta No.6

¿Cuánto tiempo se tarda en realizar sus trámites?

Objetivo: Conocer cual es el tiempo de duración de los trámites que se realizan en la alcaldía Municipal de Aguilares para identificar, si el tiempo de espera para la realización de esos tramites es corto o largo.

Alternativa	Frecuencia	%
Menos de 30 minutos	70	74.5%
De 30 min.-1 Hora	16	17.0%
De 1-2 Horas	6	6.4%
Más de horas	2	2.1%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

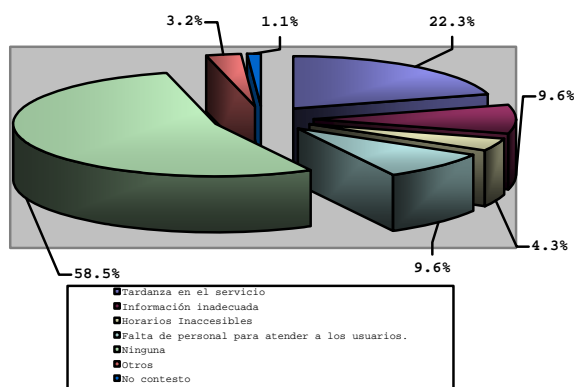
En cuanto a los resultados obtenidos se puede observar que en la alcaldía de Aguilares existe agilidad en los trámites, pues la mayoría de personas (74.5%) consideran que el tiempo promedio en que los realizan es de 30 minutos. Esta es una fortaleza que la alcaldía debe seguir manteniendo para que las personas se sientan satisfechas con el servicio que ésta proporciona, ya que si ésta fortaleza no se mantiene podría convertirse en un obstáculo para que las personas no realicen trámites importantes como el pago de los tributos municipales. Sin embargo el 2.1% de las personas consideran que para realizar sus tramites se tardan más de dos horas.

Pregunta No.7

¿Qué dificultades se presentaron para la realización de sus trámites?

Objetivo: Identificar las dificultades en el servicio que perciben los contribuyentes de la alcaldía al momento de realizar algún trámite.

Alternativas	Frecuencia	%
Tardanza en el servicio	21	22.3%
Información inadecuada	9	9.6%
Horarios Inaccesibles	4	4.3%
Falta de personal para atender a los usuarios.	9	9.6%
Ninguna	55	58.5%
Otros	3	3.2%
No contesto	1	1.1%



Interpretación:

Para la mayoría de las personas (58.5%), no se presenta ninguna dificultad al momento de realizar sus trámites, sin embargo un porcentaje considerable de encuestados (22.3%) manifiesta que existe tardanza en el servicio aclarando que ésta tardanza se debe a factores externos a la municipalidad pues muchas veces las personas esperan hasta el último momento para realizar sus trámites por lo que la afluencia de personas es mayor e implica más tiempo de espera. También es importante denotar para algunas personas (4.3%) existen otras dificultades como los horarios inaccesibles especialmente los días jueves y viernes, ya que la alcaldía solo presta servicios por la mañana y cuenta con poco personal para atender al público (9.6%) debido a que la mayoría de éstos se trasladan al tiangué. Además un 9.6% de los encuestados consideran que la información que les proporcionan en la alcaldía es inadecuada.

Pregunta No.8

¿Con que frecuencia realiza sus trámites?

Objetivo: Determinar la frecuencia con que los contribuyentes realizan sus trámites en la alcaldía de Aguilares.

Alternativa	Frecuencia	%
Semanal	2	2.1%
Mensual	54	57.4%
Cada 2 meses	9	9.6%
Cada 4 meses	3	3.2%
Una vez al año	22	23.4%
Otros	4	4.3%
TOTAL	94	100%

Interpretación:

En la alcaldía de Aguilares la mayoría de los trámites (54.7%) se realizan mensualmente ya que para trámites como el pago de impuestos y tasas se hacen tirajes de aviso-recibos cada mes, por lo que las personas no tienen necesidad de acercarse a la alcaldía constantemente; solamente en aquellas ocasiones que desean llevar a cabo otro tipo de trámites como solicitud de partidas, expedición de cartas de venta, etc. Además el 9.6% de las personas realizan sus tramites cada dos meses, el 23.4% una vez al año y el 2.1% realizan sus trámites en forma semanal.

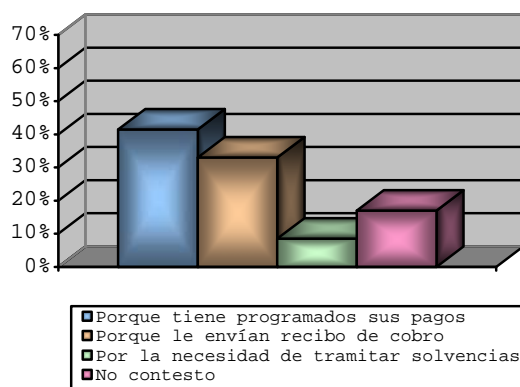
Se puede observar que la mayoría de personas realizan sus tramites los fines de mes, ya que en ese período existe mayor actividad por el pago de los tributos municipales que es una de los trámites más importantes que se realizan en la alcaldía debido a que permite la captación de fondos en concepto de pago por servicios.

Pregunta No.9

¿Por que razón paga sus impuestos y tasas municipales?

Objetivo: Conocer las principales razones por las que los contribuyentes pagan sus impuestos y así determinar el grado de importancia que tiene para ellos cumplir con sus obligaciones municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Porque tiene programados sus pagos.	39	41.5%
Porque le envían recibo de cobro	31	33.0%
Por la necesidad de tramitar solvencias de pago.	8	8.5%
No contestaron	16	17.0%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

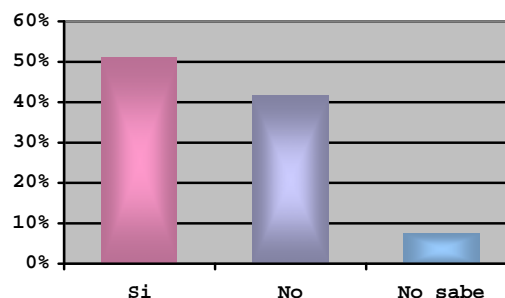
Entre las diversas razones por las cuales los contribuyentes pagan sus impuestos y tasas municipales la más predominante es que las personas tienen programados sus pagos (41.5%), lo que indica que poseen una cultura de pago ya que están concientes de la importancia de cumplir con esa obligación. Sin embargo existen muchos contribuyentes que realizan sus pagos no por voluntad propia sino porque es una obligación que no pueden evadir, ya que de lo contrario podrían caer en mora. Muchas veces las personas pagan sus impuestos y tasas por la necesidad de tramitar alguna solvencia (8.5%) o porque les envían recibo de cobro (33.0%), ya que no están concientizados sobre la importancia de cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias.

Pregunta No.10

¿Considera que el pago de los impuestos es reinvertido por la alcaldía en obras de beneficio para la comunidad?

Objetivo: Indagar la percepción de los usuarios en cuanto a la reinversión de los fondos provenientes del pago de los impuestos municipales en obras de beneficio para la comunidad del municipio.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	48	51.1%
No	39	41.5%
No Sabe	7	7.4%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

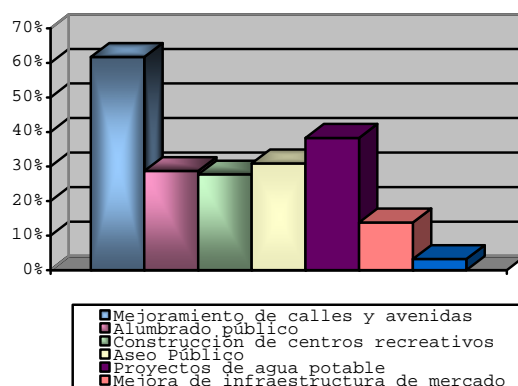
En cuanto a si los fondos son reinvertidos o no en obras de beneficio para la comunidad existen opiniones compartidas entre los habitantes de Aguilares, ya que un 51.1% consideran que los fondos provenientes del pago de los impuestos y tasas municipales si son reinvertidos en obras para la comunidad, pues ellos han notado la mejoría del municipio durante los últimos años. Pero sin embargo un 41.5% opina que esos fondos no son administrados adecuadamente por la alcaldía, pues consideran que no se reinvierte en obras, ni en mejorar algunas deficiencias en los servicios que presta la municipalidad. Es importante que exista una comunicación abierta entre la alcaldía y los ciudadanos, pues muchas personas no saben realmente si los fondos son reinvertidos en obras de beneficio para la comunidad.

Pregunta No.11

¿Como considera que deberían de ser invertidos los impuestos que usted paga el pago a la alcaldía?

Objetivo: Conocer la opinión de los habitantes del municipio de Aguilares en cuanto a la reinversión de impuestos, para así identificar cuales son las necesidades prioritarias que expresa la población.

Alternativa	Frecuencia	%
Mejoramiento de Calles y avenidas	58	61.7%
Alumbrado Público	27	28.7%
Construcción de Centros Recreativos.	26	27.7%
Aseo Público y Ordenamiento	29	30.9%
Proyectos de Agua Potable	36	38.3%
Mejora de infraestructura del mercado.	13	13.8%
Otros	3	3.2%



Interpretación:

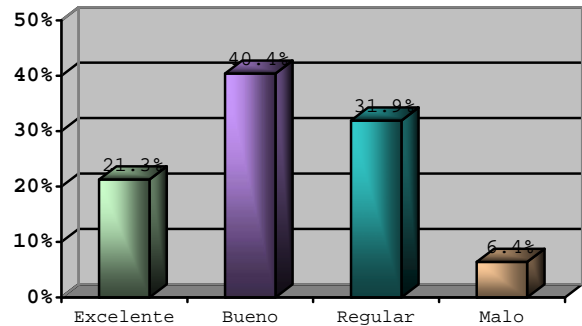
Esta pregunta le permitirá a la alcaldía tener un conocimiento más amplio de las necesidades prioritarias de la población, entre las cuales están: mejoramiento de calles y avenidas (61.7%), alumbrado público (28.7%), aseo público (30.9%), proyectos de agua potable (38.3%) y mejoramiento de la infraestructura del mercado (13.8%). Además la alcaldía mediante el conocimiento de estas necesidades tiene la oportunidad de demostrarle a la población (que tiene cierta duda en cuanto a la transparencia de la administración municipal), la forma en que son reinvertidos los fondos.

Pregunta No.12

¿Cómo considera que le atienden durante sus visitas a la alcaldía?

Objetivo: Identificar la calidad de la atención que reciben los usuarios durante su visita a la alcaldía para conocer si estos se retiran de las instalaciones de manera satisfecha.

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	20	21.3%
Bueno	38	40.4%
Regular	30	31.9%
Malo	6	6.4%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

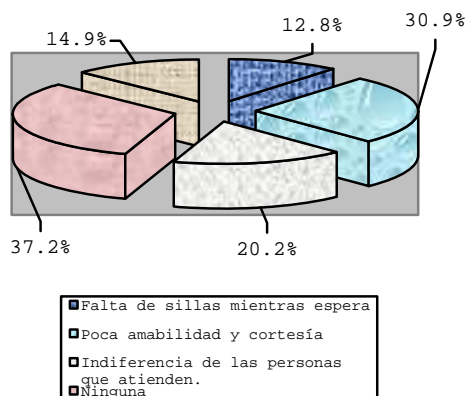
La atención que actualmente brinda la alcaldía es considerada buena por la mayoría de los contribuyentes (40.4%), sin embargo un porcentaje considerable de personas (31.9%) piensan que es regular, ya que existen algunas deficiencias como el trato preferencial hacia algunas personas, poca amabilidad entre otras. No obstante, es importante denotar que el hecho de que un pequeño porcentaje de contribuyentes (6.4%) considere que la atención es mala, podría indicar el inicio de una situación que a futuro puede convertirse en un problema mayor.

Pregunta No.13

¿Qué aspectos negativos observa en la atención actual que brinda la alcaldía?

Objetivo: Identificar los aspectos negativos que los contribuyentes de la alcaldía perciben durante su estadía en el local, con el fin de corregir las malas expectativas que se tengan.

Alternativa	Frecuencia	%
Falta de sillas mientras espera	12	12.8%
Poca amabilidad y cortesía	29	30.9%
Indiferencia de las personas que atienden.	19	20.2%
Ninguna	35	37.2%
Otros	14	14.9%



Interpretación:

Esta pregunta está estrechamente relacionada con la pregunta anterior en la que se evaluó como es la atención actual que brinda la alcaldía, ya que en ésta pregunta se determinan cuáles son los aspectos negativos, siendo los más relevantes la poca amabilidad y cortesía (30.9%) y la indiferencia de las personas que atienden (20.2%); aspectos que sería posible mejorar concientizando al personal sobre la importancia de brindar calidad en la atención y servicio al contribuyente. Pero a pesar de que para muchas personas existen aspectos negativos en la atención actual, otras (37.2%) piensan que no los hay y que la atención es excelente.

Pregunta No.14

¿Cómo le gustaría que fuera la atención que presta la alcaldía al momento de pagar sus impuestos municipales?

Objetivo: Conocer el tipo de atención que prefieren los contribuyentes de la alcaldía de Aguilares al momento de pagar sus impuestos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Amable	60	63.8%
Eficiente	26	27.7%
Rápida	33	35.1%
Otros	—	—

Interpretación:

Una vez evaluado con las preguntas anteriores el tipo de atención que brinda la alcaldía a los contribuyentes y aquellos aspectos negativos en ella, esta pregunta permitirá conocer las áreas fundamentales a las que se debe enfocar la atención al contribuyente, para lograr de esa manera satisfacer las expectativas de las personas y brindar un servicio de calidad. Entre los aspectos que los contribuyentes consideran más importantes para brindar una atención de calidad están: amabilidad (63.8%), rapidez (35.1%) y la eficiencia (27.7%).

Pregunta No.15

¿Considera que se encuentran debidamente identificados cada uno de los departamentos donde debe acudir para realizar sus trámites?

Objetivo: Verificar si la alcaldía cuenta con rótulos que identifiquen cada uno de los lugares donde los contribuyentes deben acudir para realizar sus trámites.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	66	70.2%
No	28	29.8%
TOTAL	94	100%

Interpretación:

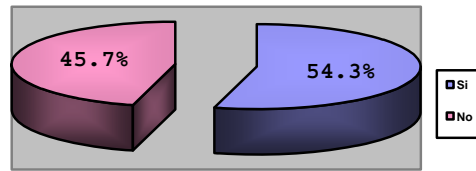
La mayoría de las personas encuestadas (70.2%), manifiestan que en la alcaldía se encuentran debidamente identificados cada uno de los departamentos a donde se debe acudir para realizar sus trámites. Es importante denotar que éstas personas que consideran que cada uno de los lugares se encuentran debidamente identificados muchas veces es porque ya conocen la alcaldía y cada uno de los lugares donde tienen acudir, sin embargo existen algunas personas que opinan que los lugares no están identificados (29.8%), ya que no todos los departamentos poseen un rótulo que los identifique. La identificación de cada uno de los departamentos o secciones de la alcaldía es un aspecto importante a considerar, ya que de esa manera se facilita a las personas que visitan la alcaldía la realización de sus trámites y se evitan retrasos, ya que no es necesario orientar a todas las personas para indicarles donde se encuentran cada uno de los departamentos.

Pregunta No.16

¿Conoce de los gastos adicionales en que se incurren al no pagar sus impuestos y tasas en las fechas establecidas?

Objetivo: Identificar un aproximado de la población que no está enterada de los gastos adicionales en que se incurre al no pagar sus impuestos y tasas en la fecha establecida.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	51	54.3%
No	43	45.7%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

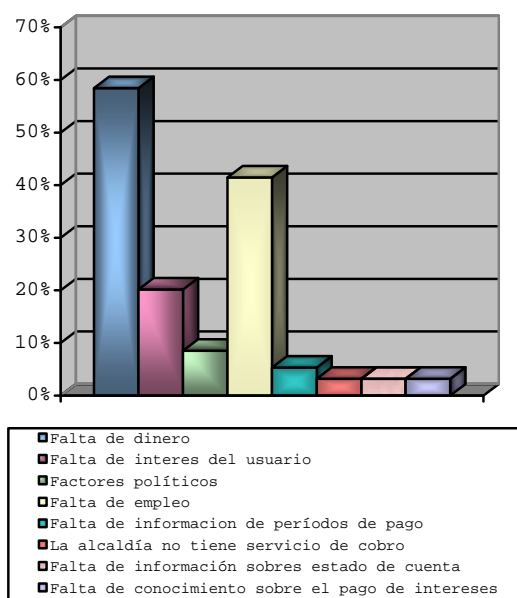
A través de la información proporcionada por los encuestados se puede identificar que un gran número de personas (45.7%), no tiene conocimiento acerca de los intereses que se deben cancelar al no pagar los impuestos y tasas en la fecha establecida, lo que puede considerarse como una posible causa por la cual está aumentando considerablemente el porcentaje actual de mora. Sin embargo se podría decir que la mayor parte de las personas el 54.3%, conoce de los gastos adicionales en que se incurren al no cancelar sus obligaciones tributarias en el plazo establecido, lo que indica que muchas veces las personas no realizan sus pagos puntualmente por otras razones.

Pregunta No.17

¿Cuáles son las causas por las que considera que las personas entran en mora?

Objetivo: Determinar cuales son las principales causas que inciden para que las personas no paguen sus impuestos en el tiempo establecido.

Alternativa	Frecuencia	%
Falta de dinero	55	58.5%
Falta de interés del usuario	19	20.2%
Falta de empleo	39	41.5%
Factores políticos	8	8.5%
Falta de información sobre períodos de pago.	5	5.3%
La alcaldía no tiene servicio de cobro.	3	3.2%
No reciben información de la alcaldía acerca de su estado de cuenta.	3	3.2%
Falta de conocimiento acerca del pago de intereses.	3	3.2%
Otros	—	—



Interpretación

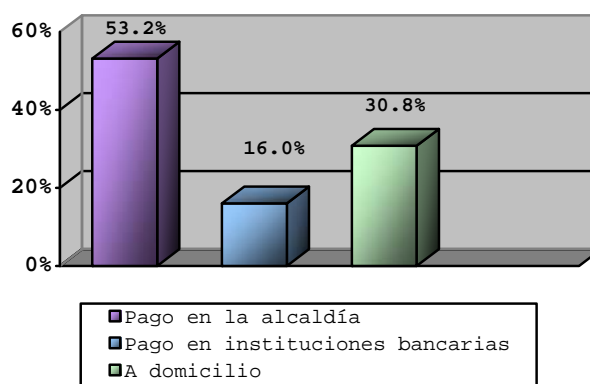
Esta es una de las preguntas claves de la investigación, ya que a través de ella se podrá identificar cuales son las principales causas que influyen para que las personas entren en mora y de esa manera poder buscar las alternativas de solución que permitan reducir gradualmente el porcentaje de mora. Entre los principales motivos por los cuales las personas entran en mora están: Falta de dinero (58.5%), falta de interés del usuario (20.2%), falta de empleo (41.5%) y factores políticos (8.5%) entre otros.

Pregunta No.18

¿Cuáles cree que serían los mejores medios de cobro de los impuestos municipales?

Objetivo: Investigar cual es el medio que prefieren los contribuyentes para realizar el pago de sus impuestos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Pago en la alcaldía	50	53.2%
Pago en instituciones bancarias	15	16.0%
A domicilio	29	30.8%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

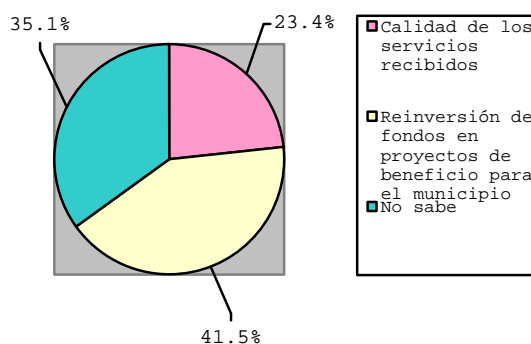
Para la mayoría de contribuyentes (53.2%), el mejor medio de cobro de los impuestos municipales es dentro de la alcaldía. Sin embargo algunos opinan (30.8%) que sería mejor a domicilio y el 16.0% de las personas que sería mejor a través de una institución bancaria. Actualmente el medio de cobro que se utiliza en la alcaldía es el pago en la misma, es decir que es bien visto por las contribuyentes y consideran adecuado este medio de cobro ya que es ágil y accesible. Las limitaciones de los otros medios es que el pago en las instituciones bancarias no es conveniente para la alcaldía debido a que no puede contar con los fondos inmediatamente y a los contribuyentes se les dificulta por la gran afluencia de personas a ese lugar. Y el cobro a domicilio no resulta muy factible ya que se corre el riesgo de robos y de incomodar a las personas.

Pregunta No.19

Desde su punto de vista ¿Qué motiva a las personas a pagar sus impuestos?

Objetivo: Conocer que es lo que motiva a las personas a pagar sus impuestos en la fecha indicada.

Alternativa	Frecuencia	%
Calidad de los servicios recibidos.	22	23.4%
Reinversión de fondos en proyectos de beneficio para el municipio.	39	41.5%
No Sabe	33	35.1%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

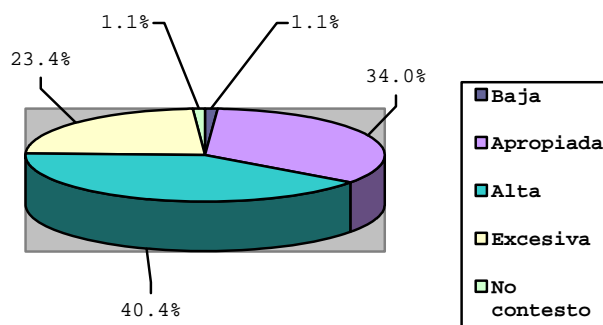
Conocer las razones que motivan a los contribuyentes a pagar sus impuestos oportunamente es un punto determinante, ya que esto le da a la alcaldía la oportunidad de buscar alternativas que permitan incentivar o estimular a las personas a que cumplan con sus obligaciones tributarias y de ese incrementar los fondos provenientes del pago de impuestos y tasas. La razón que motiva principalmente al 41.5% de las personas a pagar sus tributos municipales es la reinversión de los fondos en proyectos de beneficio para la comunidad, así como también la calidad de los servicios que reciben (23.4%) y un buen porcentaje de personas (35.1%), no sabrían decir que es lo que motiva a las personas a pagar sus tributos municipales.

Pregunta No.20

Tomando como base la calidad de los servicios que le brinda la alcaldía ¿Cómo considera la tarifa que le cobran por cada uno de ellos?

Objetivo: Obtener la opinión de los contribuyentes en cuanto a la tarifa que se les cobra, comparándola con la calidad de los servicios que brinda la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Baja	1	1.1%
Apropiada	32	34.0%
Alta	38	40.4%
Excesiva	22	23.4%
No contesto	1	1.1%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

Para que la alcaldía pueda llenar las expectativas de los contribuyentes es necesario que las tarifas que se cobran estén acordes a la calidad de los servicios que brinda, por tanto si se cobra una tarifa excesiva y el servicio que se brinda es deficiente, habrá inconformidad por parte de los contribuyentes. Tal es el caso de algunas personas (23.4%) que manifiestan que últimamente las tarifas por servicios han aumentado, sin embargo dicho incremento no es compensado con un mejor servicio. Así también el 40.4% opinan que las tarifas son altas y el 34.0% de los contribuyentes piensa que las tarifas son apropiadas.

ANEXO No. 5B

Tabulación de Encuestas
de los Empleados.

**Tabulación de Encuestas dirigidas a los Empleados de la
Alcaldía Municipal de Aguilares.**

Pregunta No.1

¿Considera que existe una adecuada distribución del trabajo en su departamento?

Objetivo: Conocer si existe una adecuada organización y distribución del trabajo en cada uno de los departamentos de manera que los empleados se sientan satisfechos con las labores que desempeñan.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	15	88.2 %
No	2	11.8 %
TOTAL	17	100%

Interpretación:

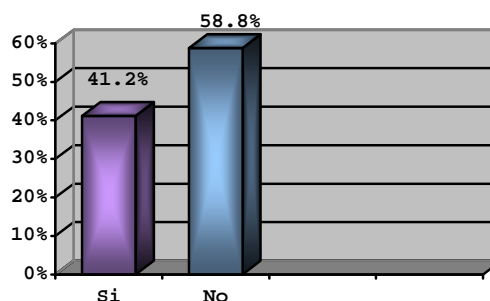
Para la mayoría de empleados de la alcaldía (88.2%), existe una adecuada distribución del trabajo lo que refleja que hay una buena organización, la cual facilita la realización de las actividades y la agilización de los trámites. Sin embargo el 11.8% considera que no existe una adecuada distribución. Es importante que en la alcaldía siempre se mantenga una adecuada distribución del trabajo, ya que contribuye a que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y de esa forma transmitan una actitud positiva hacia los contribuyentes prestando un servicio de calidad que llene las expectativas de las personas que visitan la alcaldía.

Pregunta No.2

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

Objetivo: Establecer si los empleados cuentan con los recursos adecuados y necesarios para el desempeño eficiente de sus labores.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	7	41.2 %
No	10	58.8 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

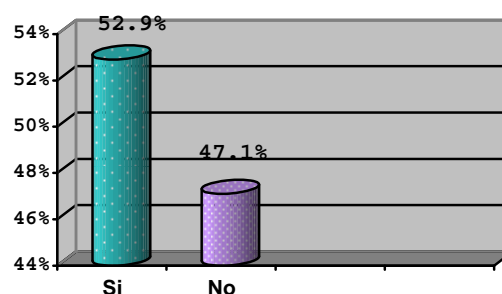
Muchas personas encuestadas (58.8%), opinan que no cuentan con los recursos adecuados, por lo que muchas veces se les dificulta la realización eficiente de sus labores, no obstante el 41.2% piensan que si cuentan con los recursos necesarios para realiza sus labores. Actualmente los recursos materiales con que cuenta la alcaldía (computadoras, contómetros, impresoras, etc.) no son los adecuados, ya que muchos de éstos necesitan que se actualicen constantemente, pero debido a la limitación de fondos es difícil su renovación. Es conveniente que se les de mayor prioridad en cuanto a la asignación de recursos a aquellos departamentos en los cuales se procesa mucha información utilizando equipos informáticos como el caso de contabilidad, Registro y control tributario; y tesorería entre otros.

Pregunta No.3

¿Reciben capacitaciones por parte de la alcaldía para el mejor desempeño de sus labores?

Objetivo: Saber si los empleados reciben capacitaciones por parte de la alcaldía para poder realizar sus tareas en forma más eficiente.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	9	52.9 %
No	8	47.1 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

Existen opiniones divididas en cuanto a esta pregunta, ya que muchos empleados (52.9%) respondieron que si reciben capacitaciones por parte de la alcaldía, sin embargo hay otros (47.1%) que comentaron que no se les capacita. Los empleados que reciben capacitación en su mayoría son los encargados de los departamentos de Registro y control tributario, contabilidad, tesorería, Demuga y secretaría municipal.

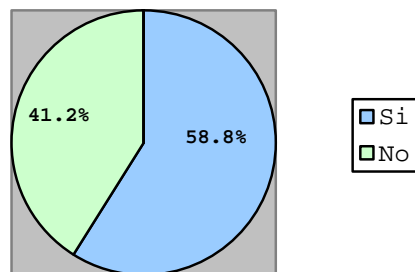
Para los empleados es importante que todas las personas de los diferentes departamentos reciban una capacitación constante por parte de la alcaldía, ya que de esa manera las personas mejoran o adquieren nuevos conocimientos que les ayudan a poder realizar sus tareas de una manera más eficiente y aprovechar los recursos con los que cuentan.

Pregunta No.4

¿Existe rotación de personal entre los diversos departamentos?

Objetivo: Identificar si la mayoría de los empleados tienen conocimiento de las diferentes actividades que se realizan en cada uno de los departamentos que conforman la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	10	58.8 %
No	7	41.2 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

La rotación de personal entre los diversos departamentos es una actividad que se lleva a cabo constantemente en la alcaldía de Aguilares según el 58.8% de los empleados aunque el 41.2% afirmó que no se da la rotación de personal. Sin embargo ésta rotación de personal es más común en los departamentos de Contabilidad, Registro del Estado Familiar, Registro y Control Tributario, Catastro y Tesorería Municipal.

En la alcaldía de Aguilares debido a que no se cuentan con los recursos suficientes para la contratación de personal temporal (sobre todo en aquellos periodos en los cuales hay una mayor demanda en ciertos trámites) es importante que todos los empleados puedan desempeñarse en cualquier departamento que sean requeridos en caso de alguna contingencia.

Pregunta No.5

¿Existe una coordinación entre los empleados de la unidad para llevar a cabo las funciones correspondientes?

Objetivo: Conocer si existe una adecuada coordinación entre los empleados de cada unidad para llevar a cabo las funciones correspondientes.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	14	82.4 %
No	3	17.6 %
TOTAL	17	100 %

Interpretación:

De acuerdo a la mayoría de encuestados (82.4%), sí existe una adecuada coordinación entre los empleados de cada unidad lo que facilita el trabajo en equipo y la realización eficiente de las labores. Sin el 17.6% de las personas creen que es importante considerar aquellas unidades en la que no existe una adecuada coordinación entre los empleados (como en el caso de la unidad de Registro del Estado familiar y el despacho municipal) con el objetivo de corregir aquellas deficiencias que se puedan presentar por la falta de coordinación.

Pregunta No.6

¿Qué tipo de información es solicitada a su unidad por cada uno de los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria?

Objetivo: Determinar el tipo de información que es solicitada por los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria a cada una de las diferentes unidades.

Alternativa	Frecuencia	%
Estados de cuenta	3	17.6 %
Estados financieros	2	11.7 %
Fichas de catastro	1	5.9 %
Distribución de recibos	1	5.9 %
Certificado de acuerdos municipales	1	5.9 %
Ingreso diario	1	5.9 %
Viviendas conectadas a red de agua	1	5.9 %
Ninguna	4	23.4 %
No respondió	3	17.6 %
TOTAL	17	100%

Interpretación:

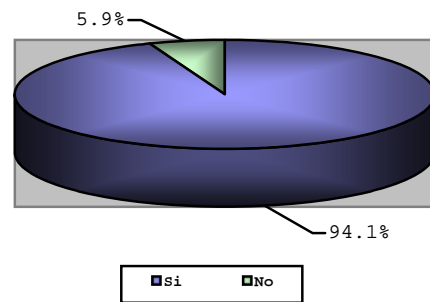
El proceso de recaudación tributaria es uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en las alcaldías, ya que a través de éste obtienen los fondos necesarios para su funcionamiento y la prestación de servicios municipales. En la tabla anterior, se puede observar que el tipo de información que es más solicitada por los departamentos involucrados en la recaudación tributaria es aquella concerniente a estados de cuenta (17.6%), estados financieros (11.7%), información acerca de la distribución de recibos (5.9%) entre otros.

Pregunta No.7

¿Cuenta la alcaldía con políticas de cobro de impuestos y tasas?

Objetivo: Conocer si la alcaldía municipal de Aguilares cuenta con políticas para el cobro de los impuestos y tasas municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	16	94.1 %
No	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

Según la mayoría de empleados (94.1%), la alcaldía si cuenta con políticas de cobros de impuestos y tasas. Sin embargo solo una de las personas encuestadas manifestó que no se cuentan con dichas políticas, talvez puede ser que no esta enterado de la existencia de éstas o simplemente no tiene conocimiento del término.

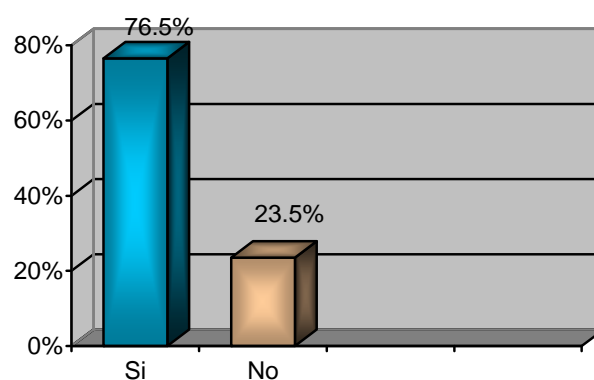
Resulta necesario el establecimiento por escrito de políticas de cobro, ya que éstas constituyen lineamientos generales que guían el proceso de recaudación tributaria, y por lo tanto es importante que los empleados las conozcan especialmente aquellos directamente relacionados con dicho proceso.

Pregunta No.8

¿Considera eficiente la organización para el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Determinar si la organización para el cobro de los tributos municipales es eficiente.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	13	76.5 %
No	4	23.5 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

Para que exista una eficiente recaudación de los tributos municipales es necesaria una buena organización, ya que de ésta dependerán en gran medida que los resultados sean positivos o negativos. Para la mayoría de los empleados de la alcaldía (76.5%), la organización para el cobro de los impuestos y tasas municipales es eficiente, no obstante para algunos empleados (23.5%) pertenecientes al departamento de Demuga y Registro del estado familiar no es eficiente. A pesar que la mayoría de los empleados consideran que existe una buena organización, actualmente en la alcaldía se están presentando problemas relacionados con la recaudación tributaria, ya que existe un alto nivel de mora, que según las investigaciones realizadas se debe principalmente a factores externos a la alcaldía como: falta de empleo, falta de interés del usuario, etc.

Pregunta No.9

¿De los siguientes instrumentos cual(es) se emplea para el registro de los contribuyentes?

Objetivo: Precisar cuales son los instrumentos que se utilizan en la alcaldía municipal de Aguilares para llevar un mejor registro y control de los contribuyentes.

Alternativa	Frecuencia	%
Fichas	9	52.9 %
Formularios	7	41.2 %
Recibos	15	88.2 %
Otros	4	23.5 %

Interpretación:

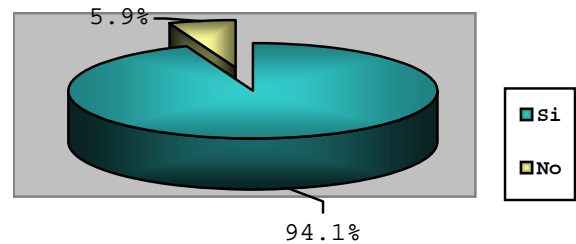
De acuerdo a la mayoría de empleados (88.2%), el instrumento que más se utiliza en la alcaldía de Aguilares para el registro de los contribuyentes son los recibos. Además de los recibos son utilizados otros instrumentos entre los cuales están los formularios (41.2%), las fichas (52.9%) y los sistemas computarizados que respaldan los sistemas manuales, con un 23.5%.

Pregunta No.10

¿Cuenta la alcaldía con una base de datos actualizada de los contribuyentes solventes y morosos?

Objetivo: Determinar si la alcaldía cuenta con una base de datos actualizada que les permita identificar tanto a los contribuyentes solventes como a los morosos.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	16	94.1 %
No	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas (94.1%) afirma que la alcaldía si cuenta con una base de datos actualizada de los contribuyentes tanto solventes como morosos; sin embargo existe la posibilidad de que haya un número de contribuyentes que aun no estén inscritos y por lo tanto no se encuentren registrados en esa base de datos. No obstante el 5.9% de los encuestados manifestó que no se cuenta con esa base de datos. Además de acuerdo a información proporcionada por una persona de la unidad de Registro y control tributario se pudo conocer que aún no se tiene un registro en el cual se pueda obtener un dato exacto de la tendencia de la mora durante los últimos años, pues únicamente se cuenta con registros que detallan los tirajes mensuales de los avisos recibos.

Pregunta No.11

¿Si cuenta con una base de datos ¿Qué tipo de información puede obtenerse de esa base de datos?

Objetivo: Especificar el tipo de información que puede obtener la alcaldía al contar con una base de datos.

Alternativa	Frecuencia	%
Estado de cuenta	16	94.1 %
Reporte de contribuyente solvente.	16	94.1 %
Reporte de contribuyente moroso.	16	94.1 %
No contestaron	1	5.9%

Interpretación:

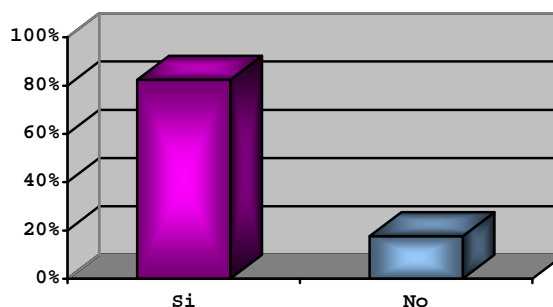
Con la pregunta anterior se pudo comprobar que la alcaldía si posee una base de datos de los contribuyentes, lo que le permite poder obtener reportes de contribuyentes solventes y morosos; y estados de cuenta. La utilización de esta base de datos contribuye a que la alcaldía pueda llevar un mejor control de los contribuyentes inscritos, por eso es importante que ésta sea actualizada constantemente. De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede observar que el 94.1% de los empleados coinciden que la información que se puede obtener de la base de datos son estados de cuenta, reportes de contribuyentes solventes y de contribuyentes morosos.

Pregunta No.12

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

Objetivo: Determinar si los formatos que se utilizan actualmente para el registro y cobro de los tributos municipales responden efectivamente a las necesidades de la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	14	82.4 %
No	3	17.6 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

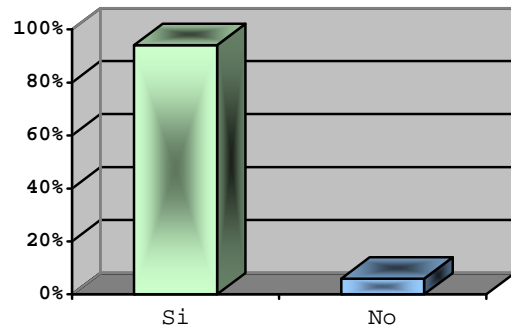
La mayoría de los empleados (82.4%), consideran que los formatos que utilizan para el registro y cobro de los tributos (tales como: fichas, formularios y recibos) responden a las necesidades de la alcaldía. Sin embargo existen un porcentaje del 17.6% de empleados que se encuentran insatisfechos con esos formularios, como el caso de algunas personas que laboran en el departamento de red de agua. Los formatos que utiliza la alcaldía para el registro y cobro de los tributos municipales se pueden considerar adecuados, ya que éstos permiten llevar un control de todos los servicios que brinda la municipalidad a cada uno de los contribuyentes, lo que facilita el establecimiento de las tarifas por los servicios prestados. Además los formularios utilizados para el cobro de los tributos municipales (avisos-recibos) muestran en forma detallada el monto por cada servicio, para una mejor comprensión del contribuyente.

Pregunta No.13

¿Existe procesos definidos (escritos) para el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Verificar si la alcaldía municipal de Aguilares cuenta con un documento en el que se detalle el proceso que se debe llevar a cabo para el cobro de los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	16	94.1 %
No	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

El proceso de cobro de tributos es considerado como uno de los procesos principales que se realizan en la alcaldías, ya que la mayor parte de los fondos que obtienen las municipalidades provienen del cobro de impuestos y tasas, por lo que es importante que éstos procesos se detallen por escrito, ya que de esa forma los empleados pueden conocer con exactitud los pasos que se deben seguir y por lo tanto el proceso se realiza con mayor eficiencia.

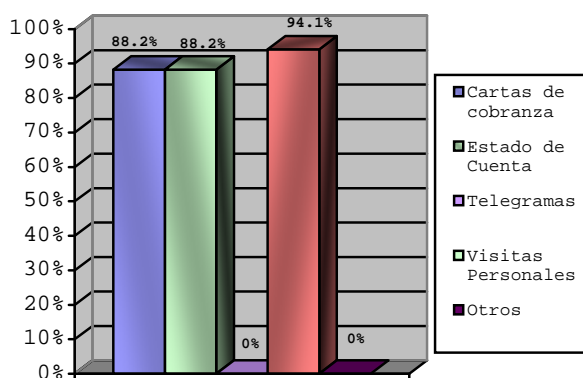
Según la mayoría de empleados (94.1%), en la alcaldía de Aguilares existen procesos definidos para el cobro de los tributos municipales, lo que permite una mejor organización y eficiencia. No obstante un pequeño porcentaje del 5.9% de los empleados afirmo que la alcaldía no cuenta con procesos definidos para el cobro de los tributos municipales.

Pregunta No.14

¿Qué medios o instrumentos utilizan en la alcaldía para el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Conocer los instrumentos o medios que la alcaldía utiliza para el cobro de los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Cartas de cobranza	15	88.2%
Avisos-recibos	15	88.2%
Telegramas	—	—
Visitas personales	16	94.1 %
Otros	—	—



Interpretación:

A través de la información proporcionada por los encuestados, se puede determinar que los instrumentos más utilizados por la alcaldía para el cobro de los tributos municipales según el 94.1% de los empleados son las visitas personales, para el 88.2% de los empleados se utilizan más los avisos-recibos y cartas de cobranza.

Las visitas personales se realizan específicamente a aquellas personas que se encuentran en situación de mora, ya que se considera un medio efectivo para concientizar a las personas para que cancelen sus deudas con la municipalidad. Si los resultados de las visitas no son los esperados, se utilizan las notas de cobro las cuales representan uno de los últimos recursos utilizados para la recuperación de las cuentas morosas.

Pregunta No.15

¿Qué equipo utilizan para registrar el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Detallar el tipo de equipo la alcaldía para registrar el cobro de los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Maquinas de escribir	6	35.3% %
Contómetros	6	35.3% %
Calculadoras	5	29.4% %
Computadoras	17	100 %
Otros	—	—

Interpretación:

El cobro de los impuestos y tasas, según todos los encuestados es registrado generalmente por computadora, además el 35.3% de los encuestados manifestó que se utilizan también máquinas de escribir y contómetros, así como calculadoras. El uso de la computadora para registrar el cobro de los tributos municipales contribuye a la agilización de éste proceso, ya que permite obtener información de manera inmediata. La alcaldía además de utilizar la computadora para registrar el cobro de los tributos municipales, cuente con otros medios que le permitan llevar un registro ordenado y actualizado, y además que respalden los registros archivados en la computadora en caso de registrarse alguna falla en el sistema, que podría ser perjudicial para la alcaldía.

Pregunta No.16

Describe los pasos que se realizan en el proceso de cobro

Objetivo: Identificar si los empleados conocen cada uno de los pasos que se deben realizar en el proceso de cobro de los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Hacer tiraje de recibo, distribuirlo, y esperar a que cancele.	12	70.6 %
Cuando el contribuyente llega a cancelar se revisa si el recibo no tiene mora.	1	5.9 %
Sellar y cobrar recibo, para luego registrar el pago.	1	5.9 %
No respondió	3	17.6 %
TOTAL	17	100 %

Interpretación:

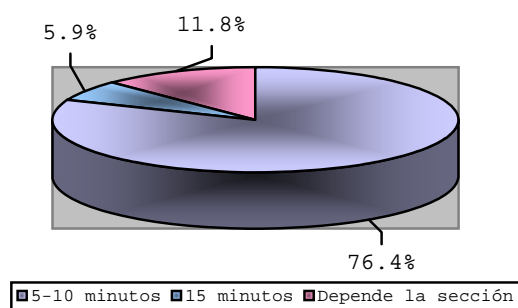
La mayoría de empleados conocen cuales son los pasos que se realizan para el proceso de cobro de los tributos (sobre todo los empleados que pertenecen a las unidades que se relacionan directamente con el cobro como: tesorería y la unidad de Registro y control tributario), ya que como se menciona en pregunta No.15 la alcaldía cuenta con procesos definidos para el cobro y por lo tanto éstos son conocidos por la mayoría de empleados. Sin embargo no todos los empleados (17.6%) tienen el conocimiento de éste proceso, ya que no están directamente relacionadas con el cobro de impuestos y tasas pues se desempeñan en otras unidades.

Pregunta No.17

¿Cuál es el tiempo promedio que se utiliza para atender a un contribuyente?

Objetivo: Determinar el tiempo promedio que tarda el empleado para atender a un contribuyente.

Alternativa	Frecuencia	%
1 minuto	1	5.9 %
5-10 minutos	13	76.4 %
15 minutos	1	5.9 %
Depende el departamento.	2	11.8 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

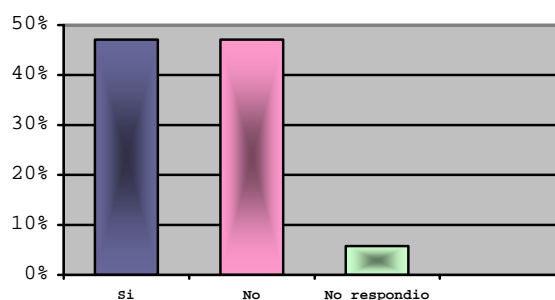
De acuerdo a la mayoría de empleados (76.4%), se ha podido determinar que el promedio de tiempo para atender a un contribuyente es de cinco a diez minutos, lo que refleja que existe una atención rápida en la alcaldía que permite la agilización de los trámites. No obstante algunos empleados (11.8%) consideran que el tiempo de atención depende del departamento que se visite, pues muchas veces existen trámites que requieren mayor tiempo para su realización o que tienen una mayor demanda, lo que genera que la atención sea un poco más lenta por la afluencia de personas. En general el promedio de tiempo para atender a los contribuyentes es aceptable pues el tiempo de espera para la realización de trámites es mínimo de manera que las personas se sienten satisfechas cuando visitan la alcaldía.

Pregunta No.18

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

Objetivo: Verificar si en la alcaldía Municipal de Aguilares existe una recuperación efectiva de los tributos que están en mora.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	8	47.1 %
No	8	47.1 %
No respondió	1	5.8 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

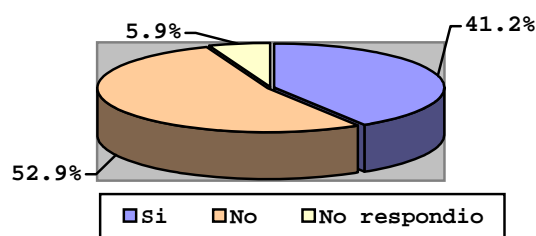
Con respecto a ésta pregunta se puede observar que la opinión de los empleados es compartida, sin embargo se ha podido determinar que existe cierto grado de desacuerdo, ya que para el 47.1% de los empleados pertenecientes a la unidad de Registro y control tributario (que es la unidad que ésta directamente relacionado con el proceso de recuperación y tiene un mayor conocimiento de éste), la recuperación de la mora es efectiva, aunque para el 47.1% de los empleados del mismo departamento no lo es. Sin embargo de acuerdo a información proporcionada en la alcaldía se puede determinar que el proceso de recuperación de la mora no es efectivo, ya que es un proceso lento pues la mayoría de contribuyentes no cancelan sus obligaciones con la municipalidad debido a factores externos a la alcaldía (como: falta de empleo, falta de dinero, factores políticos entre otros), por lo que es muy difícil su control. Además otro aspecto que influye en que no exista una recuperación efectiva de la mora muchas veces es el factor político, ya que según se logro conocer que en la alcaldía no se aplica el cobro por la vía judicial, ya que aplicar éste procedimiento de cobro muchas veces puede generar malas relaciones con los contribuyentes y hacer mucho más difícil la recuperación de las cuentas morosas.

Pregunta No.19

¿Considera efectivo el proceso actual que se utiliza para la recuperación de las cuentas morosas?

Objetivo: Conocer si el proceso actual que se utiliza en la alcaldía para la recuperación de las cuentas morosas es efectivo.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	7	41.2 %
No	9	52.9 %
No respondió	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

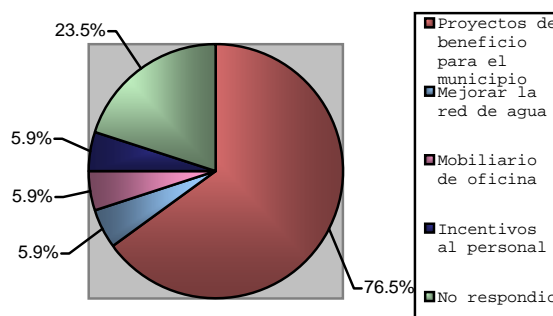
De acuerdo a la información obtenida se puede observar que el 52.9% de los empleados no se encuentran satisfechos con el proceso actual que se utiliza para la recuperación de las cuentas morosas, ya que consideran que no es efectivo pues es un proceso lento que no permite recuperar ni un 50% de las cuentas morosas y opinan que es necesario ejercer mayor presión sobre los contribuyentes para que cancelen sus obligaciones pendientes con la municipalidad (es necesario presionar a través de un abogado). Sin embargo algunos empleados (41.2%) consideran que el proceso de recuperación es efectivo, ya que se cuentan con sistemas para registrar el cobro de los tributos, existe suficiente personal, se realizan visitas personales a los contribuyente morosos lo que permite concientizarlos acerca de la importancia del pago y además se ofrecen planes de pagos (por cuotas) a los contribuyentes lo que permite reducir el porcentaje de mora. Según la información proporcionada el procedimiento que actualmente se utiliza para recuperar las cuentas morosas es el administrativo o extrajudicial, ya que el cobro judicial no se utiliza en la alcaldía.

Pregunta No.20

Si se lograra una recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes, ¿En qué podrían ser invertidos dichos fondos?

Objetivo: Identificar las posibles alternativas de inversión de los fondos municipales al lograrse una efectiva recuperación de la mora que adeudan los contribuyentes.

Alternativa	Frecuencia	%
Proyectos de beneficio al municipio	13	76.5 %
Mejorar la red de agua	1	5.9 %
Mobiliario de oficina	1	5.9 %
Incentivos al personal	1	5.9 %
No respondió	4	23.5 %



Interpretación:

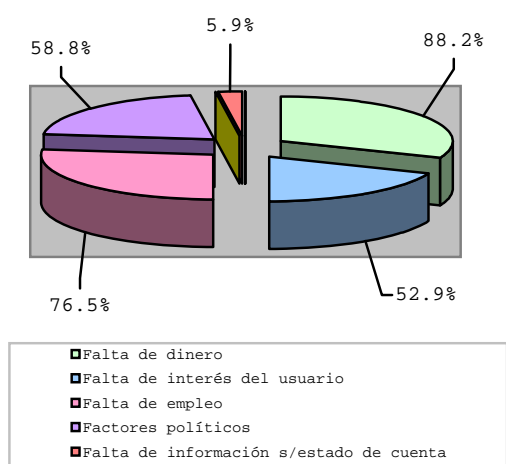
La recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes es importante, ya que con esos fondos la alcaldía podría realizar inversiones en proyectos de beneficio para la comunidad (76.5%), mejorar la red de agua para prestar un mejor servicio (5.9%), adquirir mobiliario de oficina (ya que con el que actualmente se cuenta en la alcaldía no es suficiente pues esta deteriorado) y brindar frecuentemente incentivos al personal (5.9%). Si se logrará una recuperación efectiva de la mora la alcaldía daría mayor prioridad a la inversión en obras de beneficio para el municipio (sin descuidar otras inversiones que también son necesarias), ya que de ésta manera se estaría logrando satisfacer las necesidades de los contribuyentes y a la vez motivarlos y concientizarlos sobre la importancia que tiene la cancelación de sus deudas con la municipalidad (en concepto de impuestos y tasas por servicios), pues si éstos fondos no se recuperan la alcaldía no podría realizar obras en beneficio para la comunidad.

Pregunta No.21

¿Cuáles son los motivos por los cuales considera que las personas entran en mora?

Objetivo: Determinar los principales motivos que inciden para que las personas entren en mora.

Alternativa	Frecuencia	%
Falta de dinero	15	88.2 %
Falta de interés del usuario	9	52.9 %
Falta de empleo	13	76.5 %
Factores políticos	10	58.8 %
Falta de información sobre periodos de pago	—	—
La alcaldía no tiene servicio de cobro	—	—
No reciben información de alcaldía sobre su estado de cuenta	1	5.9 %
Otros	—	—



Interpretación:

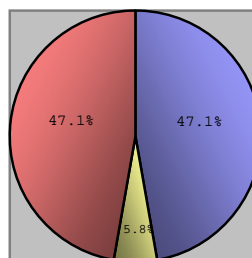
Con esta pregunta se puede observar que el 88.2% de los empleados al igual que los contribuyentes consideran que la falta de dinero es uno de los motivos que inciden mayormente para que las personas entren en mora. Además el 76.5% de empleados consideran que la falta de trabajo, el 58.8% los factores políticos, el 52.9% la falta de interés del usuario y el 5.9% la falta de información sobre sus estados de cuenta constituyen otros motivos por los que las personas entran en mora. Algunos factores que influyen en el incremento de las cuentas morosas son externos a la alcaldía y por lo tanto es difícil su control, sin embargo la falta de interés del usuario es un factor que la alcaldía en cierta medida puede controlar, ya que muchas veces esa falta de interés puede estar relacionada con la deficiencia de algunos servicios que presta la municipalidad o con la reinversión de los fondos provenientes del pago de impuestos y tasas.

Pregunta No.22

¿A cuánto asciende la cantidad o porcentaje actual de mora que adeudan los contribuyentes en concepto de impuestos y tasas?

Objetivo: Detallar la cantidad o porcentaje actual a que asciende la mora que adeudan los contribuyentes tanto en concepto de impuestos como de tasas.

Alternativa	Frecuencia	%
Impuestos \$35,166.62 y tasas \$67,779.30	8	47.1 %
Impuestos \$1,000,000 y tasas \$5,000,000	1	5.8 %
No respondió	8	47.1 %
TOTAL	17	100 %



■ Impuestos \$35,166.62 y tasas \$67,779.30
■ Impuestos \$1,000,000 y tasas \$5,000,000
■ No respondió

Interpretación:

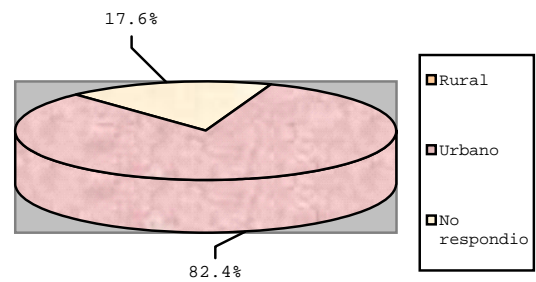
Según la mayoría de empleados (47.1%), actualmente la mora total en la alcaldía de Aguilares asciende a \$102,945.93 tanto en concepto de tasas (\$67,779.31) como de impuestos (\$35,166.62). Es importante destacar que la deuda en concepto de tasas constituye un 65.84% de la mora total, lo que refleja que un buen número de contribuyentes que reciben servicios en algún inmueble por parte de la municipalidad no cumplen con su obligación de cancelar oportunamente sus tasas. Actualmente la alcaldía ofrece un plan de pagos para que los contribuyentes puedan cancelar sus deudas y así reducir gradualmente el porcentaje de mora que actualmente es muy alto. Aunque la deuda en concepto de impuesto representa un 34.16% de la mora total no se le debe dar menos importancia, ya que son fondos que la alcaldía necesita para funcionar adecuadamente y seguir prestando sus servicios a la comunidad. El 47.1% de las personas que no respondieron pertenecen al departamento de agua y registro del estado familiar.}

Pregunta No.23

¿En qué sector de la población se encuentra el mayor índice de morosidad?

Objetivo: Identificar en que sector de la población se presenta el mayor índice de morosidad.

Alternativa	Frecuencia	%
Rural	—	—
Urbano	14	82.4 %
No respondió	3	17.6 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

De acuerdo al 82.4% de los empleados, el sector de la población que presenta un mayor índice de morosidad es la población que reside en la zona urbana del municipio, en cambio el área rural no representa ningún problema en cuanto a morosidad.

Sin embargo de acuerdo a algunos contribuyentes que se encuestaron la zona rural del municipio muchas veces no recibe todos los servicios, ya que según lo manifiestan las personas hay colonias que carecen de alumbrado público (lo que representa un peligro debido a la accionar delincencial), calles en buen estado, etc.

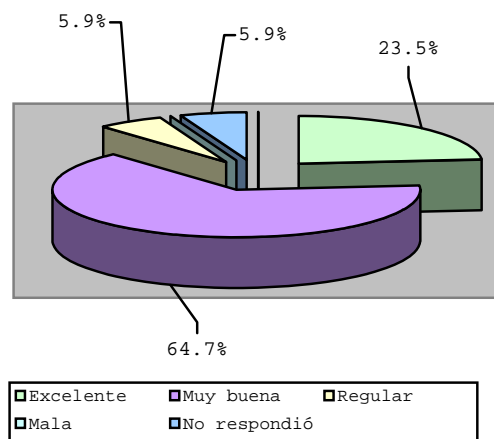
Pregunta No.24

¿Cómo considera la atención que la alcaldía brinda a los contribuyentes?

Objetivo:

Determinar la calidad de la atención a los contribuyentes que brinda la alcaldía Municipal de Aguilares.

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	4	23.5 %
Muy buena	11	64.7 %
Regular	1	5.9 %
Mala	—	—
No respondió	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

Para la mayoría de empleados (64.7%) así como también para los contribuyentes la atención que se brinda en la alcaldía es muy buena, aunque el 5.9% de los empleados consideran que es regular y el 23.5% opinan que la atención es excelente. El brindar una atención de calidad es importante, ya que contribuye a que las personas se sientan satisfechas y motivadas a seguir realizando sus trámites en la alcaldía. A pesar de que la atención al contribuyente en la alcaldía de Aguilares es considerada muy buena, los empleados no deben descuidarse pues existen ciertos aspectos que tienen que mejorarse como la amabilidad y cortesía que de acuerdo a muchos encuestados no se practica.

Pregunta No.25

¿Qué se podría hacer para mejorar esa atención a los contribuyentes?

Objetivo: Identificar posibles alternativas que permitan mejorar la atención que actualmente se brinda a los contribuyentes en la Alcaldía Municipal de Aguilares.

Alternativa	Frecuencia	%
Tener un buzón de sugerencias	1	5.9 %
Capacitación al personal	8	47.1 %
Hacer mayor conciencia de lo importante que es el contribuyente	2	11.7 %
Avance tecnológico	2	11.7 %
Crear un departamento de atención al cliente	1	5.9 %
No respondió	3	17.7 %
TOTAL	17	100 %

Interpretación:

De acuerdo al 11.7% de los encuestados lo que permitiría mejorar la atención al contribuyente sería concientizar a los empleados sobre la importancia que tiene el contribuyente para la alcaldía. En cambio el 47.1% opina que se deberían brindar capacitaciones en el área de atención y servicio al cliente para mejorar las relaciones humanas con los contribuyentes. Además el 5.9% de los empleados piensan que sería importante que se creara un departamento de atención al cliente y el 5.9% opina que se debería de crear un buzón de sugerencias, ya que a través de éstos las personas podrían dar a conocer los aspectos positivos y negativos que observan en la atención que brinda la alcaldía. Otros empleados (11.7%), piensan que lo que contribuiría a mejorar la atención sería la utilización de la tecnología como computadoras actualizadas y de mayor capacidad que permitan procesar rápidamente la información y brindar un servicio eficiente.

ANEXO No.6

Modelo de Aviso-Recibo
emitido por la alcaldía
de Aguilares.

ISDEM
 ES N° 300518



DUPLICADO - Comprobante de Ingreso
 ALCALDIAS MUNICIPALES DE EL SALVADOR
 RECIBO DE INGRESO

SERIE "F"

ES N° 426942

Alcaldía Municipal de Aguilares, 19 de agosto de 05

Por <u>\$1.82</u>	CONCEPTO O MANDAMIENTO DE INGRESO	CARGO EN CAJA, RUBROS O CUENTAS AFECTADAS		
		Fondo Municipal	Especif. Mpls.	Especif. Fiscales
<u>SAMUEL DE JESUS FLORES</u>				
(Nombre del Contribuyente)	<u>UNA PARTIDA DE DEFINICION</u>			
ENTREGO EN ESTA OFICINA LA CANTIDAD DE:	<u>1132.....\$1.71</u>			
<u>Un dolar 82/100 ctvs.</u>	<u>1141.....0.11</u>			
(En letras)				
<u>TOTALS</u>		<u>\$1.82</u>		



Palacio
 Tesorero Municipal
[Signature]



ANEXO No.7

Guía de Entrevista
dirigida al encargado de
la Unidad de Registro y
Control Tributario.

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE

LA UNIDAD DE REGISTRO Y CONTROL TRIBUTARIO.

A continuación se presentan una serie de preguntas que fueron formuladas al encargado de la unidad de registro y control tributario, con el fin de obtener datos importantes que complementen la información obtenida de las encuestas.

1. ¿A cuanto asciende el porcentaje actual de mora que adeudan los contribuyentes?
2. Del porcentaje de mora total ¿Cuanto corresponde al pago de tasas?
3. Del porcentaje de mora total ¿Cuanto corresponde al pago de impuestos?
4. ¿Con que frecuencia se hace el tiraje de avisos-recibos?
5. ¿En que sector se encuentra el mayor porcentaje de mora (en el pago de impuestos y tasas por inmuebles, por empresas, etc.)?
6. ¿Cuál es el procedimiento utilizan para la recuperación de las cuentas morosas?
7. ¿En la alcaldía cuentan con procedimientos de cobro debidamente establecidos (por escrito)?
8. ¿La alcaldía cuenta con políticas para el cobro de los tributos municipales?
9. ¿Se ofrecen facilidades de pago a los contribuyentes morosos?
10. ¿Se cuenta con un registro que permita llevar un control de la tendencia de la mora en los últimos años?

ANEXO No.8

Formatos de
Notificaciones de Cobro



ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

1era. Nota

_____, _____ de _____ 200__

Estimado Ciudadano:

Reciba un cordial saludo de parte de la Municipalidad deseándoles éxitos en sus actividades.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que, según nuestros registros en Cuenta Corriente, usted adeuda a esta municipalidad y a esta fecha en concepto de _____ la cantidad de ¢_____.

Considerando las facilidades de pago que nuestra Municipalidad esta concediendo a los ciudadanos y para evitarles contratiempos en el pago de multas e intereses moratorias solicitamos presentarse a esta alcaldía a mas tardar el día _____.

Favor entenderse con la encargada de Cuentas Corrientes para tratar la situación de mora.

Atentamente,

Jefe Depto. Registro y Control Tributario

c.c. / Archivo



ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

2da Nota

_____, _____ de _____ 200__

Estimado Ciudadano:

Con fecha _____ enviamos a usted estado de cuenta con fin de que se presentara a esta Alcaldía para tratar su situación de mora.

Queremos manifestarle, que esta Municipalidad esta en la disposición de ofrecer facilidades de pago para que usted pueda cancelar su deuda, todo esto de acuerdo al artículo 36 de la Ley General tributaria Municipal.

Su deuda con esta Municipalidad en concepto de _____ es de
¢ _____, correspondiente al periodo: _____,
Por lo que debe presentarse a Sección de Cuentas Corrientes, a mas tardar el
_____.

Atentamente,

Jefe Depto. Registro y Control Tributario

c.c. / Archivo



ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

3era Nota

_____, ____ de _____ de 200__

Estimado Ciudadano:

En vista que esta Municipalidad en dos ocasiones le ha notificado su deuda en concepto de _____, sin haber obtenido respuesta de su parte, le manifestamos que es necesario que se presenten a la sección de Cuentas Corrientes a tratar su situación de mora a mas tardar el _____.

Su deuda con esta Municipalidad en concepto de _____

es de ¢ _____, correspondiente al periodo : _____.

Si usted no se presenta en la fecha antes mencionada, nos veremos obligados a iniciar el proceso de cobro por vía jurídica por medio de un abogado.

Atentamente,

Jefe Depto. Registro y Control Tributario

c.c / Archivo.

ANEXO No.9

Guía de Entrevista
dirigida a la encargada
de la Unidad de
Secretaría Municipal.

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ENCARGADA DE
LA UNIDAD DE SECRETARÍA MUNICIPAL.**

A continuación se presentan las preguntas realizadas a la persona encargada de la unidad de secretaría municipal, con el fin de obtener información necesaria para la elaboración del diagnóstico de la alcaldía.

1. ¿Con que recursos cuenta actualmente la alcaldía?
2. ¿El mobiliario y equipo que posee la alcaldía es adecuado y suficiente para la realización de las actividades?
3. ¿La alcaldía recibe apoyo económico de otras instituciones (nacionales o internaciones)?
4. ¿Cuenta la alcaldía con herramientas técnicas como organigrama, manuales de funciones, de descripción de puestos?
5. Si cuenta con herramientas técnicas ¿Se han dado a conocer a todos los empleados? ¿Cómo se han dado a conocer?
6. ¿Es suficiente el personal con que actualmente cuenta la alcaldía?
7. Si no es suficiente ¿Algunas veces se recurre a la contratación de personal eventual sobre todo en épocas de mayor afluencia de personas?

ANEXO No. 10

Informe sobre Tiraje
Mensual de Avisos-Recibos

ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

RECUPERACION DE TASAS MUNICIPALES DE EMPRESAS

PERIODO	FECHAS TIRAJE	CONSUMO DE FORMAS	MONTO EMITIDO	MONTO RECIBIDO	MONTO PENDIENTE	% RECUPERADO
Ene-05	13	1107748	7,634.22	1,891.70	5,742.52	24.78%
		1108486				
		739	7,634.22	1,891.70	5,742.52	24.78%
Feb-05	14	1116434	7,312.95	6,962.33	350.62	95.21%
	15	1117180	4,487.90	2,839.63	1,648.27	63.27%
		747	11,800.85	9,801.96	1,998.89	83.06%
Mar-05	9	1120833	11,693.37	8,968.04	2,725.33	76.69%
		1121567				
		731	11,693.37	8,968.04	2,725.33	76.69%
Abr-05	14	1125254	12,746.01	8,061.38	4,684.63	63.25%
		1125985				
		732	12,746.01	8,061.38	4,684.63	63.25%
May-05	17	1130115	10,957.93	6,843.88	4,114.05	62.46%
		1130855				
		740	10,957.93	6,843.88	4,114.05	62.46%
Jun-05	14	1134529	11,370.11	7,787.29	3,582.82	68.49%
		1135266				
		738	11,370.11	7,787.29	3,582.82	68.49%
Jul-05	15	1139030	6,729.76	5,528.07	1,201.69	82.14%
	18	1139775	12,263.21	6,097.91	6,165.30	49.73%
		746	18,992.97	11,625.98	7,366.99	61.21%

ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

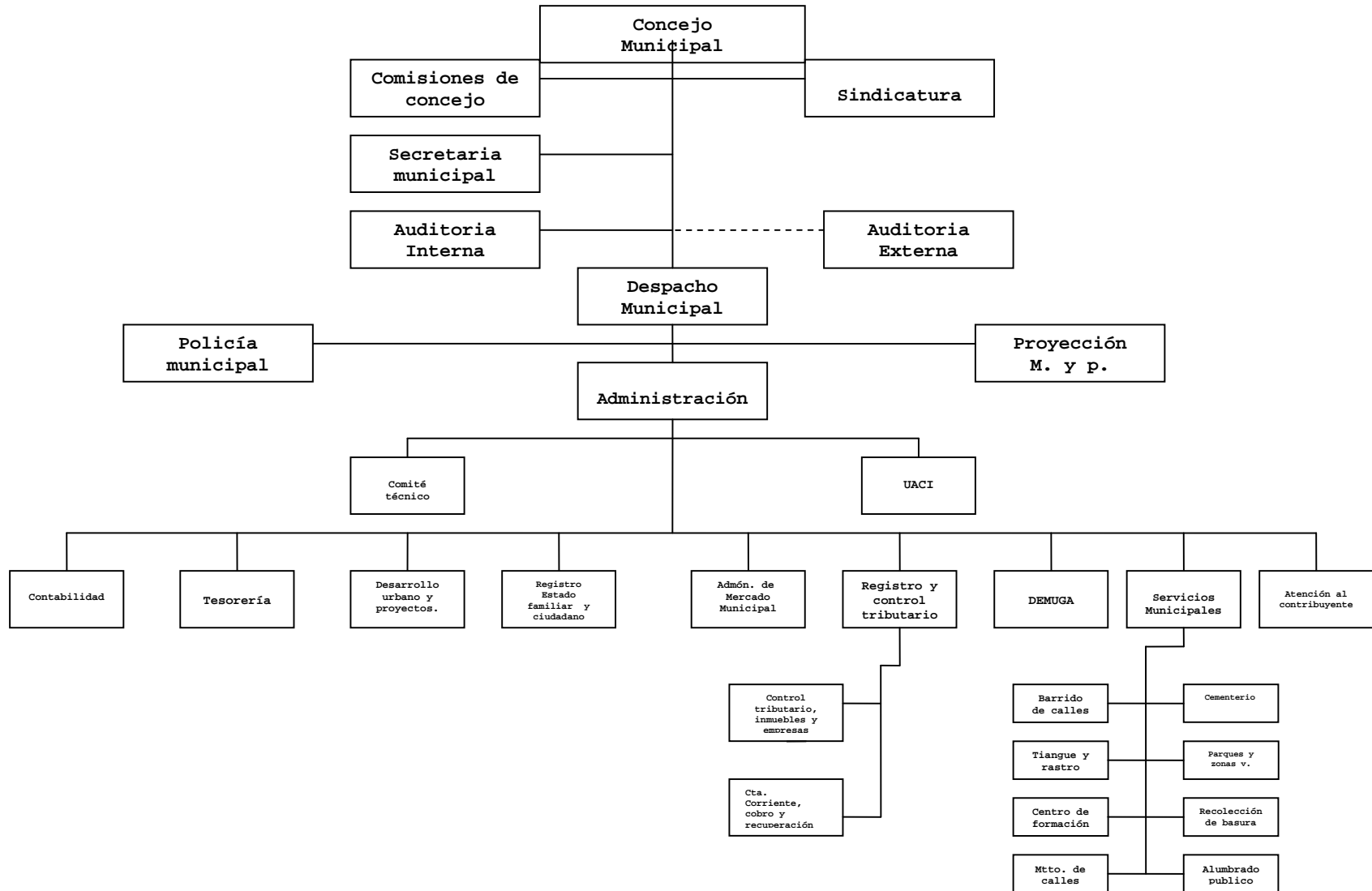
RECUPERACION DE TASAS MUNICIPALES DE INMUEBLES

PERIODO	FECHAS TIRAJE	CONSUMO DE FORMAS	MONTO EMITIDO	MONTO RECIBIDO	MONTO PENDIENTE	% RECUPERADO
Ene-05	13	1108487	829.99	272.67	557.32	32.85%
	14		3,143.40	509.01	2,634.39	16.19%
	17		3,599.32	1,428.65	2,170.67	39.69%
	18	1112088	3,042.50	1,067.68	1,974.82	35.09%
		3601	10,615.21	3,278.01	7,337.20	30.88%
Feb-05	10	1112507	8,531.35	4,895.78	3,635.57	57.39%
	11		5,669.95	3,339.73	2,330.22	58.90%
	14	1116419	3,855.22	2,135.31	1,719.91	55.39%
		3461	18,056.52	10,370.82	7,685.70	57.44%
Mar-05	4	1117366	220.79	138.70	82.09	62.82%
	8	1120826	8,133.67	5,143.43	2,990.24	63.24%
		3461	8,354.46	5,282.13	3,072.33	63.23%
Abr-05	11	1121799	8,614.39	5,569.71	3,044.68	64.66%
	12	1125241	9,470.19	6,242.28	3,227.91	65.92%
		3443	18,084.58	11,811.99	6,272.59	65.32%
May-05	12	1126249	3,193.56	2,149.18	1,044.38	67.30%
	13		6,703.12	4,470.81	2,232.31	66.70%
	16	1130105	8,030.21	5,142.39	2,887.82	64.04%
		3857	17,926.89	11,762.38	6,164.51	65.61%
Jun-05	10	1132501	7,994.28	5,596.64	2,397.64	70.01%
	13		8,814.16	5,931.61	2,882.55	67.30%
	14	1134526	1,351.91	927.75	424.16	68.63%
		3857	18,160.35	12,456.00	5,704.35	68.59%
Jul-05	12	1135550	10,213.51	7,187.75	3,025.76	70.37%
	13	1139023	9,587.74	6,040.26	3,547.48	63.00%
		3474	19,801.25	13,228.01	6,573.24	66.80%

ANEXO No. 11

Estructura Organizativa
Propuesta.

Organigrama Propuesto Alcaldía Municipal de Aguilares.



Elaborado por: Grupo de Investigación.

Fecha de Elaboración: Diciembre 2005.

ANEXO No.12

Programa de Capacitación y
Manual de Atención al
Contri

**PROGRAMA DE CAPACITACION
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES**



Objetivo del Programa: Lograr que los empleados tengan un conocimiento claro de cual es la razón de ser de la alcaldía en el municipio, para que en conjunto contribuyan a alcanzar sus propósitos.

<p>Estrategia: Realizar un programa de capacitación enfocado en la importancia del buen servicio al contribuyente, trabajo en equipo, comunicación.</p>	<p>Programa dirigido a: Todo el personal de la alcaldía Municipal de Aguilares</p>	<p>Fecha de Inicio: 16/02/06 Finalización: 20/02/06</p>
--	---	---

Contenido del Programa:	Inversión:	Responsable:	Equipo a utilizar:
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente(contribuyente) <ul style="list-style-type: none"> - La cultura del servicio - Objetivos del servicio al contribuyente - Características del servicio al contribuyente - Manejo de quejas 	\$ 175.00	Facilitador	Retroproyector. Computadora. Cañón.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Principios - Beneficios 	\$ 175.00	Facilitador	
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación <ul style="list-style-type: none"> - concepto - Importancia - Medios para comunicarse - La retroalimentación efectiva 	\$ 150.00	Facilitador	
TOTAL	\$ 500.00		

DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN



Contenido	Facilitador	Duración			Horario	Semana				
		Hora	Día	Mes		L	M	Mi	J	V
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al contribuyente <ul style="list-style-type: none"> - La cultura del servicio - Objetivos del servicio al contribuyente - Características de un servicio al contribuyente - Manejo de quejas 	Externo	6	16 y 17	Febrero	Grupo 1 8:00 a 11:00 a.m. Grupo 2 1:00 a 3:00 p.m.	X	X			
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Principios - Beneficios 	Externo	9	17, 18 y 19	Febrero	Grupo 1 8:00 a 11:00 a.m. Grupo 2 1:00 a 3:00 p.m.		X	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Concepto - Importancia - Medios para comunicarse - La retroalimentación efectiva 	Externo	4	19 y 20	Febrero	Grupo 1 9:00 a 11:00 a.m. Grupo 2 1:00 a 2:00 p.m.				X	X

MANUAL DE

atención



al cliente

ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES

DICIEMBRE 2005



INTRODUCCIÓN

El presente manual pretende brindar a los empleados de la alcaldía Municipal de Aguilares una herramienta administrativa que facilite las labores, específicamente las labores de atención al contribuyente.

El contenido de este manual presenta una breve descripción del perfil idóneo que deben poseer las personas encargadas al contacto directo al contribuyente, así como también las actitudes esperadas en los empleados que están indirectamente en contacto con el contribuyente.

Alcaldía Municipal



de Aguilares

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

General:

Obtener un modelo práctico y efectivo de atención al cliente para la alcaldía Municipal de Aguilares, el cual facilite el desarrollo de las actividades de atención y servicio al cliente, con la finalidad de que este elemento de suma importancia en la actualidad se lleve a cabo también en esta organización municipal

Específicos:

- Presentar el perfil del puesto de la persona encargada en la atención al cliente con el fin de evaluar esas características en los empleados.
- Servir como un instrumento guía para facilitar aquellas tareas relacionadas con la atención al cliente.
- Establecer líneas de conducta para contribuir en la identificación de necesidades de los contribuyentes.

**PERFIL DE UN EMPLEADO EN CONTACTO
CON EL CONTRIBUYENTE**

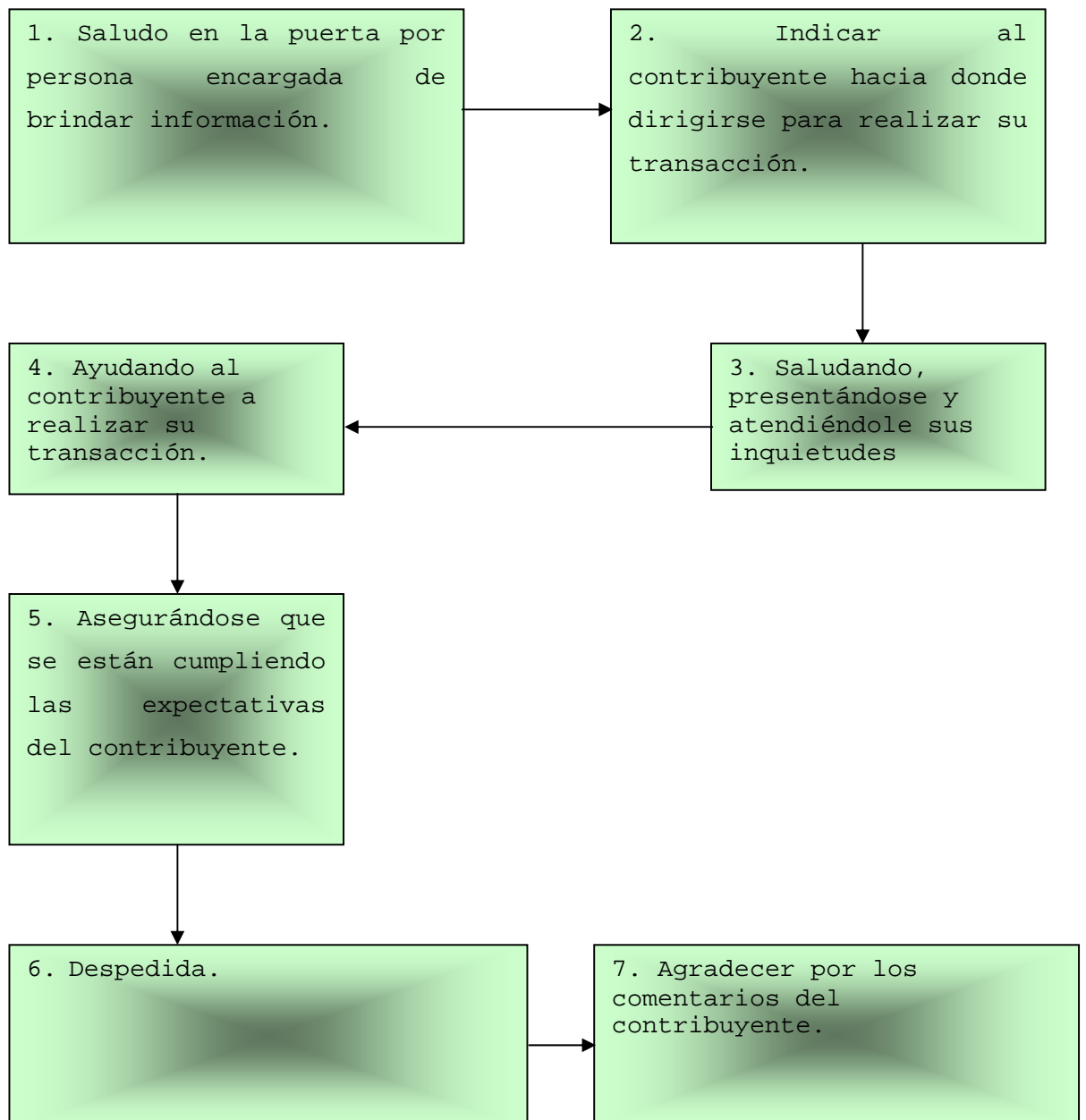


Un empleado de la alcaldía Municipal de Aguilares debe poseer las siguientes características:

- Actitud positiva ante el contribuyente.
- Vestuario impecable.
- Interés en solucionar problemas de los contribuyentes.
- Responsable.
- Carácter alegre.
- Facilidad de integración para trabajar en equipo.
- Interés por los comentarios de los contribuyentes.
- Vocación de Servicio.
- Habilidad de comunicación.



CICLO DEL SERVICIO
EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES



**LINEAMIENTOS A SEGUIR PARA
ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN EFICAZ
CON EL CONTRIBUYENTE**



- **Demostrar actitud positiva hacia los demás.**

La persona que se encuentre en contacto con el contribuyente debe tomar en cuenta considerar siempre la amabilidad y cortesía.

El empleado debe demostrar que es una persona alegre y positiva con todos los contribuyentes, aunque se encuentre pasando un momento difícil e incluso cuando este frente a un contribuyente o compañero de trabajo con carácter difícil.

Nunca se debe acomplejar por acontecimientos pasados, ya que todas las personas tienen la oportunidad de tener cambios conductuales y actitudinales.

- **Mantener una apariencia personal impecable.**

Hay que recordar que la primera impresión se genera durante los primeros 30 segundos en que se da el contacto inicial con el contribuyente, por lo que el papel que juegan los hábitos personales de higiene, así como también el cuidado de la ropa que se utiliza para la ocasión es considerablemente importante.

- **Expresar interés por medio del lenguaje corporal.**

El lenguaje corporal demuestra el 80% de lo que la persona quiere expresar, es decir que para que otra persona perciba que se está interesado en su conversación, se debe mantener la

cabeza en alto, mantener una sonrisa natural, contacto visual que refleje atención, etc.

- **Comunicarse con un tono de voz suave y agradable.**

El tono de su voz debe demostrar que está muy interesado en lo que se le está informando.

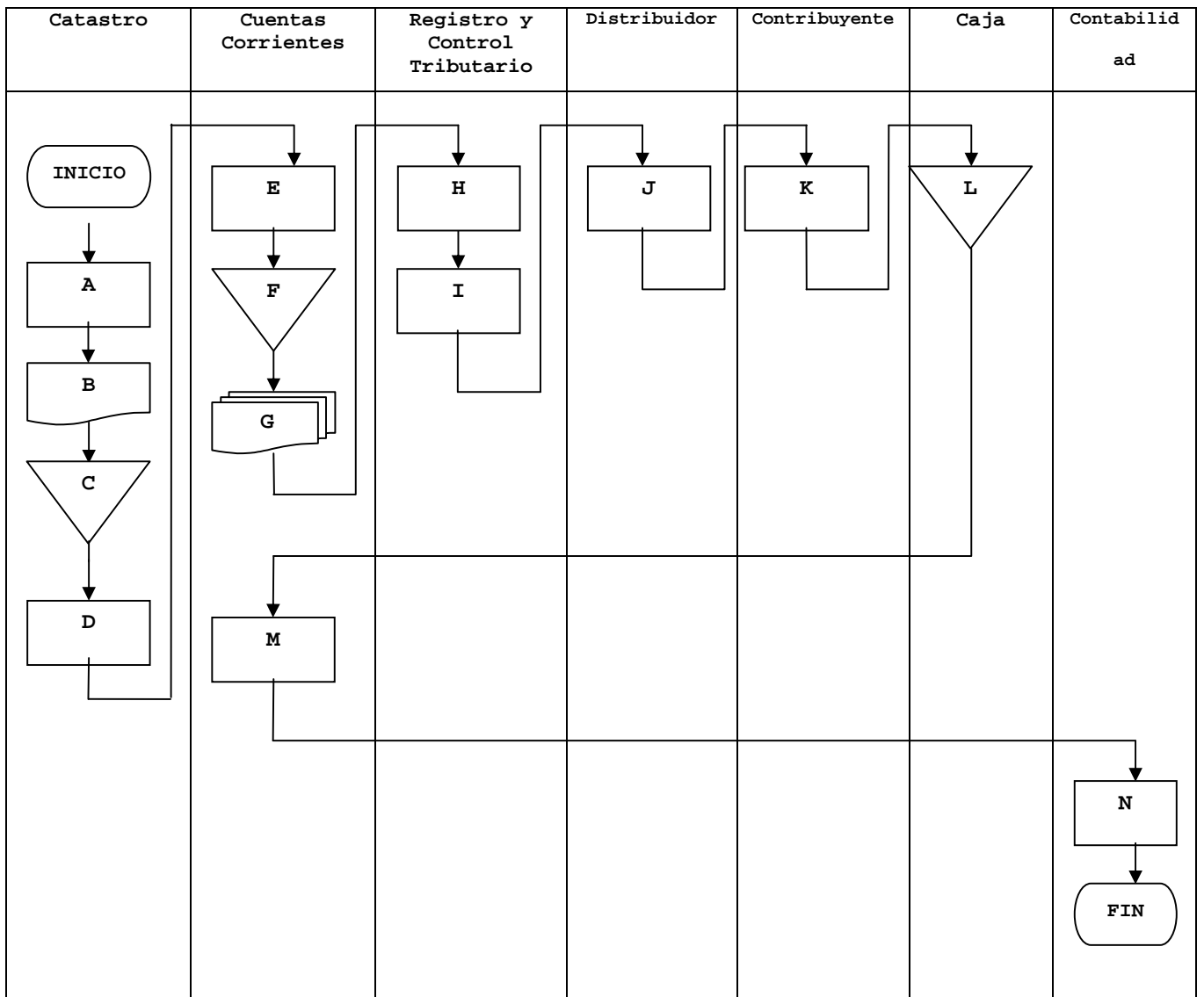
El tono de voz, debe ser agradable para el oído de los demás con quien se está comunicando, controlar la claridad de la voz y el vocabulario que utiliza para comunicarse con los demás.

ANEXO No. 13

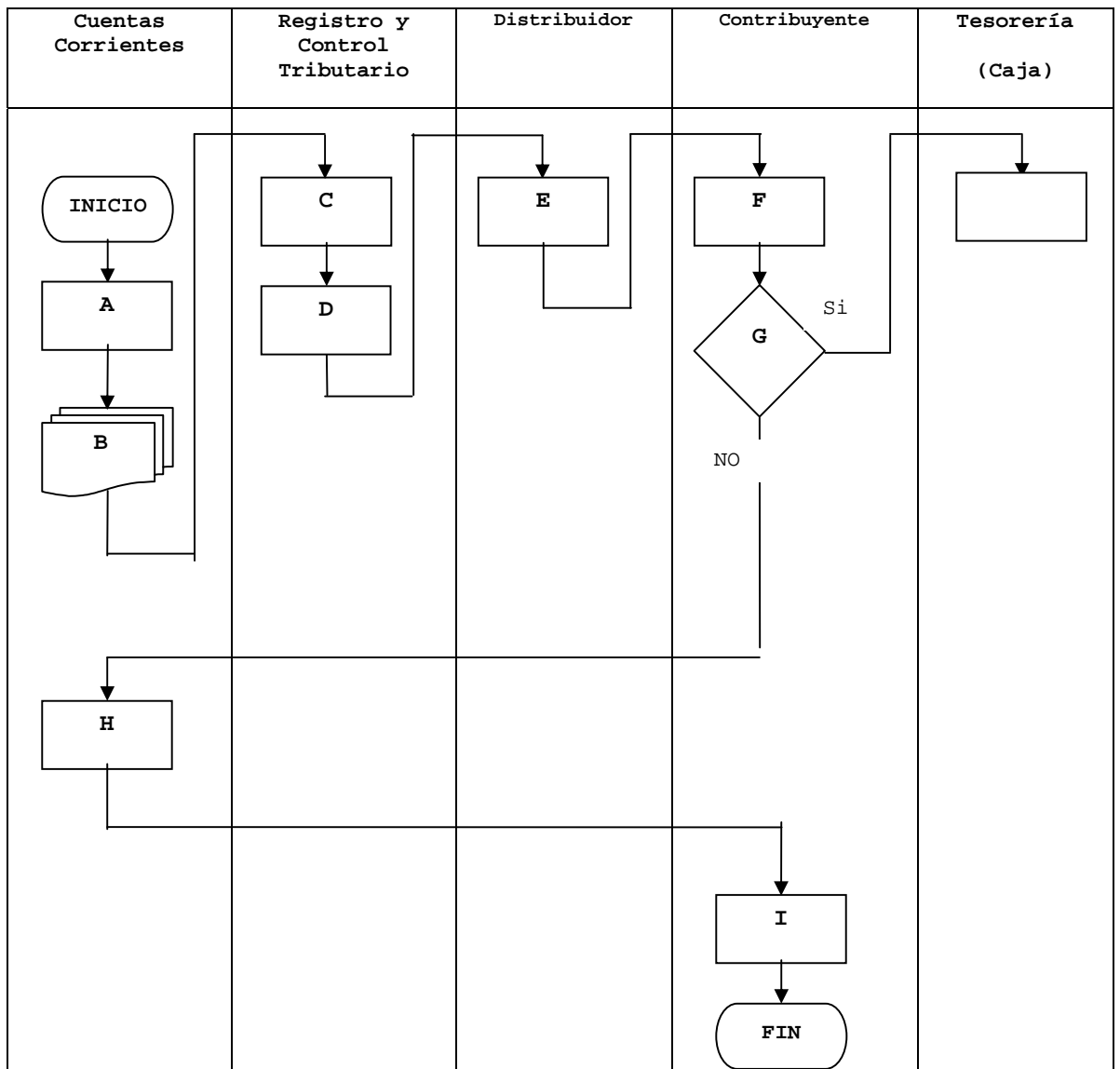
Diagramas de Flujo

Propuestos.

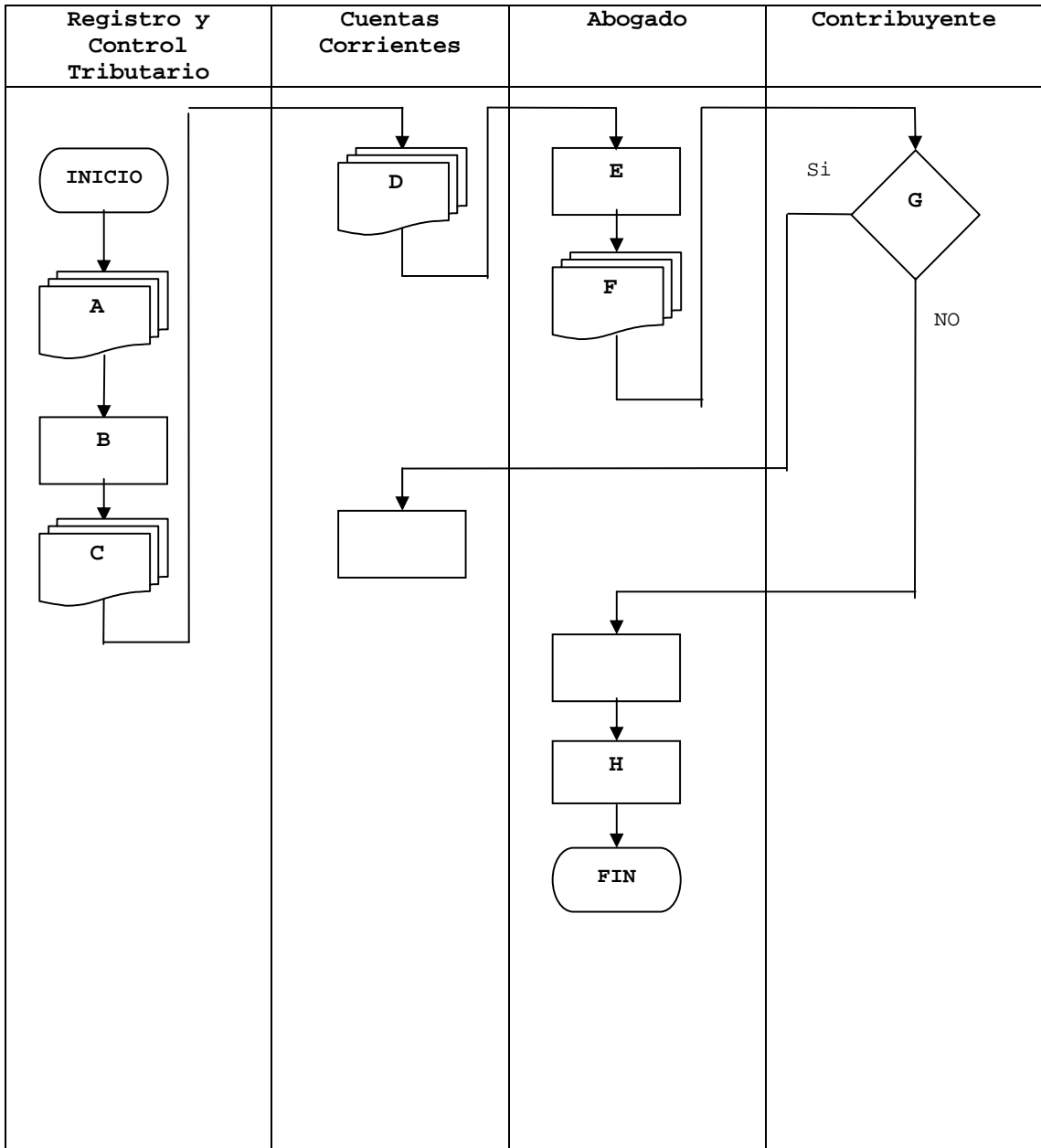
**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO DE TASAS MUNICIPALES
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**



**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO ADMINISTRATIVO O
EXTRAJUDICIAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**



**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO VÍA JUDICIAL
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**



ANEXOS

ANEXO No.1

Estructura del
Municipio de Aguilares

ESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE AGUILARES

CANTONES	COLONIAS	PARCELACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • La Florida • Las Pampas • Las Tunas • Los Mangos (El Llano). 	<ul style="list-style-type: none"> • Palacios • Los Ángeles • San Antonio • Tres Campanas • Romero • Girón • San Francisco • Salinas 1 • Salinas 2 • Las Pampas 1 • San José • Santa Eugenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Florida I, II, III etapa. • La Sabana • La Divina Providencia. • Las Pampitas 1 y 2. • Venecia • El Porvenir • San Antonio 2 • Vaqueros I, II etapa. • Planares de Aguilares. • Las Pampas • Santa Elena. • Subparcelación Cañas Prieto.
CASERÍOS	REPARTOS	COMUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Valle Nuevo 1 y 2 	La Toma	<ul style="list-style-type: none"> • María Auxiliadora • Florida Ascool • El Buen Pastor • Alta Vista
URBANIZACIONES	BARRIOS	PASAJES
San Rafael	<ul style="list-style-type: none"> • El Centro • El Calvario • Guadalupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ramírez • Mejía.
OTROS		
Línea Férrea.		

ANEXO No.2

Organización de la
Alcaldía de Aguilares.

**Organización actual de la Alcaldía Municipal
de Aguilares.**

Concejo Municipal

Representa la autoridad máxima del municipio y esta integrado por un Alcalde, un Síndico, y por doce Concejales o Regidores, de los cuales ocho son propietarios y cuatro son suplentes. El Concejo Municipal es el encargado de ejercer la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local.

Funciones Básicas del Concejo Municipal

- Legislar aspectos de interés local a través de Acuerdos, ordenanzas, Reglamentos, etc. que permitan que el municipio sea habitable y atractivo para la inversión privada.
- Regular la prestación de servicios municipales a través de Acuerdos, ordenanzas, Reglamentos, etc. promoviendo e impulsando servicios económicos, eficientes y eficaces.
- Mantener permanentemente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución presupuestaria, rindiéndoles cuentas periódicamente.
- Llevar buenas relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales, así como con otros municipios y cooperar con ellos para el mejor cumplimiento de los fines de los mismos.

Alcalde Municipal

Es el representante legal y administrativo del municipio y tiene la responsabilidad de ejercer las funciones de gobierno local y administración municipal.

Funciones Básicas del Alcalde.

- Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente.
- Ejercer las funciones de gobierno y administración municipal.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.
- Resolver los casos y asuntos particulares de gobierno y administración.

Secretaria Municipal

Se encarga de ejercer la secretaría del Concejo Municipal elaborando las correspondientes actas y registrando oportuna y cronológicamente en el libro todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados.

Funciones Básicas.

- Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo municipal.
- Asistir al alcalde y al concejo municipal en lo relativo a la percepción, trámite y despacho de correspondencia.

- Comunicar oportunamente a los concejales las convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias del concejo municipal.
- Llevar organizado y actualizado el archivo de expedientes y documentos del concejo.

Sindicatura

Es la encargada de representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales.

Funciones Básicas del Síndico.

- Asesorar al concejo municipal y alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.
- Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones municipales.
- Examinar y fiscalizar los egresos municipales proponiendo al concejo medidas para evitar inversiones ilegales o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
- Asesorar al concejo y al alcalde.

Auditoria Interna

La unidad de auditoria interna es la encargada de asesorar al concejo municipal sobre la razonabilidad y confiabilidad de la gestión municipal.

Funciones Básicas del Auditor Interno.

- Efectuar auditoria operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales.
- Desarrollar prácticas de auditoria que permitan controlar y evaluar la gestión municipal.

Auditoria Externa

Es la encargada de informar al concejo municipal sobre la razonabilidad y confiabilidad de los informes presupuestarios y financieros municipales para informar adecuada y transparentemente al concejo municipal.

Funciones Básicas del Auditor Externo.

- Efectuar la auditoria operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales, basado en las leyes, ordenanzas y acuerdos municipales.
- Elaborar el informe de auditoria externa y presentarlo al concejo municipal y enviarlo a la Corte de Cuentas de la república.

Policía Municipal

Es la encargada de velar por la seguridad de los ciudadanos y de salvaguardar los intereses y bienes municipales.

Funciones Básicas.

- Mantener el orden interno de las instalaciones municipales, así como también los del mercado y el cementerio.
- Velar por el orden del municipio, brindando seguridad a todos sus habitantes.
- Prestar servicios de vigilancia en las distintas dependencias municipales.

Proyección Social y Participación Ciudadana

Esta unidad es la encargada de promover, organizar y orientar la participación ciudadana en la toma de decisiones locales.

Funciones Básicas.

- Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para promover su organización comunitaria.
- Promover el desarrollo, conservación y mantenimiento de obras al servicio de la comunidad.
- Mantener una base de datos actualizada de toda la información que se requiere de los diferentes sectores.

Administración

Esta unidad es la responsable de administrar de manera efectiva, eficiente y económica los recursos humanos, materiales y financieros de la alcaldía.

Funciones Básicas.

- Velar por que la provisión de servicios, materiales y equipo se realice en forma racional y adecuada.
- Proporcionar apoyo logístico en eventos culturales y sociales.

Contabilidad

Es la encargada de dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la municipalidad.

Funciones Básicas.

- Registrar oportuna y cronológicamente todas las operaciones de ingresos y gastos de la municipalidad.
- Elaborar y firmar los reportes y estados financieros de comprobación o generales de la municipalidad.
- Elaborar liquidación anual del Presupuesto Municipal.
- Generar sistemáticamente reportes presupuestarios, financieros y contables de la municipalidad.

Tesorería

Esta unidad es la encargada de registrar, controlar y efectuar todas las erogaciones municipales.

Funciones Básicas del Auditor Interno.

- Registrar y controlar los fondos recaudados y las erogaciones efectuadas.
- Supervisar la recaudación de ingresos corrientes y concentrarlos en las cuentas bancarias.
- Programar, dirigir, coordinar y supervisar la percepción, custodia, concentración y erogación de los fondos municipales.
- Verificar las compras, administración y custodia de las especies municipales.

Registro del Estado Familiar y Ciudadano

Esta unidad es la encargada de registrar, las partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio, adopción, cambio de nombre y todos aquellos actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.

Funciones Básicas.

- Emitir y controlar el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles.

- Mantener un registro actualizado de todos los hechos y actos de la vida de las personas del municipio.
- Elaborar e inscribir partidas de nacimiento defunción.
- Elaborar partidas y constancias.

Mercado

Esta unidad es la responsable de mantener el mercado municipal en condiciones adecuadas de higiene y funcionalidad.

Funciones Básicas.

- Planificar la utilización del espacio físico del mercado.
- Colectar los tributos diarios y mensuales.
- Custodiar y controlar los tiquetes y tarjetas de cobro.
- Supervisar las obras que sean necesaria para mantener en óptimas condiciones la infraestructura del mercado.
- Llevar un control de la mora en el mercado.

Registro y Control Tributario

El propósito de ésta unidad es desarrollar una administración tributaria eficiente que permita efectuar el cobro de los tributos municipales de manera periódica y sistemática. Por lo tanto es la unidad responsable de integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de los contribuyentes y usuarios de los servicios municipales.

Funciones Básicas.

- Dirigir y controlar la realización permanente de censos y levantamientos catastrales que permitan identificar nuevos contribuyentes y actualizar los ya existentes.
- Controlar que los registros de contribuyentes se lleven en forma confiable, completa y actualizada.
- Dirigir y supervisar las actividades de identificación, registro y control de contribuyentes.

Demuga

Es la unidad encargada de mantener y proporcionar el servicio de agua potable en condiciones adecuadas de calidad y funcionalidad en el municipio.

Funciones Básicas.

- Monitorear y supervisar la prestación de servicios de agua a los ciudadanos.
- Mantener funcionando eficientemente los acueductos.
- Realizar conexiones o desconexiones del servicio de agua potable.
- Velar por las reparaciones del equipo y ampliaciones de la red.
- Presentar informes mensuales sobre la administración, operación y mantenimiento de la red.

Servicios Municipales

La unidad de servicios municipales es la encargada de monitorear y supervisar la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos del municipio.

Funciones Básicas.

- Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios municipales.
- Asegurar la prestación oportuna de los servicios.
- Programar y supervisar las rutas y horarios que debe cumplir la persona subcontratada para la prestación de algún servicio.
- Supervisar los trabajos de higienización o saneamiento ambiental.

Departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria

Para llevar a cabo la recaudación tributaria en la alcaldía municipal de Aguilares es necesario la interrelación de diferentes departamentos como: Control tributario de Inmuebles y Empresas; y el departamento de Cuentas Corrientes, Cobro y recuperación de mora, ambos pertenecientes a la unidad de Registro y Control Tributario.

Unidad de Registro y Control Tributario

Esta unidad tiene como función principal integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales. A esta unidad pertenecen dos departamentos:

- ***Departamento de Control Tributario de Inmuebles y Empresas***

Esta unidad tienen como función principal la de mantener actualizada la base de datos tributaria, que permita tener registrados a la totalidad de empresas que operan en el municipio y los inmuebles correspondientes. Además tiene a su cargo la identificación y registro de nuevos inmuebles que estarán afectados al pago de tasas por servicios, así como también la determinación de la base imponible tanto de empresas como de inmuebles de los contribuyentes y usuarios registrados.

- ***Departamento de Cuenta Corriente, Cobro y Recuperación de Mora.***

Las funciones principales de este departamento están encaminadas a controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes del municipio. Además, este departamento es el encargado de determinar los impuestos y/o tarifas a pagar por los contribuyentes y de realizar otras funciones relacionadas con la recaudación de los tributos municipales en el municipio.

ANEXO No.3

Filosofía Institucional
de la Alcaldía
de Aguilares.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.

MISIÓN.

“Garantizar el desarrollo del municipio, retomando el plan como instrumento de apoyo para el seguimiento y la gestión, implementando mecanismos que promuevan la participación democrática de la población en la toma de decisiones y ejecución de acciones, en donde la municipalidad, buscara recursos para satisfacer las necesidades de la población de Aguilares, promoviendo el desarrollo económico, facilitando en servicio eficiente y equitativo, coordinando acciones con organizaciones de base y otras organizaciones presentes en el municipio, a fin de orientar su desarrollo” .

VISIÓN.

“Ser un municipio líder de desarrollo auto sostenible a través de la implementación de acciones que promuevan un proceso integral, desarrollando la economía promoviendo el uso racional de sus recursos naturales, gestionando por alcanzar la satisfacción de las necesidades sociales básicas de sus pobladores, seguro, sin contaminación ambiental, consolidando mecanismos que promuevan la participación equitativa de hombres, mujeres, jóvenes y otros grupos sociales, en las diferentes acciones y decisiones de la gestión municipal y brindando servicios con calidad y cobertura total y alcanzar así el desarrollo de sus comunidades”.

ANEXO No.4

Modelos de Cartas de
Cobranza.

MODELOS DE CARTAS DE COBRANZA

MODELO No.1

Muy señor nuestro:

Adjuntamos una copia de la factura de junio 1 al 19_____ por la cantidad de _____ dólares.

Según nuestros registros, no ha sido pagada ésta cantidad. Sírvese usted revisar esta cuenta para ver si es correcta; si tiene algún error, le rogamos nos haga saber, le rogamos nos lo haga saber. Con gusto haremos los ajustes necesarios.

Atentamente:

Juan Carrasco

Departamento de Crédito.

MODELO No.2

Muy señor nuestro:

Agradecemos sinceramente sus antecedentes de pagos puntuales. Debido a esto, hemos confiado en recibir un pago a su cuenta de junio 1 de 19 _____ por la cantidad de _____ dólares en respuesta a nuestra carta anterior.

La buena calificación de crédito es cosa que usted ha logrado tener porque ha pagado sus cuentas antes de su vencimiento. En un ambiente social en el que se hace un uso tan extenso del crédito, usted indudablemente desea seguir teniendo una buena calificación. Su actual demora en el pago de su última cuenta podría dañar ésta calificación.

Seguimos aún confiando en que usted es considerado y justo en este caso; y esperamos recibir su remesa a vuelta de correo.

Atentamente:

Juan Carrasco

Departamento de Crédito.

ANEXO No.5

Tabulación de Encuestas

ANEXO No.5A

Tabulación de Encuestas
de los Contribuyentes.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Tabulación de Encuestas dirigidas a los Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

Pregunta No.1

¿En qué Municipio vive actualmente?

Objetivo: Conocer si las personas encuestadas pertenece al municipio de Aguilares, con el fin de obtener la opinión de los habitantes de dicho municipio.

Alternativa	Frecuencia	%
Municipio de Aguilares	87	92.6%
Otro Municipio	7	7.4%
Total	94	100%

Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas (92.6%), viven actualmente en el municipio de Aguilares lo constituye un punto clave en el proceso de investigación, ya que éstas personas por residir en el municipio tienen un mayor conocimiento acerca de los servicios, atención a los contribuyentes y otros aspectos importantes relacionados con la municipalidad. No obstante un pequeño porcentaje de personas encuestadas (7.4%) residen en otros municipios, pero realizan algunos trámites en la alcaldía de Aguilares, ya sea por poseer alguna propiedad o negocio en el municipio.

Pregunta No.2

¿Es contribuyente o usuario de la Alcaldía municipal de Aguilares?

Objetivo: Determinar quienes son contribuyentes de la alcaldía municipal de Aguilares, con el fin de conocer la opinión de éstos con respecto a los acerca de los servicios que brinda esta alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Contribuyente	90	95.7%
Usuario	4	4.3%
TOTAL	94	100%

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de las personas encuestadas (95.7%), son contribuyentes de la alcaldía, es decir que mantienen una relación con ésta ya sea por el pago de impuestos o de tasas en concepto de los servicios que reciben, mientras que un porcentaje menor (4.3%) manifiestan que solo son usuarios de los servicios.

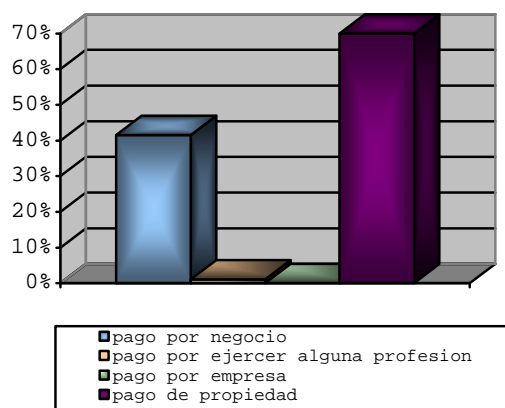
Para efectos de la investigación es importante aclarar que el término contribuyente en la alcaldía de Aguilares se aplica tanto a las personas que reciben los beneficios de los servicios como a aquellas que se encuentran registradas como propietarias de ellos.

Pregunta No.3

¿De qué manera está relacionado con la alcaldía de Aguilares en el pago de impuestos?

Objetivo: Conocer de que manera los contribuyentes están relacionados con la alcaldía Municipal de Aguilares con el propósito de identificar los diferentes tipos de contribuyentes inscritos en el municipio.

Alternativa	Frecuencia	%
Pago por Negocio	39	41.5%
Pago por ejercer alguna profesión	1	1.1%
Pago por Empresa	—	—
Pago de propiedad	68	72.3%



Interpretación:

Con base a los resultados obtenidos se pueden identificar que existen diferentes tipos de contribuyente inscritos en el municipio; sin embargo la mayoría de contribuyentes (72.3%), están relacionados con la alcaldía por el pago de servicios recibidos en alguna propiedad y el 41.42% por servicios recibidos en algún negocio; mientras que un 1.1% de los contribuyentes se relacionan con la alcaldía por el pago por ejercer alguna profesión dentro del municipio. Los contribuyentes que realizan pagos por los servicios recibidos en una propiedad o negocio ubicados en el municipio, representan el mayor porcentaje del total de contribuyentes inscritos en la alcaldía.

Pregunta No.4

Si posee algún tipo de propiedad en el Municipio ¿Qué tipo de propiedad posee?

Objetivo: Identificar los tipos de propiedad que están registradas en la alcaldía para verificar si reciben algún servicio de parte esta.

Alternativa	Frecuencia	%
Urbana	49	52.1%
Rural	26	27.7%
No contesto	19	20.2%
TOTAL	94	100%

Interpretación:

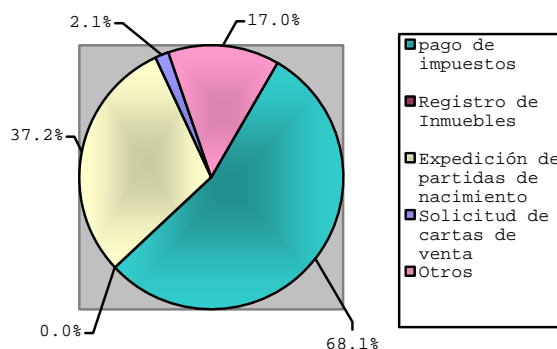
Esta información servirá de base para la alcaldía para verificar si todas las propiedades ubicadas en el área rural como urbana del municipio están debidamente registradas y si reciben algún servicio por parte de la alcaldía, detectando de esa manera aquellas zonas que carecen de dichos servicios.

Pregunta No.5

¿Qué tramites realiza cuando visita la alcaldía de Aguilares?

Objetivo: Determinar que tipo de trámites realizan los contribuyentes cuando visitan la alcaldía para conocer cuales son las actividades que se realizan con mayor frecuencia.

Alternativa	Frecuencia	%
Pago de impuestos y tasas	64	68.1%
Registro de Inmuebles	—	—
Expedición de partidas de nacimiento	35	37.2%
Solicitud de cartas de venta	2	2.1%
Otros	16	17.0%



Interpretación:

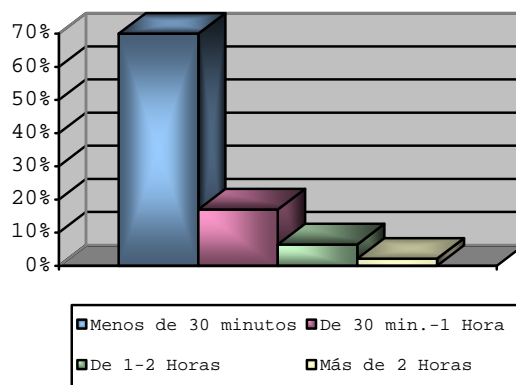
De todos los trámites que se realizan en la alcaldía de Aguilares el de mayor demanda es aquel relacionado con el pago de impuestos y tasas municipales (68.1%) lo que refleja que existe una cultura de pago en algunos contribuyentes, los cuales con el pago oportuno de sus obligaciones tributarias contribuyen a que la municipalidad pueda seguir funcionando y llevando a cabo proyectos de beneficio para la comunidad. Además de las personas que visitan la alcaldía para pagar los tributos municipales, hay personas que realizan otros trámites como la expedición de partidas de nacimiento (37.2%), solicitud de cartas de venta (2.1%), entre otros.

Pregunta No.6

¿Cuánto tiempo se tarda en realizar sus trámites?

Objetivo: Conocer cual es el tiempo de duración de los trámites que se realizan en la alcaldía Municipal de Aguilares para identificar, si el tiempo de espera para la realización de esos tramites es corto o largo.

Alternativa	Frecuencia	%
Menos de 30 minutos	70	74.5%
De 30 min.-1 Hora	16	17.0%
De 1-2 Horas	6	6.4%
Más de horas	2	2.1%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

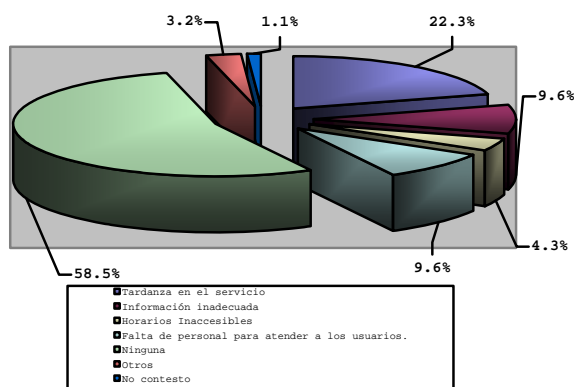
En cuanto a los resultados obtenidos se puede observar que en la alcaldía de Aguilares existe agilidad en los trámites, pues la mayoría de personas (74.5%) consideran que el tiempo promedio en que los realizan es de 30 minutos. Esta es una fortaleza que la alcaldía debe seguir manteniendo para que las personas se sientan satisfechas con el servicio que ésta proporciona, ya que si ésta fortaleza no se mantiene podría convertirse en un obstáculo para que las personas no realicen trámites importantes como el pago de los tributos municipales. Sin embargo el 2.1% de las personas consideran que para realizar sus tramites se tardan más de dos horas.

Pregunta No.7

¿Qué dificultades se presentaron para la realización de sus trámites?

Objetivo: Identificar las dificultades en el servicio que perciben los contribuyentes de la alcaldía al momento de realizar algún trámite.

Alternativas	Frecuencia	%
Tardanza en el servicio	21	22.3%
Información inadecuada	9	9.6%
Horarios Inaccesibles	4	4.3%
Falta de personal para atender a los usuarios.	9	9.6%
Ninguna	55	58.5%
Otros	3	3.2%
No contesto	1	1.1%



Interpretación:

Para la mayoría de las personas (58.5%), no se presenta ninguna dificultad al momento de realizar sus trámites, sin embargo un porcentaje considerable de encuestados (22.3%) manifiesta que existe tardanza en el servicio aclarando que ésta tardanza se debe a factores externos a la municipalidad pues muchas veces las personas esperan hasta el último momento para realizar sus trámites por lo que la afluencia de personas es mayor e implica más tiempo de espera. También es importante denotar para algunas personas (4.3%) existen otras dificultades como los horarios inaccesibles especialmente los días jueves y viernes, ya que la alcaldía solo presta servicios por la mañana y cuenta con poco personal para atender al público (9.6%) debido a que la mayoría de éstos se trasladan al tiangué. Además un 9.6% de los encuestados consideran que la información que les proporcionan en la alcaldía es inadecuada.

Pregunta No.8

¿Con que frecuencia realiza sus trámites?

Objetivo: Determinar la frecuencia con que los contribuyentes realizan sus trámites en la alcaldía de Aguilares.

Alternativa	Frecuencia	%
Semanal	2	2.1%
Mensual	54	57.4%
Cada 2 meses	9	9.6%
Cada 4 meses	3	3.2%
Una vez al año	22	23.4%
Otros	4	4.3%
TOTAL	94	100%

Interpretación:

En la alcaldía de Aguilares la mayoría de los trámites (54.7%) se realizan mensualmente ya que para trámites como el pago de impuestos y tasas se hacen tirajes de aviso-recibos cada mes, por lo que las personas no tienen necesidad de acercarse a la alcaldía constantemente; solamente en aquellas ocasiones que desean llevar a cabo otro tipo de trámites como solicitud de partidas, expedición de cartas de venta, etc. Además el 9.6% de las personas realizan sus tramites cada dos meses, el 23.4% una vez al año y el 2.1% realizan sus trámites en forma semanal.

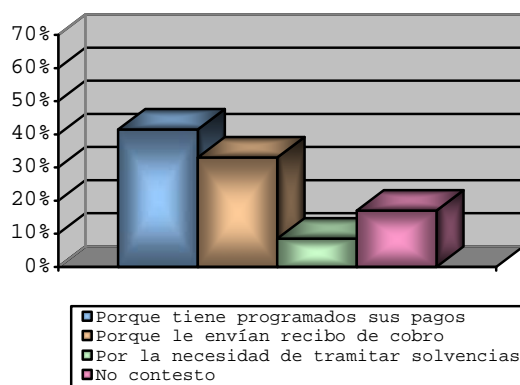
Se puede observar que la mayoría de personas realizan sus tramites los fines de mes, ya que en ese período existe mayor actividad por el pago de los tributos municipales que es una de los trámites más importantes que se realizan en la alcaldía debido a que permite la captación de fondos en concepto de pago por servicios.

Pregunta No.9

¿Por que razón paga sus impuestos y tasas municipales?

Objetivo: Conocer las principales razones por las que los contribuyentes pagan sus impuestos y así determinar el grado de importancia que tiene para ellos cumplir con sus obligaciones municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Porque tiene programados sus pagos.	39	41.5%
Porque le envían recibo de cobro	31	33.0%
Por la necesidad de tramitar solvencias de pago.	8	8.5%
No contestaron	16	17.0%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

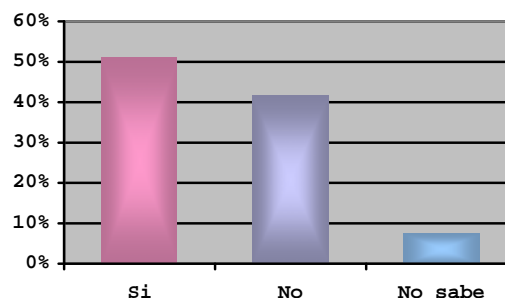
Entre las diversas razones por las cuales los contribuyentes pagan sus impuestos y tasas municipales la más predominante es que las personas tienen programados sus pagos (41.5%), lo que indica que poseen una cultura de pago ya que están concientes de la importancia de cumplir con esa obligación. Sin embargo existen muchos contribuyentes que realizan sus pagos no por voluntad propia sino porque es una obligación que no pueden evadir, ya que de lo contrario podrían caer en mora. Muchas veces las personas pagan sus impuestos y tasas por la necesidad de tramitar alguna solvencia (8.5%) o porque les envían recibo de cobro (33.0%), ya que no están concientizados sobre la importancia de cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias.

Pregunta No.10

¿Considera que el pago de los impuestos es reinvertido por la alcaldía en obras de beneficio para la comunidad?

Objetivo: Indagar la percepción de los usuarios en cuanto a la reinversión de los fondos provenientes del pago de los impuestos municipales en obras de beneficio para la comunidad del municipio.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	48	51.1%
No	39	41.5%
No Sabe	7	7.4%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

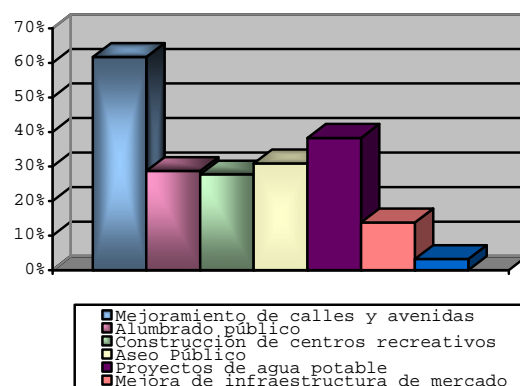
En cuanto a si los fondos son reinvertidos o no en obras de beneficio para la comunidad existen opiniones compartidas entre los habitantes de Aguilares, ya que un 51.1% consideran que los fondos provenientes del pago de los impuestos y tasas municipales si son reinvertidos en obras para la comunidad, pues ellos han notado la mejoría del municipio durante los últimos años. Pero sin embargo un 41.5% opina que esos fondos no son administrados adecuadamente por la alcaldía, pues consideran que no se reinvierte en obras, ni en mejorar algunas deficiencias en los servicios que presta la municipalidad. Es importante que exista una comunicación abierta entre la alcaldía y los ciudadanos, pues muchas personas no saben realmente si los fondos son reinvertidos en obras de beneficio para la comunidad.

Pregunta No.11

¿Como considera que deberían de ser invertidos los impuestos que usted paga el pago a la alcaldía?

Objetivo: Conocer la opinión de los habitantes del municipio de Aguilares en cuanto a la reinversión de impuestos, para así identificar cuales son las necesidades prioritarias que expresa la población.

Alternativa	Frecuencia	%
Mejoramiento de Calles y avenidas	58	61.7%
Alumbrado Público	27	28.7%
Construcción de Centros Recreativos.	26	27.7%
Aseo Público y Ordenamiento	29	30.9%
Proyectos de Agua Potable	36	38.3%
Mejora de infraestructura del mercado.	13	13.8%
Otros	3	3.2%



Interpretación:

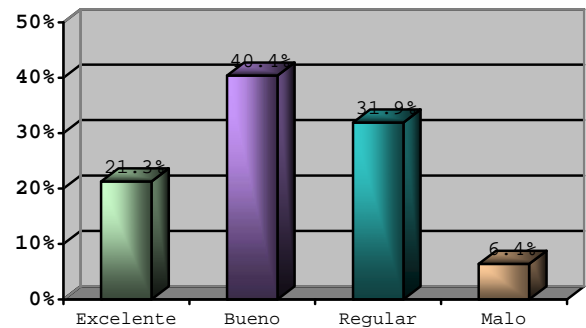
Esta pregunta le permitirá a la alcaldía tener un conocimiento más amplio de las necesidades prioritarias de la población, entre las cuales están: mejoramiento de calles y avenidas (61.7%), alumbrado público (28.7%), aseo público (30.9%), proyectos de agua potable (38.3%) y mejoramiento de la infraestructura del mercado (13.8%). Además la alcaldía mediante el conocimiento de estas necesidades tiene la oportunidad de demostrarle a la población (que tiene cierta duda en cuanto a la transparencia de la administración municipal), la forma en que son reinvertidos los fondos.

Pregunta No.12

¿Cómo considera que le atienden durante sus visitas a la alcaldía?

Objetivo: Identificar la calidad de la atención que reciben los usuarios durante su visita a la alcaldía para conocer si estos se retiran de las instalaciones de manera satisfecha.

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	20	21.3%
Bueno	38	40.4%
Regular	30	31.9%
Malo	6	6.4%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

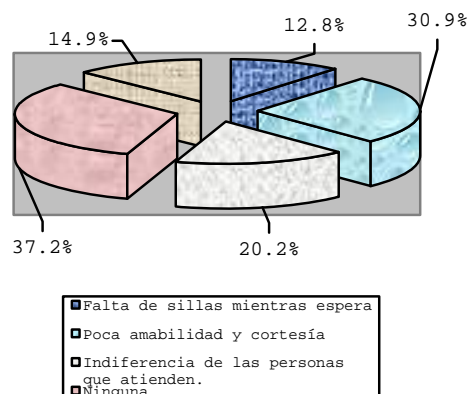
La atención que actualmente brinda la alcaldía es considerada buena por la mayoría de los contribuyentes (40.4%), sin embargo un porcentaje considerable de personas (31.9%) piensan que es regular, ya que existen algunas deficiencias como el trato preferencial hacia algunas personas, poca amabilidad entre otras. No obstante, es importante denotar que el hecho de que un pequeño porcentaje de contribuyentes (6.4%) considere que la atención es mala, podría indicar el inicio de una situación que a futuro puede convertirse en un problema mayor.

Pregunta No.13

¿Qué aspectos negativos observa en la atención actual que brinda la alcaldía?

Objetivo: Identificar los aspectos negativos que los contribuyentes de la alcaldía perciben durante su estadía en el local, con el fin de corregir las malas expectativas que se tengan.

Alternativa	Frecuencia	%
Falta de sillas mientras espera	12	12.8%
Poca amabilidad y cortesía	29	30.9%
Indiferencia de las personas que atienden.	19	20.2%
Ninguna	35	37.2%
Otros	14	14.9%



Interpretación:

Esta pregunta está estrechamente relacionada con la pregunta anterior en la que se evaluó como es la atención actual que brinda la alcaldía, ya que en ésta pregunta se determinan cuáles son los aspectos negativos, siendo los más relevantes la poca amabilidad y cortesía (30.9%) y la indiferencia de las personas que atienden (20.2%); aspectos que sería posible mejorar concientizando al personal sobre la importancia de brindar calidad en la atención y servicio al contribuyente. Pero a pesar de que para muchas personas existen aspectos negativos en la atención actual, otras (37.2%) piensan que no los hay y que la atención es excelente.

Pregunta No.14

¿Cómo le gustaría que fuera la atención que presta la alcaldía al momento de pagar sus impuestos municipales?

Objetivo: Conocer el tipo de atención que prefieren los contribuyentes de la alcaldía de Aguilares al momento de pagar sus impuestos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Amable	60	63.8%
Eficiente	26	27.7%
Rápida	33	35.1%
Otros	—	—

Interpretación:

Una vez evaluado con las preguntas anteriores el tipo de atención que brinda la alcaldía a los contribuyentes y aquellos aspectos negativos en ella, esta pregunta permitirá conocer las áreas fundamentales a las que se debe enfocar la atención al contribuyente, para lograr de esa manera satisfacer las expectativas de las personas y brindar un servicio de calidad. Entre los aspectos que los contribuyentes consideran más importantes para brindar una atención de calidad están: amabilidad (63.8%), rapidez (35.1%) y la eficiencia (27.7%).

Pregunta No.15

¿Considera que se encuentran debidamente identificados cada uno de los departamentos donde debe acudir para realizar sus trámites?

Objetivo: Verificar si la alcaldía cuenta con rótulos que identifiquen cada uno de los lugares donde los contribuyentes deben acudir para realizar sus trámites.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	66	70.2%
No	28	29.8%
TOTAL	94	100%

Interpretación:

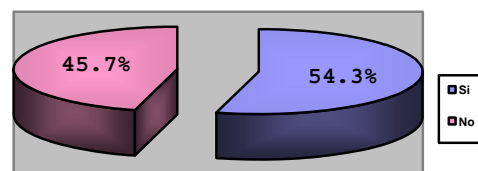
La mayoría de las personas encuestadas (70.2%), manifiestan que en la alcaldía se encuentran debidamente identificados cada uno de los departamentos a donde se debe acudir para realizar sus trámites. Es importante denotar que éstas personas que consideran que cada uno de los lugares se encuentran debidamente identificados muchas veces es porque ya conocen la alcaldía y cada uno de los lugares donde tienen acudir, sin embargo existen algunas personas que opinan que los lugares no están identificados (29.8%), ya que no todos los departamentos poseen un rótulo que los identifique. La identificación de cada uno de los departamentos o secciones de la alcaldía es un aspecto importante a considerar, ya que de esa manera se facilita a las personas que visitan la alcaldía la realización de sus trámites y se evitan retrasos, ya que no es necesario orientar a todas las personas para indicarles donde se encuentran cada uno de los departamentos.

Pregunta No.16

¿Conoce de los gastos adicionales en que se incurren al no pagar sus impuestos y tasas en las fechas establecidas?

Objetivo: Identificar un aproximado de la población que no está enterada de los gastos adicionales en que se incurre al no pagar sus impuestos y tasas en la fecha establecida.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	51	54.3%
No	43	45.7%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

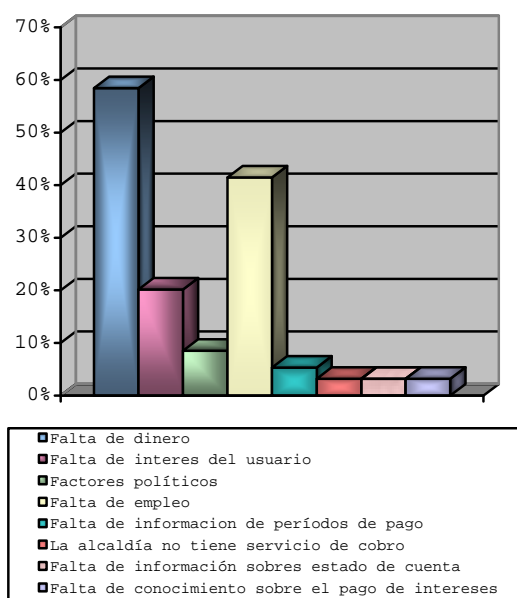
A través de la información proporcionada por los encuestados se puede identificar que un gran número de personas (45.7%), no tiene conocimiento acerca de los intereses que se deben cancelar al no pagar los impuestos y tasas en la fecha establecida, lo que puede considerarse como una posible causa por la cual está aumentando considerablemente el porcentaje actual de mora. Sin embargo se podría decir que la mayor parte de las personas el 54.3%, conoce de los gastos adicionales en que se incurren al no cancelar sus obligaciones tributarias en el plazo establecido, lo que indica que muchas veces las personas no realizan sus pagos puntualmente por otras razones.

Pregunta No.17

¿Cuáles son las causas por las que considera que las personas entran en mora?

Objetivo: Determinar cuales son las principales causas que inciden para que las personas no paguen sus impuestos en el tiempo establecido.

Alternativa	Frecuencia	%
Falta de dinero	55	58.5%
Falta de interés del usuario	19	20.2%
Falta de empleo	39	41.5%
Factores políticos	8	8.5%
Falta de información sobre períodos de pago.	5	5.3%
La alcaldía no tiene servicio de cobro.	3	3.2%
No reciben información de la alcaldía acerca de su estado de cuenta.	3	3.2%
Falta de conocimiento acerca del pago de intereses.	3	3.2%
Otros	—	—



Interpretación

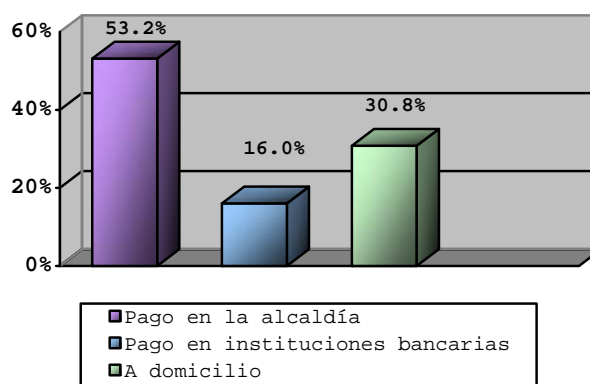
Esta es una de las preguntas claves de la investigación, ya que a través de ella se podrá identificar cuales son las principales causas que influyen para que las personas entren en mora y de esa manera poder buscar las alternativas de solución que permitan reducir gradualmente el porcentaje de mora. Entre los principales motivos por los cuales las personas entran en mora están: Falta de dinero (58.5%), falta de interés del usuario (20.2%), falta de empleo (41.5%) y factores políticos (8.5%) entre otros.

Pregunta No.18

¿Cuáles cree que serían los mejores medios de cobro de los impuestos municipales?

Objetivo: Investigar cual es el medio que prefieren los contribuyentes para realizar el pago de sus impuestos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Pago en la alcaldía	50	53.2%
Pago en instituciones bancarias	15	16.0%
A domicilio	29	30.8%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

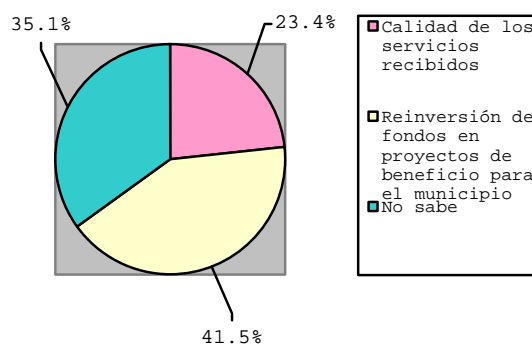
Para la mayoría de contribuyentes (53.2%), el mejor medio de cobro de los impuestos municipales es dentro de la alcaldía. Sin embargo algunos opinan (30.8%) que sería mejor a domicilio y el 16.0% de las personas que sería mejor a través de una institución bancaria. Actualmente el medio de cobro que se utiliza en la alcaldía es el pago en la misma, es decir que es bien visto por las contribuyentes y consideran adecuado este medio de cobro ya que es ágil y accesible. Las limitaciones de los otros medios es que el pago en las instituciones bancarias no es conveniente para la alcaldía debido a que no puede contar con los fondos inmediatamente y a los contribuyentes se les dificulta por la gran afluencia de personas a ese lugar. Y el cobro a domicilio no resulta muy factible ya que se corre el riesgo de robos y de incomodar a las personas.

Pregunta No.19

Desde su punto de vista ¿Qué motiva a las personas a pagar sus impuestos?

Objetivo: Conocer que es lo que motiva a las personas a pagar sus impuestos en la fecha indicada.

Alternativa	Frecuencia	%
Calidad de los servicios recibidos.	22	23.4%
Reinversión de fondos en proyectos de beneficio para el municipio.	39	41.5%
No Sabe	33	35.1%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

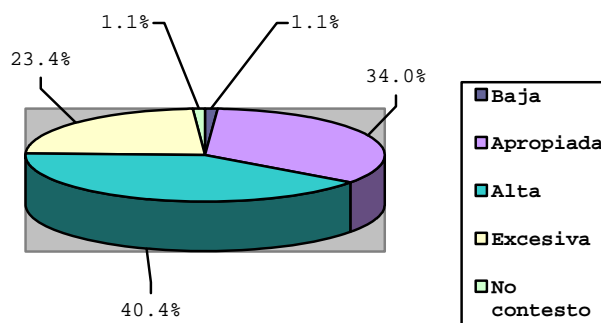
Conocer las razones que motivan a los contribuyentes a pagar sus impuestos oportunamente es un punto determinante, ya que esto le da a la alcaldía la oportunidad de buscar alternativas que permitan incentivar o estimular a las personas a que cumplan con sus obligaciones tributarias y de ese incrementar los fondos provenientes del pago de impuestos y tasas. La razón que motiva principalmente al 41.5% de las personas a pagar sus tributos municipales es la reinversión de los fondos en proyectos de beneficio para la comunidad, así como también la calidad de los servicios que reciben (23.4%) y un buen porcentaje de personas (35.1%), no sabrían decir que es lo que motiva a las personas a pagar sus tributos municipales.

Pregunta No.20

Tomando como base la calidad de los servicios que le brinda la alcaldía ¿Cómo considera la tarifa que le cobran por cada uno de ellos?

Objetivo: Obtener la opinión de los contribuyentes en cuanto a la tarifa que se les cobra, comparándola con la calidad de los servicios que brinda la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Baja	1	1.1%
Apropiada	32	34.0%
Alta	38	40.4%
Excesiva	22	23.4%
No contesto	1	1.1%
TOTAL	94	100%



Interpretación:

Para que la alcaldía pueda llenar las expectativas de los contribuyentes es necesario que las tarifas que se cobran estén acordes a la calidad de los servicios que brinda, por tanto si se cobra una tarifa excesiva y el servicio que se brinda es deficiente, habrá inconformidad por parte de los contribuyentes. Tal es el caso de algunas personas (23.4%) que manifiestan que últimamente las tarifas por servicios han aumentado, sin embargo dicho incremento no es compensado con un mejor servicio. Así también el 40.4% opinan que las tarifas son altas y el 34.0% de los contribuyentes piensa que las tarifas son apropiadas.

ANEXO No. 5B

Tabulación de Encuestas
de los Empleados.

**Tabulación de Encuestas dirigidas a los Empleados de la
Alcaldía Municipal de Aguilares.**

Pregunta No.1

¿Considera que existe una adecuada distribución del trabajo en su departamento?

Objetivo: Conocer si existe una adecuada organización y distribución del trabajo en cada uno de los departamentos de manera que los empleados se sientan satisfechos con las labores que desempeñan.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	15	88.2 %
No	2	11.8 %
TOTAL	17	100%

Interpretación:

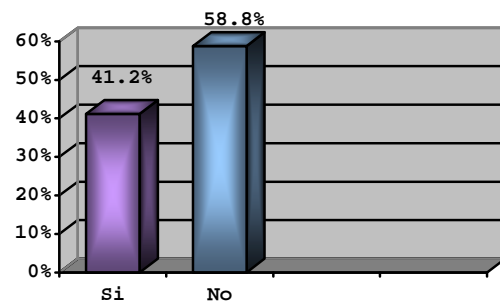
Para la mayoría de empleados de la alcaldía (88.2%), existe una adecuada distribución del trabajo lo que refleja que hay una buena organización, la cual facilita la realización de las actividades y la agilización de los trámites. Sin embargo el 11.8% considera que no existe una adecuada distribución. Es importante que en la alcaldía siempre se mantenga una adecuada distribución del trabajo, ya que contribuye a que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y de esa forma transmitan una actitud positiva hacia los contribuyentes prestando un servicio de calidad que llene las expectativas de las personas que visitan la alcaldía.

Pregunta No.2

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

Objetivo: Establecer si los empleados cuentan con los recursos adecuados y necesarios para el desempeño eficiente de sus labores.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	7	41.2 %
No	10	58.8 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

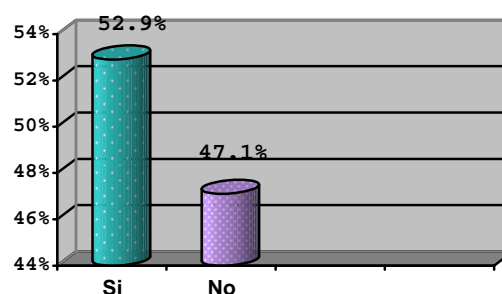
Muchas personas encuestadas (58.8%), opinan que no cuentan con los recursos adecuados, por lo que muchas veces se les dificulta la realización eficiente de sus labores, no obstante el 41.2% piensan que si cuentan con los recursos necesarios para realiza sus labores. Actualmente los recursos materiales con que cuenta la alcaldía (computadoras, contómetros, impresoras, etc.) no son los adecuados, ya que muchos de éstos necesitan que se actualicen constantemente, pero debido a la limitación de fondos es difícil su renovación. Es conveniente que se les de mayor prioridad en cuanto a la asignación de recursos a aquellos departamentos en los cuales se procesa mucha información utilizando equipos informáticos como el caso de contabilidad, Registro y control tributario; y tesorería entre otros.

Pregunta No.3

¿Reciben capacitaciones por parte de la alcaldía para el mejor desempeño de sus labores?

Objetivo: Saber si los empleados reciben capacitaciones por parte de la alcaldía para poder realizar sus tareas en forma más eficiente.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	9	52.9 %
No	8	47.1 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

Existen opiniones divididas en cuanto a esta pregunta, ya que muchos empleados (52.9%) respondieron que si reciben capacitaciones por parte de la alcaldía, sin embargo hay otros (47.1%) que comentaron que no se les capacita. Los empleados que reciben capacitación en su mayoría son los encargados de los departamentos de Registro y control tributario, contabilidad, tesorería, Demuga y secretaría municipal.

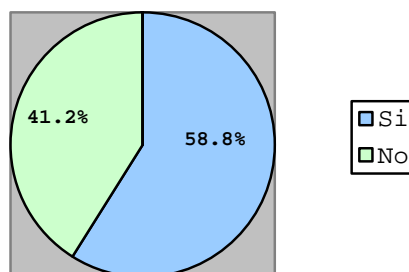
Para los empleados es importante que todas las personas de los diferentes departamentos reciban una capacitación constante por parte de la alcaldía, ya que de esa manera las personas mejoran o adquieren nuevos conocimientos que les ayudan a poder realizar sus tareas de una manera más eficiente y aprovechar los recursos con los que cuentan.

Pregunta No.4

¿Existe rotación de personal entre los diversos departamentos?

Objetivo: Identificar si la mayoría de los empleados tienen conocimiento de las diferentes actividades que se realizan en cada uno de los departamentos que conforman la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	10	58.8 %
No	7	41.2 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

La rotación de personal entre los diversos departamentos es una actividad que se lleva a cabo constantemente en la alcaldía de Aguilares según el 58.8% de los empleados aunque el 41.2% afirmó que no se da la rotación de personal. Sin embargo ésta rotación de personal es más común en los departamentos de Contabilidad, Registro del Estado Familiar, Registro y Control Tributario, Catastro y Tesorería Municipal.

En la alcaldía de Aguilares debido a que no se cuentan con los recursos suficientes para la contratación de personal temporal (sobre todo en aquellos periodos en los cuales hay una mayor demanda en ciertos trámites) es importante que todos los empleados puedan desempeñarse en cualquier departamento que sean requeridos en caso de alguna contingencia.

Pregunta No.5

¿Existe una coordinación entre los empleados de la unidad para llevar a cabo las funciones correspondientes?

Objetivo: Conocer si existe una adecuada coordinación entre los empleados de cada unidad para llevar a cabo las funciones correspondientes.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	14	82.4 %
No	3	17.6 %
TOTAL	17	100 %

Interpretación:

De acuerdo a la mayoría de encuestados (82.4%), sí existe una adecuada coordinación entre los empleados de cada unidad lo que facilita el trabajo en equipo y la realización eficiente de las labores. Sin el 17.6% de las personas creen que es importante considerar aquellas unidades en la que no existe una adecuada coordinación entre los empleados (como en el caso de la unidad de Registro del Estado familiar y el despacho municipal) con el objetivo de corregir aquellas deficiencias que se puedan presentar por la falta de coordinación.

Pregunta No.6

¿Qué tipo de información es solicitada a su unidad por cada uno de los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria?

Objetivo: Determinar el tipo de información que es solicitada por los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria a cada una de las diferentes unidades.

Alternativa	Frecuencia	%
Estados de cuenta	3	17.6 %
Estados financieros	2	11.7 %
Fichas de catastro	1	5.9 %
Distribución de recibos	1	5.9 %
Certificado de acuerdos municipales	1	5.9 %
Ingreso diario	1	5.9 %
Viviendas conectadas a red de agua	1	5.9 %
Ninguna	4	23.4 %
No respondió	3	17.6 %
TOTAL	17	100%

Interpretación:

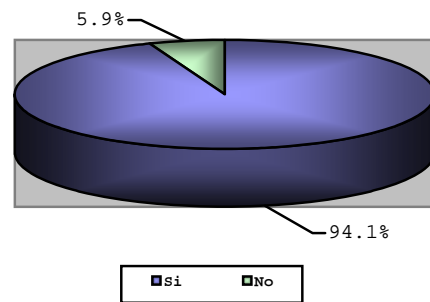
El proceso de recaudación tributaria es uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en las alcaldías, ya que a través de éste obtienen los fondos necesarios para su funcionamiento y la prestación de servicios municipales. En la tabla anterior, se puede observar que el tipo de información que es más solicitada por los departamentos involucrados en la recaudación tributaria es aquella concerniente a estados de cuenta (17.6%), estados financieros (11.7%), información acerca de la distribución de recibos (5.9%) entre otros.

Pregunta No.7

¿Cuenta la alcaldía con políticas de cobro de impuestos y tasas?

Objetivo: Conocer si la alcaldía municipal de Aguilares cuenta con políticas para el cobro de los impuestos y tasas municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	16	94.1 %
No	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

Según la mayoría de empleados (94.1%), la alcaldía si cuenta con políticas de cobros de impuestos y tasas. Sin embargo solo una de las personas encuestadas manifestó que no se cuentan con dichas políticas, talvez puede ser que no esta enterado de la existencia de éstas o simplemente no tiene conocimiento del término.

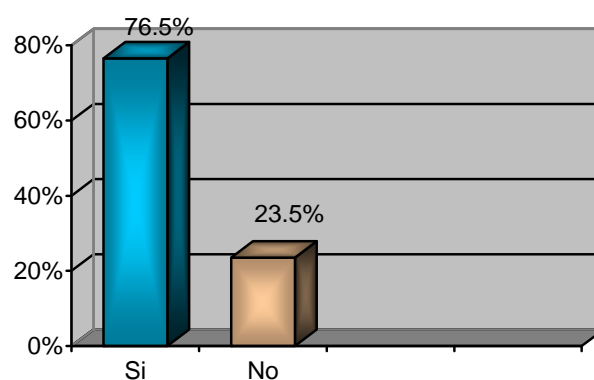
Resulta necesario el establecimiento por escrito de políticas de cobro, ya que éstas constituyen lineamientos generales que guían el proceso de recaudación tributaria, y por lo tanto es importante que los empleados las conozcan especialmente aquellos directamente relacionados con dicho proceso.

Pregunta No.8

¿Considera eficiente la organización para el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Determinar si la organización para el cobro de los tributos municipales es eficiente.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	13	76.5 %
No	4	23.5 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

Para que exista una eficiente recaudación de los tributos municipales es necesaria una buena organización, ya que de ésta dependerán en gran medida que los resultados sean positivos o negativos. Para la mayoría de los empleados de la alcaldía (76.5%), la organización para el cobro de los impuestos y tasas municipales es eficiente, no obstante para algunos empleados (23.5%) pertenecientes al departamento de Demuga y Registro del estado familiar no es eficiente. A pesar que la mayoría de los empleados consideran que existe una buena organización, actualmente en la alcaldía se están presentando problemas relacionados con la recaudación tributaria, ya que existe un alto nivel de mora, que según las investigaciones realizadas se debe principalmente a factores externos a la alcaldía como: falta de empleo, falta de interés del usuario, etc.

Pregunta No.9

¿De los siguientes instrumentos cual(es) se emplea para el registro de los contribuyentes?

Objetivo: Precisar cuales son los instrumentos que se utilizan en la alcaldía municipal de Aguilares para llevar un mejor registro y control de los contribuyentes.

Alternativa	Frecuencia	%
Fichas	9	52.9 %
Formularios	7	41.2 %
Recibos	15	88.2 %
Otros	4	23.5 %

Interpretación:

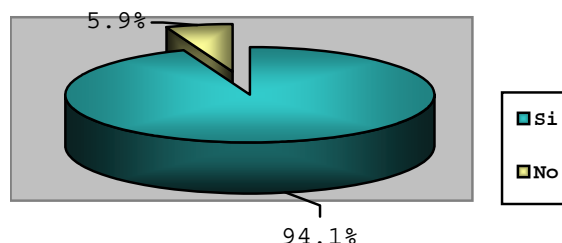
De acuerdo a la mayoría de empleados (88.2%), el instrumento que más se utiliza en la alcaldía de Aguilares para el registro de los contribuyentes son los recibos. Además de los recibos son utilizados otros instrumentos entre los cuales están los formularios (41.2%), las fichas (52.9%) y los sistemas computarizados que respaldan los sistemas manuales, con un 23.5%.

Pregunta No.10

¿Cuenta la alcaldía con una base de datos actualizada de los contribuyentes solventes y morosos?

Objetivo: Determinar si la alcaldía cuenta con una base de datos actualizada que les permita identificar tanto a los contribuyentes solventes como a los morosos.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	16	94.1 %
No	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas (94.1%) afirma que la alcaldía si cuenta con una base de datos actualizada de los contribuyentes tanto solventes como morosos; sin embargo existe la posibilidad de que haya un número de contribuyentes que aun no estén inscritos y por lo tanto no se encuentren registrados en esa base de datos. No obstante el 5.9% de los encuestados manifestó que no se cuenta con esa base de datos. Además de acuerdo a información proporcionada por una persona de la unidad de Registro y control tributario se pudo conocer que aún no se tiene un registro en el cual se pueda obtener un dato exacto de la tendencia de la mora durante los últimos años, pues únicamente se cuenta con registros que detallan los tirajes mensuales de los avisos recibos.

Pregunta No.11

¿Si cuenta con una base de datos ¿Qué tipo de información puede obtenerse de esa base de datos?

Objetivo: Especificar el tipo de información que puede obtener la alcaldía al contar con una base de datos.

Alternativa	Frecuencia	%
Estado de cuenta	16	94.1 %
Reporte de contribuyente solvente.	16	94.1 %
Reporte de contribuyente moroso.	16	94.1 %
No contestaron	1	5.9%

Interpretación:

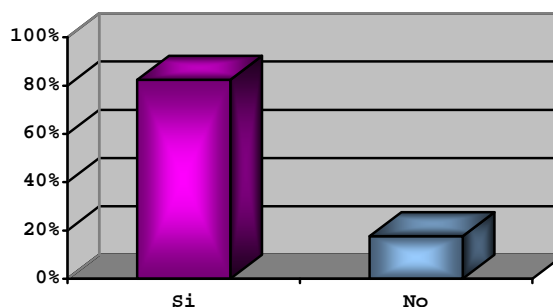
Con la pregunta anterior se pudo comprobar que la alcaldía si posee una base de datos de los contribuyentes, lo que le permite poder obtener reportes de contribuyentes solventes y morosos; y estados de cuenta. La utilización de esta base de datos contribuye a que la alcaldía pueda llevar un mejor control de los contribuyentes inscritos, por eso es importante que ésta sea actualizada constantemente. De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede observar que el 94.1% de los empleados coinciden que la información que se puede obtener de la base de datos son estados de cuenta, reportes de contribuyentes solventes y de contribuyentes morosos.

Pregunta No.12

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

Objetivo: Determinar si los formatos que se utilizan actualmente para el registro y cobro de los tributos municipales responden efectivamente a las necesidades de la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	14	82.4 %
No	3	17.6 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

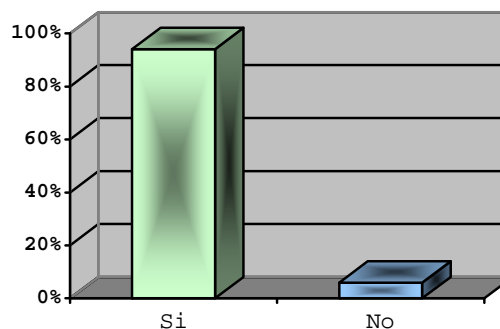
La mayoría de los empleados (82.4%), consideran que los formatos que utilizan para el registro y cobro de los tributos (tales como: fichas, formularios y recibos) responden a las necesidades de la alcaldía. Sin embargo existen un porcentaje del 17.6% de empleados que se encuentran insatisfechos con esos formularios, como el caso de algunas personas que laboran en el departamento de red de agua. Los formatos que utiliza la alcaldía para el registro y cobro de los tributos municipales se pueden considerar adecuados, ya que éstos permiten llevar un control de todos los servicios que brinda la municipalidad a cada uno de los contribuyentes, lo que facilita el establecimiento de las tarifas por los servicios prestados. Además los formularios utilizados para el cobro de los tributos municipales (avisos-recibos) muestran en forma detallada el monto por cada servicio, para una mejor comprensión del contribuyente.

Pregunta No.13

¿Existe procesos definidos (escritos) para el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Verificar si la alcaldía municipal de Aguilares cuenta con un documento en el que se detalle el proceso que se debe llevar a cabo para el cobro de los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	16	94.1 %
No	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

El proceso de cobro de tributos es considerado como uno de los procesos principales que se realizan en la alcaldías, ya que la mayor parte de los fondos que obtienen las municipalidades provienen del cobro de impuestos y tasas, por lo que es importante que éstos procesos se detallen por escrito, ya que de esa forma los empleados pueden conocer con exactitud los pasos que se deben seguir y por lo tanto el proceso se realiza con mayor eficiencia.

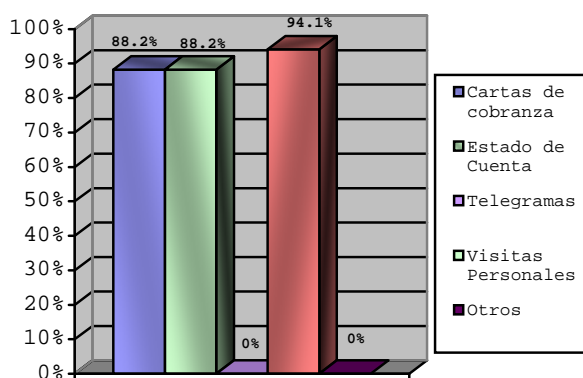
Según la mayoría de empleados (94.1%), en la alcaldía de Aguilares existen procesos definidos para el cobro de los tributos municipales, lo que permite una mejor organización y eficiencia. No obstante un pequeño porcentaje del 5.9% de los empleados afirmo que la alcaldía no cuenta con procesos definidos para el cobro de los tributos municipales.

Pregunta No.14

¿Qué medios o instrumentos utilizan en la alcaldía para el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Conocer los instrumentos o medios que la alcaldía utiliza para el cobro de los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Cartas de cobranza	15	88.2%
Avisos-recibos	15	88.2%
Telegramas	—	—
Visitas personales	16	94.1 %
Otros	—	—



Interpretación:

A través de la información proporcionada por los encuestados, se puede determinar que los instrumentos más utilizados por la alcaldía para el cobro de los tributos municipales según el 94.1% de los empleados son las visitas personales, para el 88.2% de los empleados se utilizan más los avisos-recibos y cartas de cobranza.

Las visitas personales se realizan específicamente a aquellas personas que se encuentran en situación de mora, ya que se considera un medio efectivo para concientizar a las personas para que cancelen sus deudas con la municipalidad. Si los resultados de las visitas no son los esperados, se utilizan las notas de cobro las cuales representan uno de los últimos recursos utilizados para la recuperación de las cuentas morosas.

Pregunta No.15

¿Qué equipo utilizan para registrar el cobro de los tributos municipales?

Objetivo: Detallar el tipo de equipo la alcaldía para registrar el cobro de los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Maquinas de escribir	6	35.3% %
Contómetros	6	35.3% %
Calculadoras	5	29.4% %
Computadoras	17	100 %
Otros	—	—

Interpretación:

El cobro de los impuestos y tasas, según todos los encuestados es registrado generalmente por computadora, además el 35.3% de los encuestados manifestó que se utilizan también máquinas de escribir y contómetros, así como calculadoras. El uso de la computadora para registrar el cobro de los tributos municipales contribuye a la agilización de éste proceso, ya que permite obtener información de manera inmediata. La alcaldía además de utilizar la computadora para registrar el cobro de los tributos municipales, cuenta con otros medios que le permitan llevar un registro ordenado y actualizado, y además que respalden los registros archivados en la computadora en caso de registrarse alguna falla en el sistema, que podría ser perjudicial para la alcaldía.

Pregunta No.16

Describe los pasos que se realizan en el proceso de cobro

Objetivo: Identificar si los empleados conocen cada uno de los pasos que se deben realizar en el proceso de cobro de los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia	%
Hacer tiraje de recibo, distribuirlo, y esperar a que cancele.	12	70.6 %
Cuando el contribuyente llega a cancelar se revisa si el recibo no tiene mora.	1	5.9 %
Sellar y cobrar recibo, para luego registrar el pago.	1	5.9 %
No respondió	3	17.6 %
TOTAL	17	100 %

Interpretación:

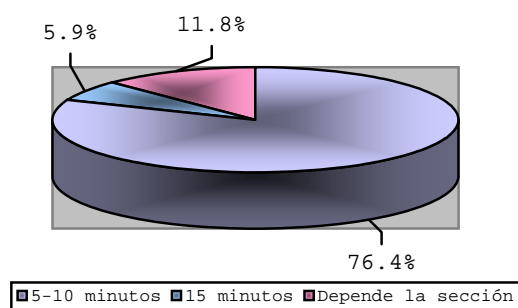
La mayoría de empleados conocen cuales son los pasos que se realizan para el proceso de cobro de los tributos (sobre todo los empleados que pertenecen a las unidades que se relacionan directamente con el cobro como: tesorería y la unidad de Registro y control tributario), ya que como se menciona en pregunta No.15 la alcaldía cuenta con procesos definidos para el cobro y por lo tanto éstos son conocidos por la mayoría de empleados. Sin embargo no todos los empleados (17.6%) tienen el conocimiento de éste proceso, ya que no están directamente relacionadas con el cobro de impuestos y tasas pues se desempeñan en otras unidades.

Pregunta No.17

¿Cuál es el tiempo promedio que se utiliza para atender a un contribuyente?

Objetivo: Determinar el tiempo promedio que tarda el empleado para atender a un contribuyente.

Alternativa	Frecuencia	%
1 minuto	1	5.9 %
5-10 minutos	13	76.4 %
15 minutos	1	5.9 %
Depende el departamento.	2	11.8 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

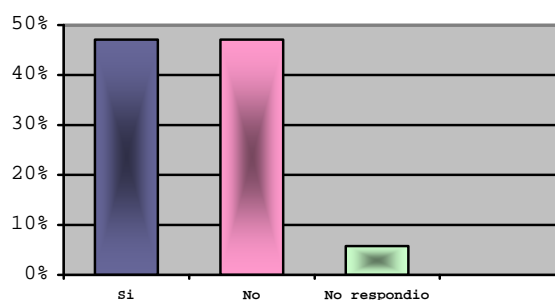
De acuerdo a la mayoría de empleados (76.4%), se ha podido determinar que el promedio de tiempo para atender a un contribuyente es de cinco a diez minutos, lo que refleja que existe una atención rápida en la alcaldía que permite la agilización de los trámites. No obstante algunos empleados (11.8%) consideran que el tiempo de atención depende del departamento que se visite, pues muchas veces existen trámites que requieren mayor tiempo para su realización o que tienen una mayor demanda, lo que genera que la atención sea un poco más lenta por la afluencia de personas. En general el promedio de tiempo para atender a los contribuyentes es aceptable pues el tiempo de espera para la realización de trámites es mínimo de manera que las personas se sienten satisfechas cuando visitan la alcaldía.

Pregunta No.18

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

Objetivo: Verificar si en la alcaldía Municipal de Aguilares existe una recuperación efectiva de los tributos que están en mora.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	8	47.1 %
No	8	47.1 %
No respondió	1	5.8 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

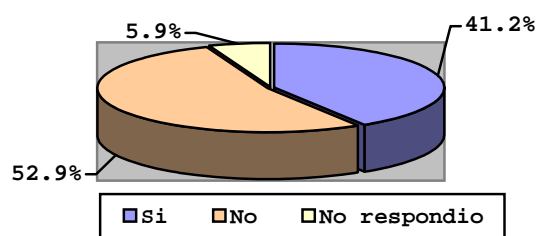
Con respecto a ésta pregunta se puede observar que la opinión de los empleados es compartida, sin embargo se ha podido determinar que existe cierto grado de desacuerdo, ya que para el 47.1% de los empleados pertenecientes a la unidad de Registro y control tributario (que es la unidad que ésta directamente relacionado con el proceso de recuperación y tiene un mayor conocimiento de éste), la recuperación de la mora es efectiva, aunque para el 47.1% de los empleados del mismo departamento no lo es. Sin embargo de acuerdo a información proporcionada en la alcaldía se puede determinar que el proceso de recuperación de la mora no es efectivo, ya que es un proceso lento pues la mayoría de contribuyentes no cancelan sus obligaciones con la municipalidad debido a factores externos a la alcaldía (como: falta de empleo, falta de dinero, factores políticos entre otros), por lo que es muy difícil su control. Además otro aspecto que influye en que no exista una recuperación efectiva de la mora muchas veces es el factor político, ya que según se logro conocer que en la alcaldía no se aplica el cobro por la vía judicial, ya que aplicar éste procedimiento de cobro muchas veces puede generar malas relaciones con los contribuyentes y hacer mucho más difícil la recuperación de las cuentas morosas.

Pregunta No.19

¿Considera efectivo el proceso actual que se utiliza para la recuperación de las cuentas morosas?

Objetivo: Conocer si el proceso actual que se utiliza en la alcaldía para la recuperación de las cuentas morosas es efectivo.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	7	41.2 %
No	9	52.9 %
No respondió	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

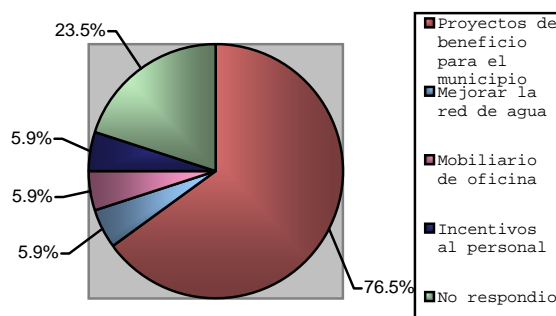
De acuerdo a la información obtenida se puede observar que el 52.9% de los empleados no se encuentran satisfechos con el proceso actual que se utiliza para la recuperación de las cuentas morosas, ya que consideran que no es efectivo pues es un proceso lento que no permite recuperar ni un 50% de las cuentas morosas y opinan que es necesario ejercer mayor presión sobre los contribuyentes para que cancelen sus obligaciones pendientes con la municipalidad (es necesario presionar a través de un abogado). Sin embargo algunos empleados (41.2%) consideran que el proceso de recuperación es efectivo, ya que se cuentan con sistemas para registrar el cobro de los tributos, existe suficiente personal, se realizan visitas personales a los contribuyente morosos lo que permite concientizarlos acerca de la importancia del pago y además se ofrecen planes de pagos (por cuotas) a los contribuyentes lo que permite reducir el porcentaje de mora. Según la información proporcionada el procedimiento que actualmente se utiliza para recuperar las cuentas morosas es el administrativo o extrajudicial, ya que el cobro judicial no se utiliza en la alcaldía.

Pregunta No.20

Si se lograra una recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes, ¿En qué podrían ser invertidos dichos fondos?

Objetivo: Identificar las posibles alternativas de inversión de los fondos municipales al lograrse una efectiva recuperación de la mora que adeudan los contribuyentes.

Alternativa	Frecuencia	%
Proyectos de beneficio al municipio	13	76.5 %
Mejorar la red de agua	1	5.9 %
Mobiliario de oficina	1	5.9 %
Incentivos al personal	1	5.9 %
No respondió	4	23.5 %



Interpretación:

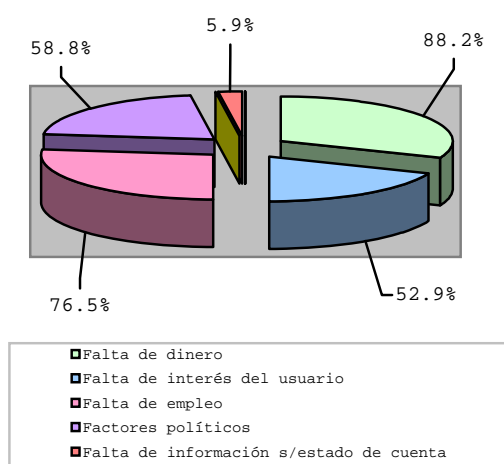
La recuperación efectiva de la mora que adeudan los contribuyentes es importante, ya que con esos fondos la alcaldía podría realizar inversiones en proyectos de beneficio para la comunidad (76.5%), mejorar la red de agua para prestar un mejor servicio (5.9%), adquirir mobiliario de oficina (ya que con el que actualmente se cuenta en la alcaldía no es suficiente pues esta deteriorado) y brindar frecuentemente incentivos al personal (5.9%). Si se logrará una recuperación efectiva de la mora la alcaldía daría mayor prioridad a la inversión en obras de beneficio para el municipio (sin descuidar otras inversiones que también son necesarias), ya que de ésta manera se estaría logrando satisfacer las necesidades de los contribuyentes y a la vez motivarlos y concientizarlos sobre la importancia que tiene la cancelación de sus deudas con la municipalidad (en concepto de impuestos y tasas por servicios), pues si éstos fondos no se recuperan la alcaldía no podría realizar obras en beneficio para la comunidad.

Pregunta No.21

¿Cuáles son los motivos por los cuales considera que las personas entran en mora?

Objetivo: Determinar los principales motivos que inciden para que las personas entren en mora.

Alternativa	Frecuencia	%
Falta de dinero	15	88.2 %
Falta de interés del usuario	9	52.9 %
Falta de empleo	13	76.5 %
Factores políticos	10	58.8 %
Falta de información sobre periodos de pago	—	—
La alcaldía no tiene servicio de cobro	—	—
No reciben información de alcaldía sobre su estado de cuenta	1	5.9 %
Otros	—	—



Interpretación:

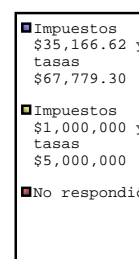
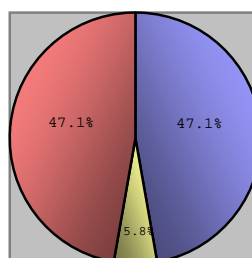
Con esta pregunta se puede observar que el 88.2% de los empleados al igual que los contribuyentes consideran que la falta de dinero es uno los motivos que inciden mayormente para que las personas entren en mora. Además el 76.5% de empelados consideran que la falta de trabajo, el 58.8% los factores políticos, el 52.9% la falta de interés del usuario y el 5.9% la falta de información sobre sus estados de cuenta constituyen otros motivos por los que las personas entran en mora. Algunos factores que influyen en el incremento de las cuentas morosas son externos a la alcaldía y por lo tanto es difícil su control, sin embargo la falta de interés del usuario es un factor que la alcaldía en cierta medida puede controlar, ya que muchas veces esa falta de interés puede estar relacionada con la deficiencia de algunos servicios que presta la municipalidad o con la reinversión de los fondos provenientes del pago de impuestos y tasas.

Pregunta No.22

¿A cuánto asciende la cantidad o porcentaje actual de mora que adeudan los contribuyentes en concepto de impuestos y tasas?

Objetivo: Detallar la cantidad o porcentaje actual a que asciende la mora que adeudan los contribuyentes tanto en concepto de impuestos como de tasas.

Alternativa	Frecuencia	%
Impuestos \$35,166.62 y tasas \$67,779.30	8	47.1 %
Impuestos \$1,000,000 y tasas \$5,000,000	1	5.8 %
No respondió	8	47.1 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

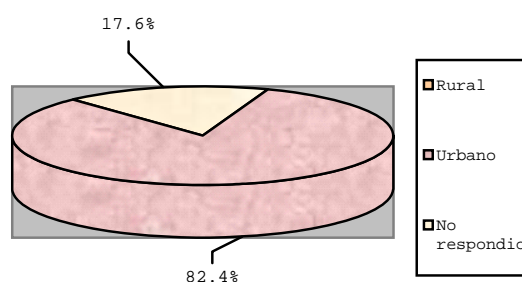
Según la mayoría de empleados (47.1%), actualmente la mora total en la alcaldía de Aguilares asciende a \$102,945.93 tanto en concepto de tasas (\$67,779.31) como de impuestos (\$35,166.62). Es importante destacar que la deuda en concepto de tasas constituye un 65.84% de la mora total, lo que refleja que un buen número de contribuyentes que reciben servicios en algún inmueble por parte de la municipalidad no cumplen con su obligación de cancelar oportunamente sus tasas. Actualmente la alcaldía ofrece un plan de pagos para que los contribuyentes puedan cancelar sus deudas y así reducir gradualmente el porcentaje de mora que actualmente es muy alto. Aunque la deuda en concepto de impuesto representa un 34.16% de la mora total no se le debe dar menos importancia, ya que son fondos que la alcaldía necesita para funcionar adecuadamente y seguir prestando sus servicios a la comunidad. El 47.1% de las personas que no respondieron pertenecen al departamento de agua y registro del estado familiar.}

Pregunta No.23

¿En qué sector de la población se encuentra el mayor índice de morosidad?

Objetivo: Identificar en que sector de la población se presenta el mayor índice de morosidad.

Alternativa	Frecuencia	%
Rural	—	—
Urbano	14	82.4 %
No respondió	3	17.6 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

De acuerdo al 82.4% de los empleados, el sector de la población que presenta un mayor índice de morosidad es la población que reside en la zona urbana del municipio, en cambio el área rural no representa ningún problema en cuanto a morosidad.

Sin embargo de acuerdo a algunos contribuyentes que se encuestaron la zona rural del municipio muchas veces no recibe todos los servicios, ya que según lo manifiestan las personas hay colonias que carecen de alumbrado público (lo que representa un peligro debido a la accionar delincencial), calles en buen estado, etc.

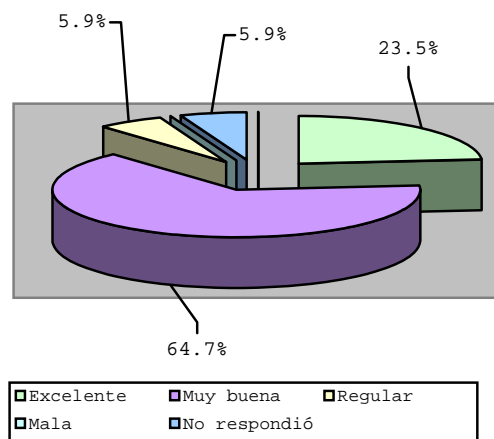
Pregunta No.24

¿Cómo considera la atención que la alcaldía brinda a los contribuyentes?

Objetivo:

Determinar la calidad de la atención a los contribuyentes que brinda la alcaldía Municipal de Aguilares.

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	4	23.5 %
Muy buena	11	64.7 %
Regular	1	5.9 %
Mala	—	—
No respondió	1	5.9 %
TOTAL	17	100 %



Interpretación:

Para la mayoría de empleados (64.7%) así como también para los contribuyentes la atención que se brinda en la alcaldía es muy buena, aunque el 5.9% de los empleados consideran que es regular y el 23.5% opinan que la atención es excelente. El brindar una atención de calidad es importante, ya que contribuye a que las personas se sientan satisfechas y motivadas a seguir realizando sus trámites en la alcaldía. A pesar de que la atención al contribuyente en la alcaldía de Aguilares es considerada muy buena, los empleados no deben descuidarse pues existen ciertos aspectos que tienen que mejorarse como la amabilidad y cortesía que de acuerdo a muchos encuestados no se practica.

Pregunta No.25

¿Qué se podría hacer para mejorar esa atención a los contribuyentes?

Objetivo: Identificar posibles alternativas que permitan mejorar la atención que actualmente se brinda a los contribuyentes en la Alcaldía Municipal de Aguilares.

Alternativa	Frecuencia	%
Tener un buzón de sugerencias	1	5.9 %
Capacitación al personal	8	47.1 %
Hacer mayor conciencia de lo importante que es el contribuyente	2	11.7 %
Avance tecnológico	2	11.7 %
Crear un departamento de atención al cliente	1	5.9 %
No respondió	3	17.7 %
TOTAL	17	100 %

Interpretación:

De acuerdo al 11.7% de los encuestados lo que permitiría mejorar la atención al contribuyente sería concientizar a los empleados sobre la importancia que tiene el contribuyente para la alcaldía. En cambio el 47.1% opina que se deberían brindar capacitaciones en el área de atención y servicio al cliente para mejorar las relaciones humanas con los contribuyentes. Además el 5.9% de los empleados piensan que sería importante que se creara un departamento de atención al cliente y el 5.9% opina que se debería de crear un buzón de sugerencias, ya que a través de éstos las personas podrían dar a conocer los aspectos positivos y negativos que observan en la atención que brinda la alcaldía. Otros empleados (11.7%), piensan que lo que contribuiría a mejorar la atención sería la utilización de la tecnología como computadoras actualizadas y de mayor capacidad que permitan procesar rápidamente la información y brindar un servicio eficiente.

ANEXO No.6

Modelo de Aviso-Recibo
emitido por la alcaldía
de Aguilares.

ISDEM
 ES N° 300518





ALCALDIAS MUNICIPALES DE EL SALVADOR
 RECIBO DE INGRESO

SERIE "F"

ES N° 426942

Alcaldía Municipal de Aguilares, 19 de agosto de 05

Por <u>\$1.82</u>	CONCEPTO O MANDAMIENTO DE INGRESO	CARGO EN CAJA, RUBROS O CUENTAS AFECTADAS		
		Fondo Municipal	Especif. Mpls.	Especif. Fiscales
<u>SAMUEL DE JESUS FLORES</u>				
(Nombre del Contribuyente)	<u>UNA PARTIDA DE DEFINICION</u>			
ENTREGO EN ESTA OFICINA LA CANTIDAD DE:	<u>1132.....\$1.71</u>			
<u>Un dolar 82/100 ctvs.</u>	<u>1141.....0.11</u>			
(En letras)				
 Tesorero Municipal				
 Enc. Contable				
	TOTALES	<u>\$1.82</u>		



ANEXO No.7

Guía de Entrevista
dirigida al encargado de
la Unidad de Registro y
Control Tributario.

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE
LA UNIDAD DE REGISTRO Y CONTROL TRIBUTARIO.**

A continuación se presentan una serie de preguntas que fueron formuladas al encargado de la unidad de registro y control tributario, con el fin de obtener datos importantes que complementen la información obtenida de las encuestas.

11. ¿A cuanto asciende el porcentaje actual de mora que adeudan los contribuyentes?
12. Del porcentaje de mora total ¿Cuanto corresponde al pago de tasas?
13. Del porcentaje de mora total ¿Cuanto corresponde al pago de impuestos?
14. ¿Con que frecuencia se hace el tiraje de avisos-recibos?
15. ¿En que sector se encuentra el mayor porcentaje de mora (en el pago de impuestos y tasas por inmuebles, por empresas, etc.)?
16. ¿Cuál es el procedimiento utilizan para la recuperación de las cuentas morosas?
17. ¿En la alcaldía cuentan con procedimientos de cobro debidamente establecidos (por escrito)?
18. ¿La alcaldía cuenta con políticas para el cobro de los tributos municipales?
19. ¿Se ofrecen facilidades de pago a los contribuyentes morosos?
20. ¿Se cuenta con un registro que permita llevar un control de la tendencia de la mora en los últimos años?

ANEXO No.8

Formatos de
Notificaciones de Cobro



ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

1era. Nota

_____, _____ de _____ 200__

Estimado Ciudadano:

Reciba un cordial saludo de parte de la Municipalidad deseándoles éxitos en sus actividades.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que, según nuestros registros en Cuenta Corriente, usted adeuda a esta municipalidad y a esta fecha en concepto de _____ la cantidad de ¢_____.

Considerando las facilidades de pago que nuestra Municipalidad esta concediendo a los ciudadanos y para evitarles contratiempos en el pago de multas e intereses moratorias solicitamos presentarse a esta alcaldía a mas tardar el día _____.

Favor entenderse con la encargada de Cuentas Corrientes para tratar la situación de mora.

Atentamente,

Jefe Depto. Registro y Control Tributario

c.c. / Archivo



ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

2da Nota

_____ de _____ 200__

Estimado Ciudadano:

Con fecha _____ enviamos a usted estado de cuenta con fin de que se presentara a esta Alcaldía para tratar su situación de mora.

Queremos manifestarle, que esta Municipalidad esta en la disposición de ofrecer facilidades de pago para que usted pueda cancelar su deuda, todo esto de acuerdo al artículo 36 de la Ley General tributaria Municipal.

Su deuda con esta Municipalidad en concepto de _____ es de
¢ _____, correspondiente al periodo: _____,
Por lo que debe presentarse a Sección de Cuentas Corrientes, a mas tardar el
_____.

Atentamente,

Jefe Depto. Registro y Control Tributario

c.c. / Archivo



ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

3era Nota

_____, ____ de _____ de 200__

Estimado Ciudadano:

En vista que esta Municipalidad en dos ocasiones le ha notificado su deuda en concepto de _____, sin haber obtenido respuesta de su parte, le manifestamos que es necesario que se presenten a la sección de Cuentas Corrientes a tratar su situación de mora a mas tardar el _____.

Su deuda con esta Municipalidad en concepto de _____

es de ¢ _____, correspondiente al periodo : _____.

Si usted no se presenta en la fecha antes mencionada, nos veremos obligados a iniciar el proceso de cobro por vía jurídica por medio de un abogado.

Atentamente,

Jefe Depto. Registro y Control Tributario

c.c / Archivo.

ANEXO No.9

Guía de Entrevista
dirigida a la encargada
de la Unidad de
Secretaría Municipal.

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ENCARGADA DE
LA UNIDAD DE SECRETARÍA MUNICIPAL.**

A continuación se presentan las preguntas realizadas a la persona encargada de la unidad de secretaría municipal, con el fin de obtener información necesaria para la elaboración del diagnóstico de la alcaldía.

8. ¿Con que recursos cuenta actualmente la alcaldía?
9. ¿El mobiliario y equipo que posee la alcaldía es adecuado y suficiente para la realización de las actividades?
10. ¿La alcaldía recibe apoyo económico de otras instituciones (nacionales o internaciones)?
11. ¿Cuenta la alcaldía con herramientas técnicas como organigrama, manuales de funciones, de descripción de puestos?
12. Si cuenta con herramientas técnicas ¿Se han dado a conocer a todos los empleados? ¿Cómo se han dado a conocer?
13. ¿Es suficiente el personal con que actualmente cuenta la alcaldía?
14. Si no es suficiente ¿Algunas veces se recurre a la contratación de personal eventual sobre todo en épocas de mayor afluencia de personas?

ANEXO No. 10

Informe sobre Tiraje
Mensual de Avisos-Recibos

ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

RECUPERACION DE TASAS MUNICIPALES DE EMPRESAS

PERIODO	FECHAS TIRAJE	CONSUMO DE FORMAS	MONTO EMITIDO	MONTO RECIBIDO	MONTO PENDIENTE	% RECUPERADO
Ene-05	13	1107748	7,634.22	1,891.70	5,742.52	24.78%
		1108486				
		739	7,634.22	1,891.70	5,742.52	24.78%
Feb-05	14	1116434	7,312.95	6,962.33	350.62	95.21%
	15	1117180	4,487.90	2,839.63	1,648.27	63.27%
		747	11,800.85	9,801.96	1,998.89	83.06%
Mar-05	9	1120833	11,693.37	8,968.04	2,725.33	76.69%
		1121567				
		731	11,693.37	8,968.04	2,725.33	76.69%
Abr-05	14	1125254	12,746.01	8,061.38	4,684.63	63.25%
		1125985				
		732	12,746.01	8,061.38	4,684.63	63.25%
May-05	17	1130115	10,957.93	6,843.88	4,114.05	62.46%
		1130855				
		740	10,957.93	6,843.88	4,114.05	62.46%
Jun-05	14	1134529	11,370.11	7,787.29	3,582.82	68.49%
		1135266				
		738	11,370.11	7,787.29	3,582.82	68.49%
Jul-05	15	1139030	6,729.76	5,528.07	1,201.69	82.14%
	18	1139775	12,263.21	6,097.91	6,165.30	49.73%
		746	18,992.97	11,625.98	7,366.99	61.21%

ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

RECUPERACION DE TASAS MUNICIPALES DE INMUEBLES

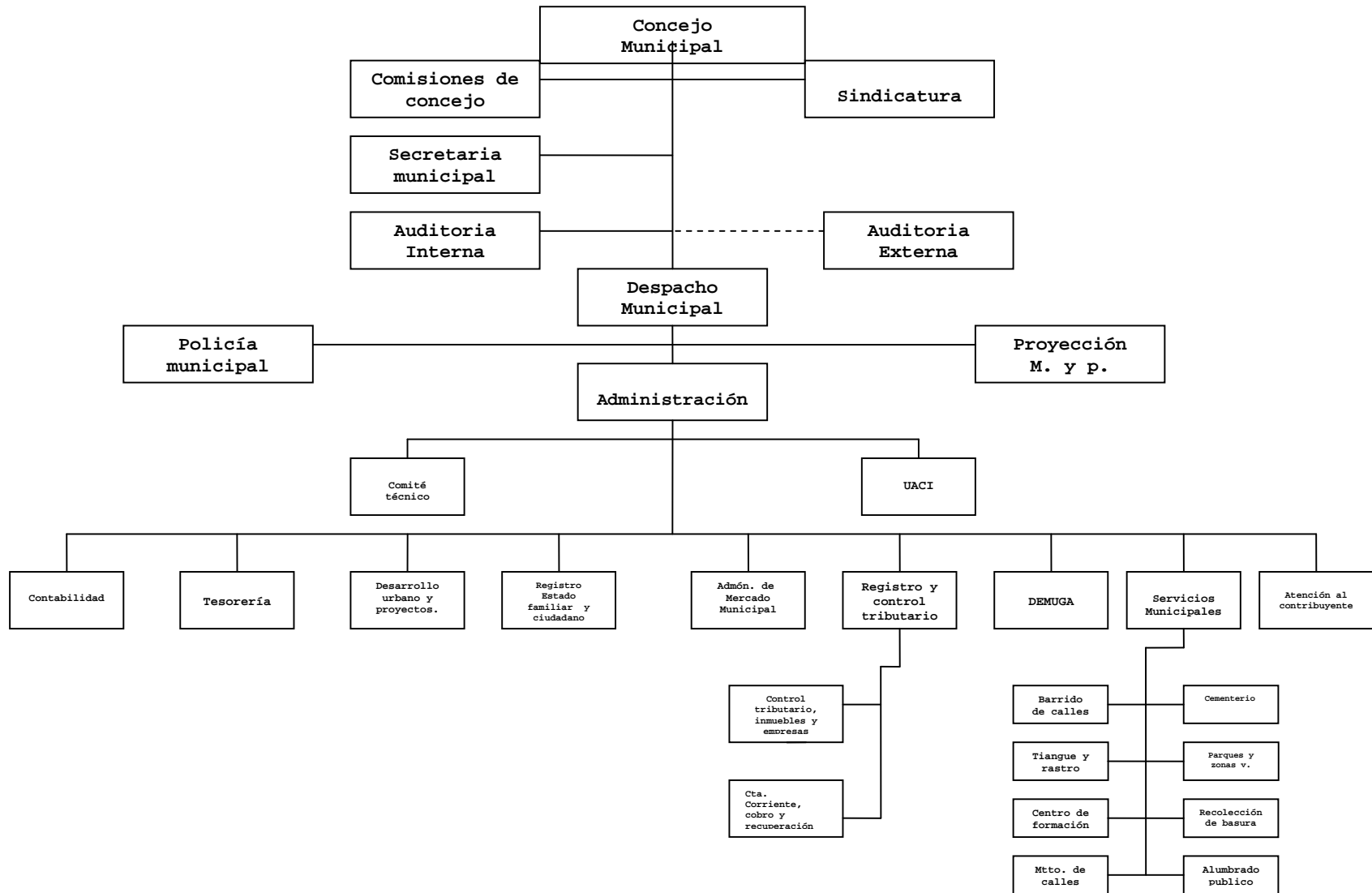
PERIODO	FECHAS TIRAJ	CONSUMO DE FORMAS	MONTO EMITIDO	MONTO RECIBIDO	MONTO PENDIENTE	% RECUPERADO
Ene-05	13	1108487	829.99	272.67	557.32	32.85%
	14		3,143.40	509.01	2,634.39	16.19%
	17		3,599.32	1,428.65	2,170.67	39.69%
	18	1112088	3,042.50	1,067.68	1,974.82	35.09%
		3601	10,615.21	3,278.01	7,337.20	30.88%
Feb-05	10	1112507	8,531.35	4,895.78	3,635.57	57.39%
	11		5,669.95	3,339.73	2,330.22	58.90%
	14	1116419	3,855.22	2,135.31	1,719.91	55.39%
		3461	18,056.52	10,370.82	7,685.70	57.44%
Mar-05	4	1117366	220.79	138.70	82.09	62.82%
	8	1120826	8,133.67	5,143.43	2,990.24	63.24%
		3461	8,354.46	5,282.13	3,072.33	63.23%
Abr-05	11	1121799	8,614.39	5,569.71	3,044.68	64.66%
	12	1125241	9,470.19	6,242.28	3,227.91	65.92%
		3443	18,084.58	11,811.99	6,272.59	65.32%
May-05	12	1126249	3,193.56	2,149.18	1,044.38	67.30%
	13		6,703.12	4,470.81	2,232.31	66.70%
	16	1130105	8,030.21	5,142.39	2,887.82	64.04%
		3857	17,926.89	11,762.38	6,164.51	65.61%
Jun-05	10	1132501	7,994.28	5,596.64	2,397.64	70.01%
	13		8,814.16	5,931.61	2,882.55	67.30%
	14	1134526	1,351.91	927.75	424.16	68.63%
		3857	18,160.35	12,456.00	5,704.35	68.59%
Jul-05	12	1135550	10,213.51	7,187.75	3,025.76	70.37%
	13	1139023	9,587.74	6,040.26	3,547.48	63.00%
		3474	19,801.25	13,228.01	6,573.24	66.80%

ANEXO No. 11

Estructura Organizativa

Propuesta.

ORGANIGRAMA PROPUESTO ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.



Elaborado por: Grupo de Investigación.
 Fecha de Elaboración: Diciembre 2005.

ANEXO No.12

Programa de Capacitación y
Manual de Atención al
Contribuyente

**PROGRAMA DE CAPACITACION
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES**



Objetivo del Programa: Lograr que los empleados tengan un conocimiento claro de cual es la razón de ser de la alcaldía en el municipio, para que en conjunto contribuyan a alcanzar sus propósitos.

Estrategia: Realizar un programa de capacitación enfocado en la importancia del buen servicio al contribuyente, trabajo en equipo, comunicación.	Programa dirigido a: Todo el personal de la alcaldía Municipal de Aguilares	Fecha de Inicio: 16/02/06 Finalización: 20/02/06
---	--	---

Contenido del Programa:	Inversión:	Responsable:	Equipo a utilizar:
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente(contribuyente) <ul style="list-style-type: none"> - La cultura del servicio - Objetivos del servicio al contribuyente - Características del servicio al contribuyente - Manejo de quejas 	\$ 175.00	Facilitador	Retroproyector. Computadora. Cañón.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Principios - Beneficios 	\$ 175.00	Facilitador	
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación <ul style="list-style-type: none"> - concepto - Importancia - Medios para comunicarse - La retroalimentación efectiva 	\$ 150.00	Facilitador	
TOTAL	\$ 500.00		

DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN



Contenido	Facilitador	Duración			Horario	Semana				
		Hora	Día	Mes		L	M	Mi	J	V
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al contribuyente <ul style="list-style-type: none"> - La cultura del servicio - Objetivos del servicio al contribuyente - Características de un servicio al contribuyente - Manejo de quejas 	Externo	6	16 y 17	Febrero	Grupo 1 8:00 a 11:00 a.m. Grupo 2 1:00 a 3:00 p.m.	X	X			
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Principios - Beneficios 	Externo	9	17, 18 y 19	Febrero	Grupo 1 8:00 a 11:00 a.m. Grupo 2 1:00 a 3:00 p.m.		X	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Concepto - Importancia - Medios para comunicarse - La retroalimentación efectiva 	Externo	4	19 y 20	Febrero	Grupo 1 9:00 a 11:00 a.m. Grupo 2 1:00 a 2:00 p.m.				X	X

MANUAL DE

atención



al cliente

ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES

DICIEMBRE 2005



INTRODUCCIÓN

El presente manual pretende brindar a los empleados de la alcaldía Municipal de Aguilares una herramienta administrativa que facilite las labores, específicamente las labores de atención al contribuyente.

El contenido de este manual presenta una breve descripción del perfil idóneo que deben poseer las personas encargadas al contacto directo al contribuyente, así como también las actitudes esperadas en los empleados que están indirectamente en contacto con el contribuyente.

Alcaldía Municipal



de Aguilares

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

General:

Obtener un modelo práctico y efectivo de atención al cliente para la alcaldía Municipal de Aguilares, el cual facilite el desarrollo de las actividades de atención y servicio al cliente, con la finalidad de que este elemento de suma importancia en la actualidad se lleve a cabo también en esta organización municipal

Específicos:

- Presentar el perfil del puesto de la persona encargada en la atención al cliente con el fin de evaluar esas características en los empleados.
- Servir como un instrumento guía para facilitar aquellas tareas relacionadas con la atención al cliente.
- Establecer líneas de conducta para contribuir en la identificación de necesidades de los contribuyentes.

**PERFIL DE UN EMPLEADO EN CONTACTO
CON EL CONTRIBUYENTE**

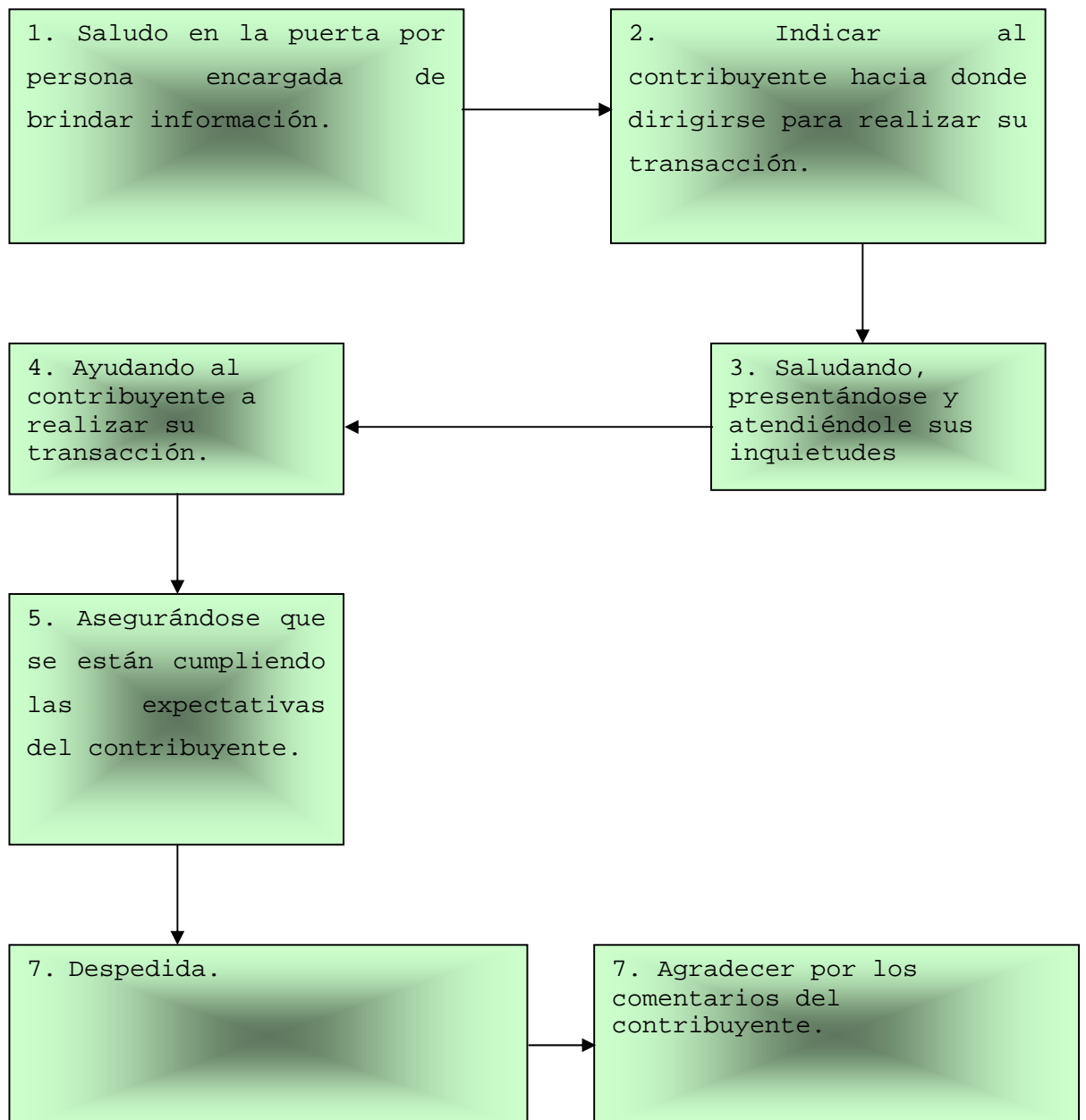


Un empleado de la alcaldía Municipal de Aguilares debe poseer las siguientes características:

- Actitud positiva ante el contribuyente.
- Vestuario impecable.
- Interés en solucionar problemas de los contribuyentes.
- Responsable.
- Carácter alegre.
- Facilidad de integración para trabajar en equipo.
- Interés por los comentarios de los contribuyentes.
- Vocación de Servicio.
- Habilidad de comunicación.



CICLO DEL SERVICIO
EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES





**LINEAMIENTOS A SEGUIR PARA
ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN EFICAZ
CON EL CONTRIBUYENTE**

- **Demostrar actitud positiva hacia los demás.**

La persona que se encuentre en contacto con el contribuyente debe tomar en cuenta considerar siempre la amabilidad y cortesía.

El empleado debe demostrar que es una persona alegre y positiva con todos los contribuyentes, aunque se encuentre pasando un momento difícil e incluso cuando este frente a un contribuyente o compañero de trabajo con carácter difícil.

Nunca se debe acomplejar por acontecimientos pasados, ya que todas las personas tienen la oportunidad de tener cambios conductuales y actitudinales.

- **Mantener una apariencia personal impecable.**

Hay que recordar que la primera impresión se genera durante los primeros 30 segundos en que se da el contacto inicial con el contribuyente, por lo que el papel que juegan los hábitos personales de higiene, así como también el cuidado de la ropa que se utiliza para la ocasión es considerablemente importante.

- **Expresar interés por medio del lenguaje corporal.**

El lenguaje corporal demuestra el 80% de lo que la persona quiere expresar, es decir que para que otra persona perciba que se está interesado en su conversación, se debe mantener la

cabeza en alto, mantener una sonrisa natural, contacto visual que refleje atención, etc.

- **Comunicarse con un tono de voz suave y agradable.**

El tono de su voz debe demostrar que está muy interesado en lo que se le está informando.

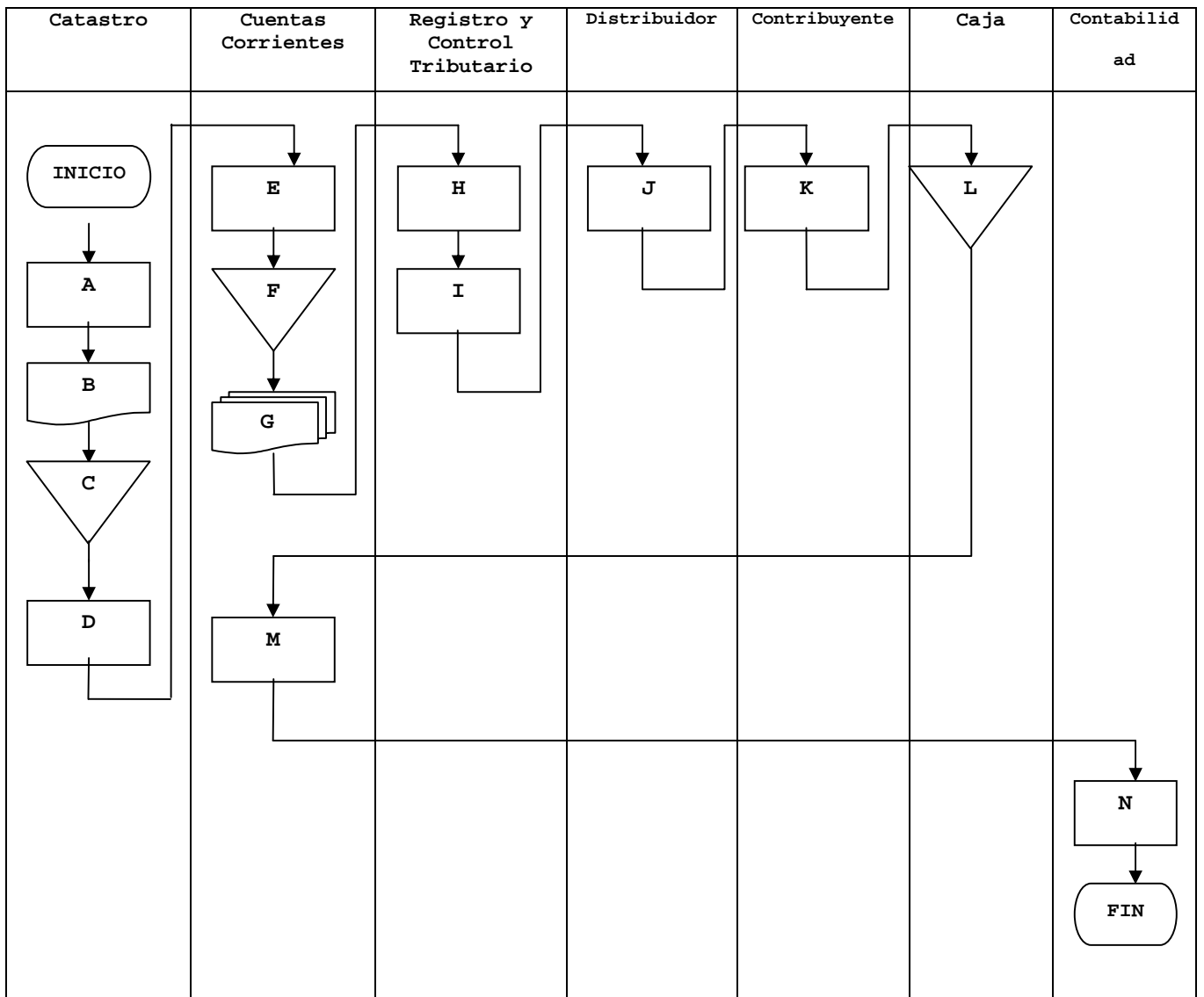
El tono de voz, debe ser agradable para el oído de los demás con quien se está comunicando, controlar la claridad de la voz y el vocabulario que utiliza para comunicarse con los demás.

ANEXO No. 13

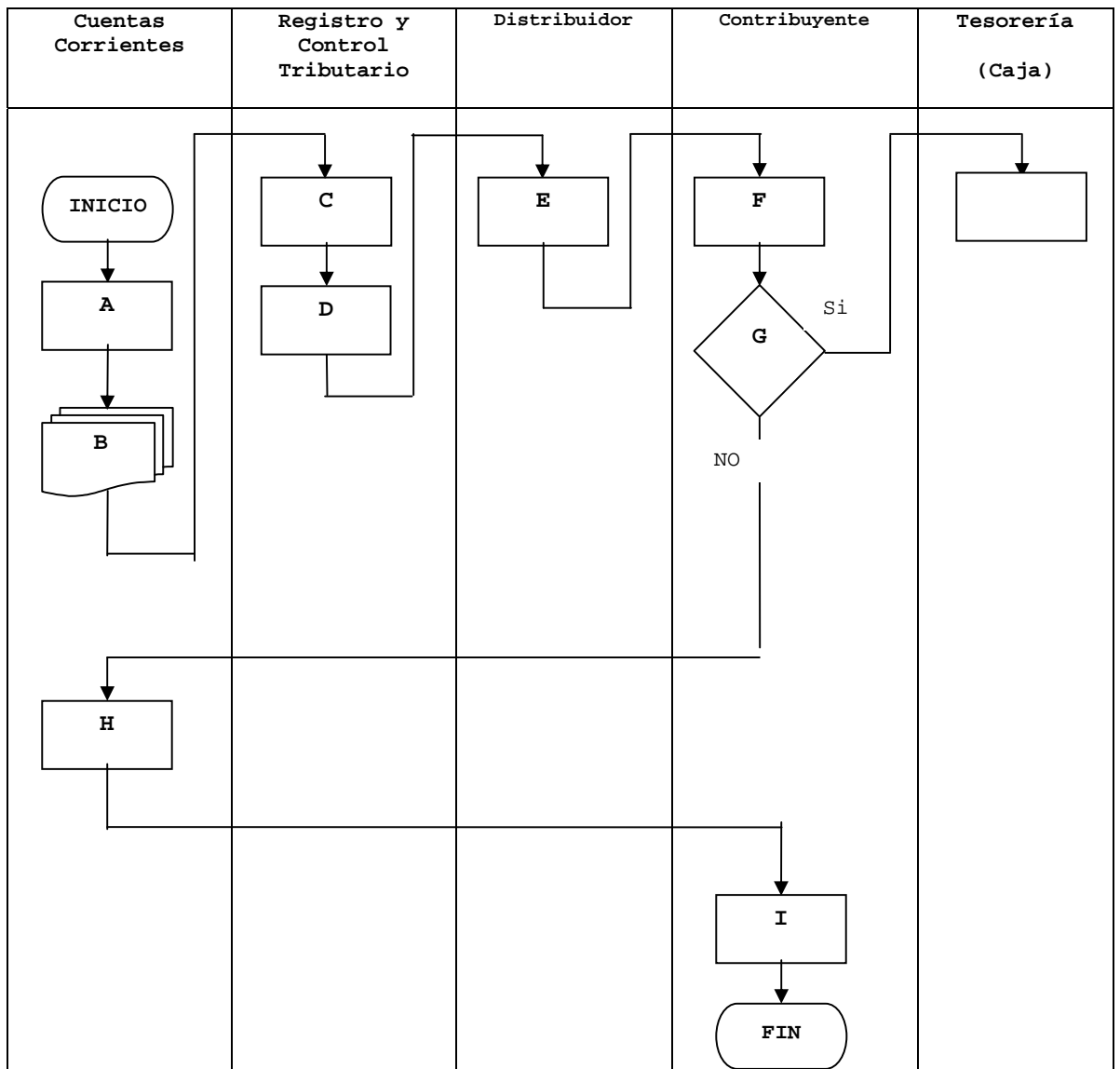
Diagramas de Flujo

Propuestos.

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO DE TASAS MUNICIPALES
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**



**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO ADMINISTRATIVO O
EXTRAJUDICIAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**



**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO VÍA JUDICIAL
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**

