

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## **“DISEÑO DE UN PROGRAMA ADMINISTRATIVO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”**

Trabajo de Investigación Presentado por:

**ABARCA ALVARADO JESSICA LILIANA  
MEDINA YUDIS XIOMARA  
VALLE PALMA LAURA REBECA**

Para Optar al Grado de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Marzo de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María 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

### **Tribunal Examinador**

Docente Director : Lic. Pedro Armando Santana Cuadra  
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Marzo de 2007

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS TODO PODEROSO**, por haberme iluminado con su sabiduría celestial para llegar hasta la meta deseada. A mis abuelitos que son como mis padres: **Eligio Alvarado y Maria Gregoria de Alvarado**, por el sin igual esfuerzo y sacrificios al cual se sometieron para hacer posible mi formación profesional, sin ellos no hubiera sido posible este logro, el cual les dedico con mucho cariño. A mis padres: Carlos Alvarado y Cristina Abarca, por el apoyo y cariño que siempre me brindaron. A mis hermanos y tíos, especialmente a mi hermano Willian R. Hernández y a mi tía Lucy Alvarado de Saade por la confianza que tuvieron siempre hacia mí. A mi abuelita Herminia Carranza por brindarme su apoyo y cariño. A una persona muy especial(B. V) que siempre me estuvo apoyando y dándome ánimos para llegar hasta el final y enseñarme que nunca hay que darse por vencidos. A todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron brindándome el apoyo necesario para hacer posible este triunfo, el cual dedico a todos ustedes y especialmente a mis amigas y compañeras de tesis: Yudis Xiomara Medina y Laura Rebeca Valle por su apoyo incondicional en todo momento y al Docente Director: Lic. Pedro Armando Santana Cuadra por su conducción académica incondicional que me aportó.

**Jessica Liliana Abarca Alvarado**

**A NUESTRO SEÑOR JESUS**, por haberme iluminado y permitirme confiar en él para finalizar mi carrera de estudio, a mi madre María Medina por su amor y su confianza en mi, a mi hermana Carmen en especial por su apoyo y entusiasmo, a mi esposo Juan Carlos por darme siempre ánimo y apoyo incondicional, a mis niños Fernando Elías y Leonardo Enrique quienes me inspiran a seguir adelante, a mis amigas y compañeras del grupo de tesis Laura y Jessica por haber logrado juntas esta meta deseada, al docente director por su enseñanza y a todos mis demás familiares y amigos muchas gracias.

**Yudis Xiomara Medina.**

**A DIOS TODO PODEROSO Y NUESTRO SEÑOR JESUCRISTO** por haberme iluminado y dado fortaleza para poder culminar mis estudios, a mi madre Antonia Palma, mi padre Eduardo Valle, por sus palabras de aliento y a mis hermanos por su apoyo incondicional especialmente a mi hermana Julia Palma; al Docente Director por su orientación en la elaboración del documento, y a mis queridas compañeras del grupo de tesis Jessica Liliana y Yudis Xiomara.

**Laura Rebeca Valle Palma**

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES SOBRE LAS MUNICIPALIDADES Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE Y ASPECTOS BÁSICOS SOBRE LOS PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS.....	1
A. GENERALIDADES SOBRE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES .....	1
1. Antecedentes .....	1
2. Objetivos.....	4
3. Importancia .....	4
4. Base Legal.....	5
b. Código Municipal .....	7
c. Ley General Tributaria Municipal.....	9
d. Leyes Complementarias Secundarias.....	10
1) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).....	10
2) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) .....	11
3) Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES). .....	14
4) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado(AFI).....	15
5) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública(LACAP) .....	16
B. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....	17
1. Origen .....	17
a. Principales Actividades Económicas.....	18
b. División Política .....	19
c. Situación Actual.....	21
2.Estructura organizativa.....	21

3. Misión de la Alcaldía Municipal de San Sebastián.....	25
4. Visión de la Alcaldía Municipal de San Sebastián .....	26
5. Objetivos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián .....	26
6. Funciones Básicas de la Alcaldía Municipal de San Sebastián .....	27
7. Recursos .....	28
a. Recurso Humano.....	28
b. Recurso Financiero.....	30
c. Recursos Materiales y Equipo .....	30
8. Relaciones con otras Instituciones .....	31
a. El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM).....	31
b. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).....	31
c. Corte de Cuentas de la República .....	32
d. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (F.I.S.D.L.).....	32
C. GENERALIDADES DE LOS PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS.....	33
1. Concepto .....	33
2. Importancia .....	33
3. Contenido .....	34
4. Objetivo .....	35
5. Tipos de Programas.....	35
6. Ventajas de los Programas .....	36
7. Reglas sobre los Programas .....	37
D. FASES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS .....	38
1. Planeación.....	38
2. Formulación. ....	42
3. Aprobación.....	42
4. Ejecución y Coordinación .....	42
5. Control.....	43
E. RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA.....	43

1. Recaudación Tributaria .....	43
2. Tipos de Recaudación.....	44
F. METODO APLICABLE AL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y EL ENTORNO.....	46
1. Método del FODA .....	46
CAPITULO II.....	49
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....	49
A. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
1. Importancia .....	49
2. Utilidad .....	49
3. Originalidad.....	50
4. Factibilidad.....	50
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
1. General.....	51
2. Específicos.....	51
C. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
1. General.....	52
2. Específicas.....	52
D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	53
1. Método a utilizar .....	53
2. Tipo de Investigación .....	54
3. Técnicas de Investigación.....	55
a. La Observación: .....	55
b. Censo:.....	55
c. La Encuesta: .....	56
d. La Entrevista .....	56
e. Prueba Piloto .....	56

4. Determinación de Universo y Muestra .....	57
a. Universo .....	57
b. Muestra .....	57
5. Tabulación de la Información .....	59
E. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	60
1. Alcances .....	60
2. Limitaciones .....	60
F. DIAGNÓSTICO SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN .....	61
1. Empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián .....	63
2. Cobro de Tasas e Impuestos Municipales .....	64
3. Recuperación de Mora Tributaria.....	66
4. Cartera de Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Sebastián.....	67
a. Causas de la Morosidad .....	67
1) Falta de Recursos Económicos.....	68
2) Razones Políticas.....	68
3) Falta de Interés .....	69
4) Falta de Servicio de Cobro. ....	69
b. Tipos de Contribuyentes.....	69
1) De Empresas .....	69
2) De Inmuebles.....	70
G. EFECTOS DE LA MORA TRIBUTARIA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE .....	70
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
1. Conclusiones.....	72
2. Recomendaciones .....	74
CAPITULO III.....	76

DISEÑO DE UN PROGRAMA ADMINISTRATIVO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....	76
A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	76
B. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA.....	77
C. OBJETIVOS .....	77
1. General.....	77
2. Específicos.....	77
D. POLÍTICAS.....	78
E. Estrategias.....	78
F. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA.....	79
1. Procedimiento de Cobro de Mora Tributaria a Contribuyentes (1° Notificación) .....	80
2. Procedimiento de Cobro de Mora Tributaria a Contribuyentes (2ª notificación) .....	83
3. Procedimiento de Cobro mora tributaria a contribuyentes a través de la vía legal. ....	86
4. Instrumentos para el cobro de tributos Municipales.....	90
a. Notificación Personal.....	93
b. Notificación por Esquela .....	93
c. Notificación por Edicto .....	96
d. Cartas de Cobranza .....	96
e. Visitas Personales .....	99
f. Llamadas Telefónicas .....	99
5. Programación de Pagos en Cuotas .....	100
G. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE. ....	101
H. UTILIZACIÓN DE LA RED INFORMÁTICA PARA EL PROGRAMA ADMINISTRATIVO ..	102
I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ADMINISTRATIVO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TIBUTARIA. ....	105
1. Objetivos.....	105

a. Objetivo General.....	105
b. Objetivos Específicos.....	105
2. Justificación .....	106
3. Actividades de Implementación .....	106
a. Aprobación.....	106
b. Comunicación.....	107
c. Preparación del personal .....	107
4. Recursos.....	108
a. Recursos Humanos.....	108
b. Recursos Materiales .....	110
c. Recurso Financiero .....	110
5. Cronograma para la Implementación del Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria .....	114
6. Revisión y Control.....	115
BIBLIOGRAFIA .....	116

## RESUMEN

Actualmente la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente, como otras alcaldías posee debilidades en el área administrativa; con dicha investigación se detectó uno de los principales problemas que enfrenta hoy en día la institución, que es la recuperación de lo adeudado por los contribuyentes en concepto de tributos municipales, razón por la cual es el objetivo para realizar el presente trabajo de investigación titulado **“Diseño de un Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente”**. Dicho programa contribuirá a incrementar los ingresos de dicha entidad y a su vez fortalecer el proceso administrativo de la municipalidad; a través de herramientas administrativas que guíen el desarrollo de las actividades y que contribuya a que la gestión municipal sea eficaz y eficiente.

La metodología que se utilizó durante la investigación fue mediante información bibliográfica relacionada con las alcaldías, las funciones que realizan, como se sostienen y la base legal que las rige; así como información proporcionada por el Auditor interno de la alcaldía y jefes de las unidades que intervienen en el cobro de los tributos municipales, información que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

La investigación de campo se realizó por medio de dos tipos de encuestas las cuales fueron diseñadas para los contribuyentes del municipio y empleados de la alcaldía. Mediante la investigación se estableció que la alcaldía no cuenta con un programa administrativo que les facilite la recuperación de la mora tributaria que adeudan los contribuyentes por los servicios que

han recibido de dicha institución; además se determinaron las causas por las cuales los contribuyentes no cancelan los tributos municipales oportunamente, siendo las más importantes: La falta de recursos económicos, razones políticas, la falta de interés para cancelar y falta de un servicio de cobro por parte de la alcaldía; tomando en cuenta que el monto de la deuda tributaria es cuantiosamente alto, se considera que la recuperación es factible ya que los contribuyentes están dispuestos a cancelar la deuda si se les brinda facilidades para efectuar el pago mediante cuotas.

Por lo que la propuesta de solución se enfoca a mejorar el proceso de recuperación de la mora tributaria a través de:

- ❖ El establecimiento de objetivos, estrategias y políticas encaminadas a mejorar el procedimiento de recuperación de la mora tributaria.
- ❖ Procedimientos de cobro para la recuperación de la mora tributaria, haciendo del conocimiento lo importante que es cancelar los tributo municipales a tiempo.
- ❖ La implementación de instrumentos para el cobro de los tributos. Considerando realizar el cobro de forma eficiente de tal manera que se evite que el contribuyente caiga en mora, siendo los instrumentos de cobro más importantes: Notificación personal, notificación por esquela, notificación por edicto, cartas de cobranza, visitas personales y llamadas telefónicas.
- ❖ Utilización de una red informática que ayude a mejorar los procesos y que permita obtener informes inmediatos sobre el comportamiento del cobro, información que servirá de base para la toma de decisiones del consejo municipal y todas las autoridades competentes.

## INTRODUCCIÓN

Las municipalidades son entes responsables del bienestar y satisfacción de las necesidades de los municipios.

Hoy en día uno de los principales problemas que enfrentan las alcaldías en el país es la recuperación de la mora tributaria debido a que los contribuyentes por diversas razones se retrasan en efectuar el pago respectivo de los tributos municipales y caen en mora con la institución; lo que incide en forma negativa en el nivel de ingresos que percibe la alcaldía dificultando así la realización de los proyectos y servicios que beneficien al municipio.

El presente trabajo de recuperación de mora tributaria ofrece una alternativa de solución a la Alcaldía Municipal de San Sebastián que le ayude a través de un Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria a captar una mayor recaudación de los tributos municipales y por ende aumentar los ingresos destinados a la ejecución de proyectos de desarrollo social.

La investigación está conformada por tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: Titulado “**Generalidades sobre las municipalidades y la Alcaldía Municipal de San Sebastián y aspectos básicos sobre los programas administrativos**”, el cual contiene una breve historia del origen de las municipalidades, una breve historia de la Alcaldía municipal de San Sebastián, así como también los instrumentos legales que regulan las actividades y funciones de las alcaldías.

Así mismo se muestran las generalidades de los programas los cuales son de gran importancia ya que determinan la secuencia de actividades a desarrollar determinadas en un tiempo estipulado. Se muestra además la teoría sobre la recuperación de la mora tributaria y posteriormente se plantea el método del FODA.

Capitulo II: Titulado “**Diagnostico de la situación actual sobre el proceso de recuperación de la mora tributaria en la Alcaldía Municipal de San Sebastián**”. Representa la realización de la investigación de campo efectuada en la alcaldía, los instrumentos utilizados y los resultados obtenidos, las tabulaciones requeridas para determinar la situación actual de la alcaldía, así mismo se presentan los efectos que ocasiona la mora tributaria a la alcaldía y posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones necesarias para la implementación de un Programa administrativo para la recuperación de la mora tributaria en la Alcaldía, que facilite recuperar la mora existente que adeudan los contribuyentes.

Capitulo III: Titulado “**Diseño de un Programa Administrativo para la recuperación de la Mora Tributaria en la Alcaldía municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente**”. En el cual se plantea el programa Administrativo que incluye las estrategias, políticas de cobros, procedimientos propuesto para la recuperación de mora; programación de pago de cuotas para los contribuyentes y su respectivo Plan de Implementación.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES SOBRE LAS MUNICIPALIDADES Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE Y ASPECTOS BÁSICOS SOBRE LOS PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS.

#### A. GENERALIDADES SOBRE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

##### 1. Antecedentes

Los orígenes de las municipalidades se remontan a los años 495- 442 A. C.; en la Ciudad de Atenas donde se crearon las ciudades conocidas posteriormente como estados municipales.

El termino municipalidades tiene su origen en la antigua Roma, como una unidad política administrativo. Los romanos permitieron que algunas ciudades sometidas a su dominio, tuvieran cierta forma de auto gobierno, estas ciudades se llamaron municipium, y sus habitantes gozaban de los privilegios y derechos de la ciudadanía romana, eligiendo su propio gobierno; los que deberían pagar un tributo que recibía el nombre de municipiade, por lo que la creación de los municipios en Roma fue usada principalmente por el propósito de tener una organización para recaudar tributos.<sup>1</sup>

Todas las características municipales romanas fueron implantadas en los pueblos conquistados entre ellos se encontraba España. Es por ello que con la conquista de los españoles a América, se impuso la creación de los municipios; los cuales con el paso del

---

<sup>1</sup> Hernández Rivera, José Max y otros. "Diseño de un programa de auditoria de cumplimiento para verificar el uso del fondo de desarrollo económico social (FODES) a desarrollarse por la unidad de auditoria interna de las alcaldías del área metropolitana de san salvador".UES.2003.Pág 1y 2.

tiempo han experimentado cambios de acuerdo a las diferentes formaciones económicas, sociales y políticas que ha tenido la región, entre las cuales se pueden identificar las siguientes etapas:

**a) EPOCA COLONIAL:**

En esta época se crea el primer municipio en Centroamérica siendo este el de San Salvador en la proximidad de Cuscatlan con titulo de Villa, fundado el primero de abril de 1525 por orden de Don Pedro de Alvarado, nombrándose como primer alcalde a Don Diego de Holguín.

Durante esta época ya existían los cabildos abiertos cuyo objetivo era la difusión y creación de valores, comportamiento y consolidación de instituciones coloniales.

Otra característica importante esta época fue que las municipalidades implementaron la captación de ingresos fiscales o municipales, además éstas carecían de autonomía en sus instancias, ya que dependían totalmente de la autocracia colonial.<sup>2</sup>

**b) EPOCA INDEPENDENCISTA:**

El régimen municipal contribuyó en gran medida a la creación de ésta; puesto que fueron los criollos quienes a través de los cabildos difundieron a las comunidades

---

<sup>2</sup> Hernández Rivera, José Max y otros. "Diseño de un programa de auditoria de cumplimiento para verificar el uso del fondo de desarrollo económico social (FODES) a desarrollarse por la unidad de auditoria interna de las alcaldías del área metropolitana de san salvador".UES.2003.Pág. 3 y 4.

indígenas y criollas las nuevas ideologías independentistas. Así en 1811 se solicitó la autonomía municipal; la cual fue concedida en 1814.

**c) EL MUNICIPIO EN FUNCIÓN DEL ESTADO:**

Durante esta etapa los municipios asumieron la función política administrativa al interior del gobierno municipal, convirtiéndose en una unidad de organización nacional teniendo funciones subordinadas preescritas por el jefe de estado.

**d) EPOCA ACTUAL:**

En la década de 1980 se crearon nuevas leyes que transformaron el régimen político, permaneciendo el espíritu municipal establecido en el período anterior; pero fue hasta el primero de marzo de 1986 que se creó el código municipal, en el cual se declara la autonomía municipal en el nuevo concepto de municipio, en relación con la constitución de la participación democrática.

La constitución de la república de El Salvador establece que las municipalidades podrán asociarse con otros municipios para concertar convenios cooperativos de beneficio común, con el objeto de regular los componentes de los planes de desarrollo, así como la promoción de la participación ciudadana y la incidencia de esta en la planificación proyectos.

## 2. Objetivos<sup>3</sup>

Algunos de los objetivos de las municipalidades para lograr el desarrollo del municipio y de sus habitantes, se mencionan a continuación:

- a. Representar eficazmente el interés público
- b. Ser el medio primario de participación popular para que los ciudadanos de los diversos estatus sociales, tengan acceso oportuno en las actividades y decisiones del gobierno local
- c. Contribución al fortalecimiento democrático del país.
- d. Procurar el bienestar de la población, en armonía con el desarrollo nacional.
- e. Contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población, urbana y rural.
- f. Fortalecer los servicios que la comunidad demanda.

## 3. Importancia

Los Gobiernos Municipales son importantes por su mayor cercanía con la población y haber sido electas por ésta, es por ello que tratan en alguna medida de solventar servicios que demandan los habitantes de la comunidad. Además los gobiernos locales buscan promover el desarrollo municipal con el propósito de ampliar y mejorar las ofertas de servicios, proyectos sociales y obras de infraestructura de manera responsable.

---

<sup>3</sup> Hernández Rivera José Máx. y otros. "Diseño de un Programa de Auditoría de cumplimiento para verificar el uso del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES) a desarrollarse por la Unidad de Auditoría Interna de las alcaldías del área Metropolitana" UES 2003 Pág. 9

#### **4. Base Legal**

Toda Alcaldía necesita de leyes, decretos, códigos, reglamentos internos que les proporcionen autoridad para ejercer sus funciones y a la vez fortalezca su autonomía lo cual le permite una mayor independencia administrativa y financiera; inclusive les permite el autofinanciamiento de los servicios y obras de beneficios para la comunidad, entre las leyes se pueden mencionar las siguientes:

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

La Constitución de la República<sup>4</sup> fué creada bajo Decreto Legislativo No. 38 y publicada en el Diario Oficial 234 tomo 281 el 15 de septiembre de 1983. La cual establece en su título VI Organo del Gobierno, Atribuciones y Competencia, en su capítulo VI Gobierno Local, sección segunda Las Municipalidades. Muestra a las municipalidades en su estructura, autonomía y la ley que regirá a los municipios, la cual se presenta a continuación:

Art. 202: Establece que para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población. Además menciona que los miembros de los concejos municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos de dicho municipio; los cuales serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

---

<sup>4</sup> Constitución de la República de El Salvador Séptima Edición Pág. 9

**Municipio:** Es la unidad política y administrativa primaria dentro del estado salvadoreño, lo que significa que el municipio es donde primeramente los habitantes deberían dirigir el planteamiento de los problemas de la comunidad y además participar en la búsqueda de soluciones.<sup>5</sup>

Además el Art.203 establece que los Municipios serán autónomos en lo económico, técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código municipal , que sentará los principios generales de su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en planes de desarrollo nacional y regional.

Según el Art.204 la autonomía del municipio comprende:

- 1) Crear, modificar y suprimir las tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- 2) Decretar su presupuesto de ingresos y egresos
- 3) Gestionar libremente en las materias de la competencia.
- 4) Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- 5) Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Por consiguiente el Art.205 establece que ninguna persona puede ser perdonada del pago de los impuestos municipales; así mismo el Art.206 establece que todo plan de desarrollo local debe ser aprobado por el consejo municipal con la colaboración de las instituciones del estado.

---

<sup>5</sup> Constitución explicada de la República de El Salvador .Séptima Edición.2004.Pág.141

PLAN DE DESARROLLO LOCAL: Es el conjunto de proyectos destinados a producir beneficios sociales a la población de un municipio determinado.

Y finalmente el Art.207 establece que todo tipo de bienes que pertenezca o adquiera un municipio solo deben ser utilizados para el beneficio de la localidad. A pesar de que gozan de autonomía en lo económico, los concejos municipales están sometidos a la vigilancia de la Corte de Cuentas de la republica , tanto en la administración del patrimonio municipal , como en la ejecución de sus presupuestos , aunque el control de estos sea A POSTERIORI es decir después de haber sido utilizado sus fondos.

#### **b. Código Municipal**

Las municipalidades cuentan con el código municipal para regirse ya que constituyen un instrumento jurídico – político, que establece.

El código municipal fue emitido por la Asamblea Legislativa, según decreto legislativo No. 542 y publicado en el diario oficial el 24 de Diciembre de 1986, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas de los municipios. Así mismo dentro de dicho documento se señalan conceptos generales sobre lo que es municipio , que constituyen los municipios, que atribuciones les corresponden como instituciones autónomas, así mismo cuales son sus responsabilidades en relación con los servicios públicos que prestan (Alumbrado público, tren de aseo, pavimentación, etc.), Además de los instrumentos jurídicos con los que cuenta la autoridad municipal para tomar las

decisiones con su debido cumplimiento, estas le corresponde al titula del gobierno local y de la administración municipal.

El Código Municipal regula lo que es hacienda pública municipal, a diferenciar lo que le corresponde al patrimonio del municipio, los ingresos de las actividades que son propias de los mismos, las formas de elaboración del presupuesto de ingresos y egresos y la forma de cómo este se distribuye como parte de la actuación legislativa, además nos habla de cómo llevar la contabilidad debidamente organizada de acuerdo como lo autoriza la Corte de Cuentas de la República, con el propósito de controlar, vigilar, y fiscalizar la ejecución del presupuesto y de los beneficios que gozaran las municipalidades. Dicho código delega autoridad a las alcaldías para crear sus propios instrumentos jurídicos como lo son las ordenanzas municipales que son de obligatorio cumplimiento de parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.

En el Art.32 del código municipal las ordenanzas municipales constituyen el instrumento legal normativo que se ha creado con la finalidad de regular las actividades de los municipios en relación al orden, la tranquilidad de sus habitantes, limpieza de las calles y lugares públicos y al exterior de las casas personal, el tránsito de vehículos, el mantenimiento de los cementerios, etc.

Las ordenanzas son las normas de aplicación general dentro del municipio y son disposiciones legales que benefician al desarrollo local que son elaboradas y aprobadas por el concejo municipal.

**c. Ley General Tributaria Municipal**

Dicha ley fue emitida por la asamblea legislativa de la República de El Salvador según decreto legislativo No.86 el cual fue publicado en el Diario Oficial el 21 de diciembre de 1991 y tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo legal que regule las autoridades municipales para ejecutar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Art.504 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República, así mismo hace referencia en que las leyes y ordenanzas que establecen tributos municipales determinan en su contenido: El hecho generador, los sujetos activos y pasivos, la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activos, pasivos y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme a esta ley general; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos, según el Art.2 de la ley antes mencionada.

Según el Art.4 de dicha ley, Impuestos municipales: Son los tributos exigidos por los municipios sin contraprestación alguna individualizada.

Son Tasas municipales los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestada por los municipios, según Art. 5 de Ley General Tributaria.

El Art. 19 menciona que Contribuyente es el sujeto pasivo respecto al cual se verifican el hecho generador de la obligación tributaria.

### **Efectos de la Mora Tributaria**

La mora del sujeto pasivo producirá entre otros los siguientes efectos:

- 1º. Hace exigible la deuda tributaria.
- 2º. Da lugar al devengo de intereses moratorios.
- 3º. Da lugar a la aplicación de multas por configurar dicha mora, una contravención tributaria.

Los intereses moratorios se aplicaran desde el vencimiento del plazo en que debió pagarse el tributo hasta el día de la extinción de la obligación total, salvo que se le hubiere interpuesto recurso de apelación de la resolución que determine la obligación tributaria municipal, caso en el cual se suspende la aplicación de los intereses desde la fecha que se interpone el recurso hasta aquella en que se causa estado de resolución apelada.

### **d. Leyes Complementarias Secundarias**

Son aquellas leyes que proporcionan un ordenamiento para regular las funciones que se realizan en una municipalidad dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

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

El ISDEM es la institución encargada de la coadministración del FODES, que es la transferencia de Recursos Económicos del Fondo General de la nación hacia las

municipalidades; para que sean estas las que asuman las decisiones de planificación de su desarrollo, con la participación de los ciudadanos y las otras fuerzas vivas del municipio.

Esta institución proporciona asistencia técnica, capacitación en el uso y manejo del FODES que permite la participación efectiva en los municipios lo que facilita cumplir con el informe del uso de fondos que exige el Ministerio de Hacienda y que está consignada en la ley del presupuesto.

Dicha institución otorga créditos a las municipalidades para la ejecución de proyectos con garantía del FODES; además garantiza la entrega oportuna de esta en los municipio, por lo que estos pueden programar con seguridad la disposición de éstos fondos los cuales lo hacen a través de entregas mensuales y solamente están sujetos a la prontitud con la que el estado ponga a disposición del ISDEM los fondos para realizar el depósito.

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

Es un fondo creado por mandato constitucional mediante Decreto Legislativo No.74, del 8 de septiembre de 1988 para la inversión en proyectos que beneficien el desarrollo de los municipios. Los fondos del FODES que transfiere el ISDEM provienen del aporte que asigna el Estado a los municipios, para asignar recursos económicos necesarios para facilitar el financiamiento y realización de obras y proyectos en beneficio de las comunidades y que en la actualidad ascienden al 7%

de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado de conformidad con el decreto legislativo No.348 de fecha 17 de junio de 2004.

Es importante mencionar que dicho fondo podrá estar financiado de la siguiente manera:

- a) Subsidios y aportes que le otorgue el Estado
- b) Aportes y Donaciones
- c) Prestamos externos e internos
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Los criterios para la distribución del FODES a las municipalidades están establecidos en el Art.4 de la ley antes mencionada, el cual presenta los siguientes criterios:

#### Población 50%

Este criterio se refiere a que se distribuirá el dicho porcentaje por medio del Sistema de Asignación Percápita, en base a la población y al ingreso percápita de cada municipio, en forma inversamente proporcional a la misma.

#### Equidad 25%

Es decir que el 25% del Fondo Municipal será dividido en partes iguales entre los 262 municipios del país, de esta forma se realiza una distribución equitativa de dicha parte del FODES.

#### Pobreza 20%

Este porcentaje será distribuido de acuerdo al nivel de pobreza existente en cada municipio, es decir que aquellos municipios que presenten un mayor índice de pobreza les será asignado una mayor cantidad correspondiente a este rubro.

El nivel de pobreza se determinará en base a los siguientes indicadores:

- 1) Mortalidad infantil
- 2) Analfabetismo en mayores de diez años
- 3) Hacinamiento
- 4) Vivienda sin servicio sanitario
- 5) Vivienda de bajos recursos
- 6) Vivienda sin agua
- 7) Vivienda sin drenaje
- 8) Vivienda sin energía eléctrica
- 9) Tasa neta de escolaridad de primero a sexto grado
- 10) Nivel de escolaridad de séptimo a noveno grado
- 11) Extra edad escolar de séptimo a noveno grado
- 12) Población Rural.

#### Extensión territorial 5%

Dicha parte del Presupuesto asignado al Fodes deberá distribuirse de acuerdo a la extensión territorial de los municipios que se adjudicara en forma directamente proporcional a la misma.

Es importante mencionar que según el Art.5 de la Ley del Fodes los recursos provenientes de este fondo municipal deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ley de creación del fondo para el desarrollo económico social de los municipios. Art.4

### **3) Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES).**

Es una gremial que promueve, fortalece, defiende la autonomía y competencias municipales y a la vez está a la vanguardia con los temas vinculados al desarrollo local; entre estos temas se destacan: Desarrollo económico local, Finanzas públicas municipales, Gestión ambiental, marco normativo legal.

Algunos de sus principales avances y expectativas en el proceso de desarrollo local que han logrado como gremial se encuentran:

- a. Incremento Gradual, hasta llegar al 7% del presupuesto general de la nación en concepto de Fondo de Desarrollo Económico y Social para los Municipios.
- b. Contribuir en la mejora de las recaudaciones y recuperación de mora tributaria municipal.
- c. Reformas legales que han fortalecido la autonomía municipal y contribuido a armonizar las competencias nacionales y municipales.
- d. Impulso de la participación ciudadana y transparencia municipal.

Cabe señalar que para Comures el Fodes, es la única partida presupuestaria del Estado que ha hecho posible implementar mecanismos de participación ciudadana, lo cual no solo beneficia la distribución equitativa de los recursos públicos y la eficacia de los mismos, sino también constituye una importante contribución a la gobernabilidad democrática del país.

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

Esta ley fue emitida por la Asamblea Legislativa según Decreto No.516 del 23 de noviembre de 1995 y publicada en el Diario Oficial No. 7 tomo No.330 del 11 de enero de 1996. Que tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público también establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, inversión, crédito público y la contabilidad gubernamental.

El subsistema de inversión y crédito público es el que rige para todas las municipalidades cuando el gobierno central sea el contratante; este subsistema es el que se encarga de llevar un control y registro de aquellas operaciones de endeudamiento público a procesos de autorización, negociación, contratación y legalización, tal como lo establece el Art.83 de esta ley.

En esta ley se establece que todas las entidades y organismos del sector público deben presentar información financiera, útil, adecuada, oportuna y confiable al término de cada mes.

Así mismo trata de los procedimientos que determinan los requisitos para evaluar programas ó proyectos de inversión pública.

Así como también velar por el cumplimiento de programas globales de preinversión e inversión pública.

### **5) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública(LACAP)**

Esta ley fue emitida por la Asamblea Legislativa según Decreto No.868 y publicada en el Diario Oficial según tomo No. 347, del 15 de mayo del año 2000.

El Objeto de esta ley es regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que deben llevar a cabo todas las instituciones de la administración pública para el cumplimiento de sus fines.

Dicha ley establece que toda institución de la Administración pública tendrá una unidad de adquisiciones y contrataciones institucional (UACI).

En el caso de las municipalidades la UACI podrá estar conformada por empleados o miembros de los concejos municipales, así como por miembros de las asociaciones comunales debidamente registradas en dicha municipalidad.

Así mismo determina que la UACI es la encargada de ejecutar los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios; y llevar el expediente respectivo de cada una; mantienen actualizado los registros de los contratistas; supervisar, vigilar y establecer controles de inventario; todo esto se hará en conformidad con las disposiciones establecidas por esta ley ; y demás contribuciones tal como lo señala el Art.12 de esta ley

## **B. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

### **1. Origen**

El municipio de San Sebastián, es uno de los 13 municipios que forma parte de departamento de San Vicente, el cual se encuentra ubicado en el noroeste del departamento; Esta ubicado a 50 Kms. de la ciudad de San Salvador. Sus puntos Limites Son: Al Norte por el municipio de Ilobasco y San Isidro (Departamento de Cabañas), al sur por los municipios de San Lorenzo y Santo Domingo, Al este con los municipios de San Esteban Catarina y al Oeste por el municipio de San Rafael Cedros (Departamento de Cuscatlan) y Santo Domingo.

Posee una extensión territorial de 60.66 Km. cuadrados aproximadamente de los cuales 5.54 Kms. cuadrados corresponden al área urbana y 55.12 Kms corresponden al área rural.<sup>7</sup>

Según censo<sup>8</sup> realizado en el año 2004 la población del municipio de San Sebastián es de 18,129 habitantes de los cuales 7,134 equivalente al 39% pertenecen a la zona urbana y 10,995 representando el 61% pertenecen a la zona rural.

Los habitantes de este municipio, tienen como calificativo "Bataneos" y se dice que proviene del nombre del nombre de una tela tipo manta que fue elaborada en San Sebastián denominada "Batán". Sus fiestas patronales en honor a San Sebastián Mártir se celebran del 16 al 29 de enero.

---

<sup>7</sup> <http://www.elsalvadoroturismo.gob.sv>

<sup>8</sup> Informe de población total por SIBASI año 2004 a través del MSPAS

Esta comunidad surgió en 1770 con el nombre de Hacienda llamada Ingenio de Tabasco. Con el avance en el desarrollo fue progresando, es así como en el año de 1811 adquirió el título de Pueblo, registrando una población de 2,300 habitantes, en el año de 1873 se le dio el nombre de Cabecera de Distrito, pero en 1874 obtiene el título de Villa. Durante la administración de Don Carlos Meléndez y por decreto legislativo de 30 de abril de 1918 se confirma el título de Ciudad, siendo este el título que conserva en la actualidad.<sup>9</sup>

#### **a. Principales Actividades Económicas**

El municipio de San Sebastián, ha sufrido una serie de cambios en las actividades económicas debido a los problemas socioeconómicos que atraviesa el país, pero dentro de sus actividades predominantes en la actualidad, se encuentran, granos básicos, así mismo la crianza de ganado vacuno entre otros. La comercialización de estos productos la realizan dentro del municipio el día de plaza (lunes y viernes) y con los municipios de San Rafael Cedros (Departamento de Cuzcatlan), Santo Domingo y San Lorenzo.<sup>10</sup>

Cabe señalar que San Sebastián es un importante referente comercial del departamento de San Vicente y su patrimonio son los telares artesanales que probablemente fueron los colonizadores los que lo introdujeron a fines del siglo XVIII, telares tradicionales de cárcolas o pedales y hoy en día existen telares más

---

<sup>9</sup> Monografía de San Sebastián. Casa de la Cultura Pág. 2

<sup>10</sup> <http://www.elsalvadorturismo.gob.sv>

modernos en los cuales se fabrican colchas, con atractivos diseños, manteles y hamacas. Tradición que se ha ido perdiendo con el paso de los años debido a que son pocas las personas dispuestas a trabajar en dichos telares. Además de esto, los productores utilizaban hilo de algodón que era cultivado en El Salvador; con la pérdida del cultivo de algodón en el país, han tenido que comprar hilos más costosos. El hilo lo consiguen de la fábrica Minerva o en el mismo pueblo donde muchos lo tiñen directamente. Anteriormente los productores hacían tela para todo tipo de usos pero principalmente para la producción de cubrecamas y colchas. Actualmente se cubre una parte del mercado nacional e internacional con la elaboración de hamacas de tela que están vendidas en los Estados Unidos y Europa principalmente, y por su puesto en el mercado nacional.

#### **b. División Política**

Para su administración el municipio se divide en nueve cantones y el casco urbano.

Los que se presentan a continuación:

Tabla No. 2, DIVISIÓN POLÍTICA DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN

ZONA URBANA		
BARRIOS	COLONIAS	LOTIFICACIONES
Guadalupe San José El Transito San Antonio	Santa Cecilia Divina Providencia Santa Gertrudis Santa María Santa Fe El Burro La Plazuela	Hermanas de Nazareth Nueva Esperanza Los Lara (suburbio del barrio Guadalupe) Niño de Dios Ortiz Brisas de San Antonio Los castillos (suburbio del Barrio San Antonio) Los Mangos (suburbio del Barrio San Antonio).

ZONA RURAL		
CANTONES	CASERIOS	
1. El Porvenir Aguacayo	Los Domínguez Buena vista El Centro	El nance El Pajal
2. La Labor	El Centro Los Aguilare El Guachipilín	Maria Auxiliadora Los Cornejos Los Rivera
3. Los Laureles	El Centro Los Aguijares El Guachipilín	El valle El Llano
4. La Esperanza	Los Maradiaga El Canelo Las vueltas	
5. Santa Elena	El centro El desmonton	
6. El Paraíso	El centro La Cotorra Los Meléndez	El rincón Los Palacios Los Hernández
7. Las Rosas	El Rincón Las Joyas El tablón	
8. Santa Teresa	El Centro La Gruta Los Lovos Los Arguetas	El Puente La Loma Macho Viejo Los Alfaro
9. San Francisco	El Centro La Cebadía La Loma	

Fuente: <http://www.elsalvadorturismo.gob.sv>

### **c. Situación Actual**

El Municipio de San Sebastián cuenta con los diferentes servicios entre los cuales se tienen: alumbrado eléctrico, telecomunicaciones, agua potable, correos, escuela de educación básica, instituto nacional, juzgado de paz, unidad de salud, casa de la cultura, delegación de la PNC, y servicio de transporte colectivo.

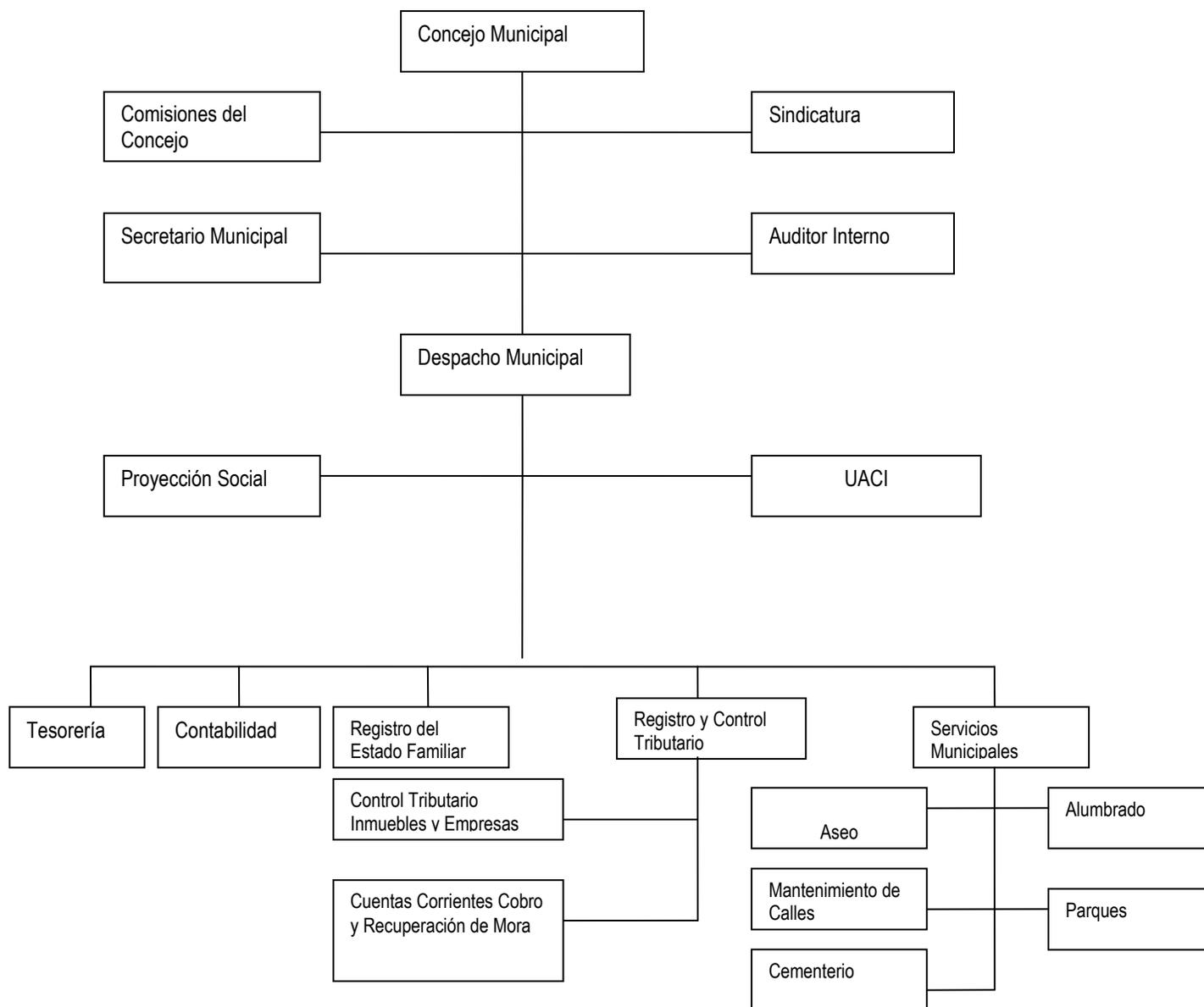
## **2. Estructura organizativa**

### **Organización de las municipalidades**

Según lo establecido por la Constitución de la República de El Salvador, en el Art. 202, para el gobierno local los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por concejos formados por un alcalde, un síndico, y dos o más regidores, cuyo número será proporcional a la población. Los miembros de los concejos municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios y vecinos del municipio; serán elegidos para un periodo de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

La estructura organizativa actual se presenta en el siguiente esquema:

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIAN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE  
ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: Datos proporcionados por Auditoría Interna, Alcaldía Municipal de San Sebastián, junio 2006

Actualmente la administración municipal de San Sebastián esta conformada por las diferentes unidades que se interrelacionan entre sí, las cuales se detallan a continuación:

**Concejo Municipal:** Es la unidad máxima del municipio, y esta integrado por, un Alcalde, un Síndico, seis Regidores propietarios y cuatro Suplentes.<sup>11</sup>

**Comisiones:** El propósito de las comisiones del concejo es colaborar con el concejo municipal, en el estudio y análisis de proyectos, planes, programas y todas aquellas actividades que el Gobierno Municipal pretende impulsar.

**Alcalde Municipal:** Es el representante legal y administrativo del municipio, cuyo propósito es administrar los recursos de la alcaldía a fin de poder lograr los objetivos del Concejo Municipal.

**Secretario Municipal:** Se encarga de asesorar y apoyar al Concejo Municipal y comisiones en todas las actividades de tipo legal y administrativa que le soliciten.

**Síndico:** Es el encargado de asistir al Concejo y Alcalde Municipal en los aspectos jurídicos y administrativos de interés municipal con el objetivo los recursos con transparencia económica.

---

<sup>11</sup> Manual de Organización junio 2006 , Alcaldía Municipal de San Sebastián

**Proyección Social:** Esta unidad es responsable de brindar ayuda a los habitantes de las comunidades, para que se organicen y realicen proyectos en beneficio de los mismos.

**Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI):** Es la encargada de regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que celebra la municipalidad con las empresas, personas naturales del sector público y privado, además es la responsable de contratar el personal que labora en la municipalidad ya que está no cuenta con unidad de recursos humanos.

**Tesorería:** Es la unidad encargada y responsable de administrar el efectivo captado por la municipalidad, ya sea en concepto de tasas municipales, donaciones y lo que destina el ejecutivo por ley, además ellos se encargan de la custodia de los fondos municipales.

**Contabilidad:** Es la responsable de clasificar, analizar, registrar y controlar las operaciones contables, en coordinación con la unidad de Tesorería y la sección de Cuentas Corrientes.

**Registro y Control Tributario:** Unidad encargada de contratar y supervisar la calificación tasación y trámites de impuestos a empresas, y del mantenimiento del registro catastral de inmuebles en lo referente a pago de tasas e impuestos.

**Cuentas Corrientes Cobro y Recuperación de Mora:** Está subordinada a la de Registro y Control Tributario y es en esta donde se perciben los ingresos por los servicios de tasas municipales que presta la alcaldía a los habitantes del municipio.

**Catastro:** Las actividades que realiza están referidas a efectuar los registros y controles de los inmuebles de todos los contribuyentes inscritos.

**Registro del Estado Familiar:** Esta unidad tiene como propósito el brindar los servicios jurídicos de todos aquellos hechos y actos de los ciudadanos que tiene diferentes tipos de registros en la municipalidad entre los que se encuentran: partidas de nacimiento, actas de matrimonio, divorcio, defunciones etc.

**Servicios Municipales:** Es la responsable de velar por el mantenimiento de los servicios que se prestan en el exterior de la alcaldía y son los siguientes: aseo, mantenimiento de calles, cementerio, alumbrado público, mantenimiento de parques etc.

### **3. Misión de la Alcaldía Municipal de San Sebastián<sup>12</sup>**

El Concejo Municipal trabajará para responder a todas las demandas de la población, desarrollando acciones con transparencia, de manera organizada y democrática, realizando actividades concertadas con la participación de ciudadanos y ciudadanas

---

<sup>12</sup> Datos proporcionados por Auditoría Interna, Alcaldía Municipal de San Sebastián

impulsando procesos descentralizados e integrales, considerando para ellos los aspectos económicos, sociales, ambientales e institucionales.

#### **4. Visión de la Alcaldía Municipal de San Sebastián**

Hacer de San Sebastián un Municipio sostenible, implementado procesos integrales de desarrollo; analizando e interrelacionando ejes estratégicos trabajando para ello en desarrollar su economía, promoviendo el uso racional de sus recursos, trabajando por alcanzar la satisfacción de las necesidades sociales de la población, consolidando la descentralización y participación equitativa de hombres y mujeres en las diferentes acciones y decisiones, y por ende alcanzar el desarrollo de sus comunidades.

#### **5. Objetivos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián**

##### **a. OBJETIVO GENERAL:**

Ejercer el Gobierno local, orientado al bien común general, disponiendo para cumplir con dicho objetivo del poder, autoridad y autonomía suficiente, conforme lo establece la Constitución de la República y el Código Municipal.

b. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Proteger y conservar los bienes del municipio, elaborando y controlando planes y programas de desarrollo local, para realizar una Administración Municipal en forma correcta económica y eficaz.
- 2) Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la Prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica.
- 3) Contribuir a la preservación de la salud y de los recursos naturales, fomento de la educación y la cultura, el mejoramiento económico, social y a la recreación de la comunidad.
- 4) Ejercer las funciones de gobierno y administración municipal, expediendo al efecto del os acuerdos, ordenes e instrucciones necesarias, y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del concejo.

**6. Funciones Básicas de la Alcaldía Municipal de San Sebastián**

Según el Código Municipal en el Art. 4 los servicios públicos de interés para el desarrollo local que prestan las municipalidades son los siguientes:

- a. Control de Registros y Documentos
- b. Alumbrado Público

- c. Servicio de aseo y barrido de calles
- d. Servicio de Cementerio
- e. Servicio de Policía Municipal
- f. Mantenimiento de calles, aceras y parques públicos
- g. Organización de ferias y festivales en el municipio

## **7. Recursos**

La Municipalidad de San Sebastián departamento de San Vicente para que desarrolle todas las actividades con el fin de brindar el servicio a la comunidad, necesita de recursos los cuales son indispensables para que dicha institución realice sus funciones de forma efectiva; tales recursos se presentan a continuación :

### **a. Recurso Humano**

Los Empleados por departamento en la Alcaldía Municipal de San Sebastián se describen a continuación:

TABLA No. 3 NÚMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN

DEPARTAMENTOS	No. DE EMPLEADOS
Concejo Municipal	1 Alcalde      6 Regidores Propietarios 1 Sindico      4 Suplentes
Auditoria	1 Auditor Interno
Despacho Alcalde	1 Alcalde
Secretaria Municipal	1 Secretaria 1 Auxiliar de Secretaria
Contabilidad	1 Contador municipal 1 Auxiliar de Contabilidad
Tesorería	1 Tesorero Municipal 1 Auxiliar de Tesorería 1 Colector de impuestos
UACI	1 Encargado UACI
Catastro	1 Encargado de Catastro 1 Encargado Cuentas Corrientes 1 Encargado Recuperación de Mora
Registro Estado Familiar	1 Encargado de Registro del Estado Familiar 1 Auxiliar de Registro del Estado Familiar
Servicios Municipales Diversos	1 Promotor Social 2 motoristas 1 Encargado de Cementerio 1 jardinero 1 Ordenanza
Vigilantes	3 Vigilantes 1 Vigilante de Mercado
Mantenimiento	2 Barredores
Total Empleados	38

Fuente: Datos proporcionados por Auditoria Interna, Alcaldía Municipal de San Sebastián.

**b. Recurso Financiero**

La Alcaldía Municipal de San Sebastián obtiene los recursos financieros a través del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), que representa el 7% de los ingresos corrientes del presupuesto general de la nación, de los cuales el 80% es asignado para la inversión y el resto para gastos de operación y que son transferidos por el Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), también recursos financieros del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (F.I.S.D.L.) y además cuenta con recursos propios que obtienen por el cobro de los impuestos y tasas municipales. Regularmente recibe ayuda de diferentes organizaciones no gubernamentales.

Actualmente el Concejo Municipal es el responsable de la administración de este recurso financiero para efectuar gastos operativos y la ejecución de proyectos de inversión.

**c. Recursos Materiales y Equipo<sup>13</sup>**

En la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Cuenta con el Mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de las actividades; dentro del cual se encuentra:

15 Computadoras, 3 vehículos, 20 escritorios, 50 sillas de oficina, 100 sillas de visitantes, 20 archiveros y además se cuenta con papelería y útiles necesarios para el desarrollo de las actividades que se realizan en la municipalidad.

---

<sup>13</sup> Información Proporcionada por Auditoria Interna, Alcaldía Municipal de San Sebastián.

## **8. Relaciones con otras Instituciones**

Existen Instituciones relacionadas con la municipalidad de San Sebastián, encargadas de controlar o vigilar el manejo de fondos; para que este sea administrado de forma efectiva, y de velar que las actividades, planes y proyectos de la alcaldía puedan llevarse a cabo<sup>14</sup>. Entre las cuales se mencionan:

### **a. El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM)**

Es el ente encargado de facilitar y asegurar los ingresos que recibe el municipio proporcionando asistencia técnica administrativa, financiera, y de planificación, con el objetivo de que dicha municipalidad cuente con las herramientas necesarias para un mejor cumplimiento de sus funciones.

### **b. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)**

Institución Pública sin fines de lucro y no partidista encargada de fortalecer, promover, y defender la autonomía y competencias municipales, a través de reformas legales que han fortalecido dicha autonomía; es un ente involucrado en el desarrollo económico local y en la gestión ambiental, es importante mencionar que dicha corporación está integrada por 262 municipios del país.

---

<sup>14</sup> Datos proporcionados por Auditoría Interna, Alcaldía Municipal de San Sebastián

**c. Corte de Cuentas de la República**

Es la entidad autorizada de fiscalizar los registros contables de la Alcaldía Municipal de San Sebastián; a través de libros foliados autorizados por dicha institución que garantizan un buen manejo de los fondos en la municipalidad.

**d. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (F.I.S.D.L)**

Es otra de las instituciones que mantiene una relación directa con la municipalidad, ya que a través de esta pueden obtener recursos financieros que provienen del Gobierno Central, para el desarrollo de proyectos; además el F.I.S.D.L ayuda a los municipios que lo necesiten a determinar la factibilidad técnica de los proyectos; así como también supervisando el desarrollo de los mismos hasta su finalización.

Otras Instituciones poseen relaciones con la alcaldía en otras áreas entre las cuales están:

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA: El cual pone a la disposición de los miembros de la Comisión de Mitigación COEM médicos y enfermeras en caso de emergencias, también en coordinación con la municipalidad desarrolla programas regulares de salud, mantienen vigilancia epidemiológica etc. Y otras actividades en beneficio de la salud de los habitantes.

POLICIA NACIONAL CIVIL: Brinda seguridad en los puntos necesarios en las zonas afectadas por la delincuencia en el municipio, y pone a la disposición y en coordinación con la municipalidad los recursos con los que cuenta (Vehículos, radios, fax, líneas telefónicas y personal humano); recursos con los que se pueden desarrollar planes de seguridad ciudadana entre otros.

## **C. GENERALIDADES DE LOS PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS**

### **1. Concepto**

Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.<sup>15</sup>

Es un plan que cubre una serie relativamente amplia de actividades de la organización y especifica los pasos más importantes, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.<sup>16</sup>

### **2. Importancia**

Los Programas son de vital importancia ya que estos no solamente fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente porque su esencia esta en la fijación del

---

<sup>15</sup> Koontz, Harold. Administración una Perspectiva Global.8ª. Edición. Pág.784

<sup>16</sup> Stoner, James. Administración.6ª.edición. Pág.324

factor tiempo, debido a que establecen además para el tiempo una lista de actividades que deben realizarse, son un escrito en que se indican parámetros del desarrollo que tendrá un acto.

### **3. Contenido**

Todo Programa es un plan de un solo uso, contiene un conjunto de actividades organizacionales; ya que especifica los pasos principales, orden y tiempo, así como también la unidad responsable de cada paso.

La puesta en marcha de un programa comprende el desarrollo de los siguientes pasos:

1. Establecimiento de los objetivos a alcanzar
2. Elaboración de políticas que determinan el área de acción
3. Descripción de Procedimientos y determinación de los métodos aplicables
4. Elaboración de Presupuestos
5. Contenido básico

Se anotaran en el programa los datos siguientes:

- a. Fecha de iniciación
- b. Descripción de la tarea a efectuar
- c. Responsable
- d. Plazo fijado para su ejecución

e. Cualquier otra información útil

#### **4. Objetivo**

Todo Programa pretende lograr un fin determinado a través del esfuerzo de las personas involucradas en él, así como también tomando en cuenta los recursos a utilizar ya sean estos de carácter financiero o material.

Todo Programa tiene como objetivo coordinar en un todo orgánico las decisiones ya sean estas a corto ó largo plazo, estratégicas o tácticas a nivel gerencial o distintos niveles jerárquicos de la empresa. Además de proporcionar estabilidad a la organización, le dan su razón de ser aumentando la exactitud con que una unidad puede predecir el comportamiento de la otra.

#### **5. Tipos de Programas<sup>17</sup>**

Según su objetivo los programas se pueden clasificar en:

##### **a. Según su Objetivo**

##### **1) Programas Generales**

Son el conjunto de acciones estructuradas modularmente dirigidas a unidades específicas de una determinada rama de actividades económicas.

##### **2) Programas Específicos**

Son el conjunto de acciones que define una empresa en función de sus Necesidades particulares.

---

<sup>17</sup> Claudia María Alfaro Ramírez y otros "Diseño de un Programa de Motivación para el Personal de la Universidad Dr. José Matías Delgado" junio 1998. Págs. 48, 49,50.

La empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelven sus necesidades totales o parciales y diseñar también conos específicos adicionales.

**b. Según su Duración**

**1) Programas de Corto Plazo**

Son los que se hacen para uno, dos, tres, seis meses y un año.

**2) Programas de Largo Plazo**

Son aquellos que duran más de un año.

**6. Ventajas de los Programas**

- a. Sirven de guía para dar instrucciones a los involucrados del trabajo a realizar.
- b. Muestran un plan a seguir
- c. Se establece un orden adecuado en la realización de los procedimientos
- d. Permite a los administradores hacer modificaciones apropiadas para sustentar su opinión.
- e. Son un medio eficaz para mostrar los pasos a seguir y las indicaciones que se dan en un procedimiento.

## 7. Reglas sobre los Programas<sup>18</sup>

1º. Todo programa, debe ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Para obtener la aprobación de la máxima autoridad es necesaria:

- a) Presentar los programas con todos sus detalles: Las gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les pueden dar, todos los datos y las respuestas a sus observaciones.
- b) Presentarlos como una inversión, esto es: Tratar de fijar su costo y los beneficios que habrán de producir de preferencia económicamente determinados.
- c) Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados: De lo contrario se nos pedirán esos resultados antes de tiempo, y al no existir, se originará desconfianza en la actuación.

2º. Debe hacerse siempre la venta o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Es muy frecuente que quienes formulan un programa, una vez aprobado por la gerencia no consideren que deban tratar de convencer de su bondad beneficios, etc. a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideren solamente que pueden imponerlos. Esto producirá necesariamente resultados pobres, fricciones, bloqueo en su realización, etc.

---

<sup>18</sup> Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas Teoría y Práctica. I Parte. Cuadragésima octava reimpresión. Editorial Limusa. México. Pág. 174.

- 3°. Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo. Muchas veces un programa fracasan porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo.

## **D. FASES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS**

### **1. Planeación**

La planeación es la etapa inicial del proceso administrativo y por consiguiente de la elaboración de todo tipo de proyectos; y en el caso de esta investigación será la primera fase para el diseño del programa administrativo de recuperación de mora tributaria.

Según Harold Koontz, planeación es:

“Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones”

Para la elaboración del programa administrativo es necesario tomar en cuenta elementos para lograr un funcionamiento eficaz del mismo entre los cuales se encuentra: El recurso humano encargado del desarrollo de programas, la actualización de una base de datos la cual contendrá la identificación de cada contribuyente inscrito; también se realizará un estudio y análisis de la información recabada de los diferentes contribuyentes. Que servirá para la elaboración de dicho programa.

En el proceso de planear es indispensable tomar en cuenta o estar en correspondencia con los objetivos de la municipalidad y determinar la forma en que puedan alcanzarse.

Para desarrollar un plan eficaz para la municipalidad de San Sebastián deberá contener las siguientes características:

- a. Ser realistas, que pueda llevarse a la práctica
- b. Deberá basarse de acuerdo a los recursos y limitaciones de la alcaldía
- c. Compromiso de los que participan en el diseño y aplicación del programa.
- d. Ser flexible ya que debe adaptarse a los cambios que de den en el entorno.
- e. Que los resultados puedan medirse y evaluarse.

## **TIPOS DE PLANES <sup>19</sup>**

Los planes se clasifican en:

### **Según su clase:**

#### **1. Objetivos o Metas:**

Se pueden considerar los objetivos como planes en cuanto a que tiene que ver con las utilidades futuras que requieren previsión e imaginación determinante y que son parte integral de todas las actividades de planeación.

#### **2. Políticas:**

Constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente; Señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma particular.

#### **3. Procedimientos:**

---

<sup>19</sup> Guillermo Gómez Ceja. "Planeación y Organización de empresas". 8ª. Edición. 1994. McGraw- Hill. México. Pág.29

Se ocupa de escoger y de poner en práctica un curso específico de acción de acuerdo con la política establecida. Los procedimientos dan una sucesión cronológica a las operaciones sucesivas, siempre dentro de la política establecida y hacia la meta predeterminada.

#### 4. Programas:

Están constituidos por objetivos, políticas, procedimientos y métodos, dispuestos y diseñados de tal manera que suministren cursos de acción para alcanzar una meta, o realizar una idea que generalmente es de importancia trascendentes.

#### **Según sus Fines:**

##### 1. Nuevos:

Son los que involucran operaciones iniciales u originales en lo que concierne a la empresa.

##### 2. Vigentes:

Son planes de operación o trabajo destinados a producir los efectos que se busca en las operaciones actuales.

##### 3. Correctivos:

Se usan para proporcionar una acción que mejore una parte del plan que ha resultado deficiente en relación con lo que en un principio se desea lograr.

#### **Según su Utilidad:**

Bajo este título se agrupan los planes que se utilizan una sola vez y los que se repiten.

### **1. Planes de uso único:**

Incluyen programas, presupuestos y planes correctivos.

#### a) Programas Mayores:

Planifican decisiones primordiales que afectan fundamentalmente el curso que siga la empresa (Calendario de inversiones).

#### b) Proyectos:

Planes de tipo flexible, deseables para planear operaciones fácilmente divisibles en partes (literatura de ventas, la publicidad de un artículo en una temporada).

#### c) Programas especiales:

No tienen fecha o límite fijo de determinación (plan de retiros y reemplazo de ejecutivos).

#### d) Planes detallados:

Prevén cada paso de una larga serie de operaciones separadas (Planeación de carga de maquinarias).

### **2. Planes de uso Constante**

#### a) Política:

Plan general de acción que guía a los miembros en su conducta para el logro de operaciones (Maquinaria, Gastos de reparación preventiva).

#### b) Procedimientos:

Varios individuos en varios lugares (Procedimientos para la labor de varios individuos).

#### c) Método Estándar:

Una sola operación en un solo lugar.

## **2. Formulación.**

La formulación es la fase en la que se evaluará el programa administrativo propuesto, la evaluación es la parte fundamental del estudio, dado que es la base para decidir sobre los proyectos y se determinará si es técnica y económicamente viable.

## **3. Aprobación**

El programa administrativo de recuperación de mora será estudiado por el concejo municipal quien es la máxima autoridad en la alcaldía; el cual analizará cada una de las partes y elementos que lo conforman, también será analizado juntamente con el encargado de la unidad de registro y control tributario con la que se tiene una relación directa; mismos que harán observaciones y modificaciones que sean pertinentes para que posteriormente sea aprobado por el consejo municipal, logrando así el apoyo y la cooperación de la municipalidad en la elaboración y afinación de dicho programa administrativo.

## **4. Ejecución y Coordinación**

Para que el programa se desarrolle de manera optima es necesario el involucramiento coordinado de todo el personal; independientemente que estos perteneczan al nivel operativo o jefaturas, ya que cada uno de ellos es importante para que al momento de ejecutarse el programa sea lo más efectivo posible; porque en este se describirán los

pasos necesarios que servirán para coordinar todas las tareas diarias que les corresponderá realizar obteniendo como resultado el buen funcionamiento del programa.

## **5. Control**

El control administrativo es la fase que permite garantizar que las actividades reales se ejecuten o se cumplan como fueron inicialmente planeadas, este procedimiento se realiza con el propósito de determinar si existen desviaciones o posibles fallas al momento de operativizar el programa administrativo; para que posteriormente si fuera necesario se establezcan medidas correctivas que eviten en un futuro posibles crisis que impidan alcanzar objetivos y metas propuestas.

En esta etapa al realizar un análisis o comparación entre lo planeado y los resultados obtenidos permitirá conocer si todos los recursos que se utilizan en dicho programa se usan de manera más eficaz y eficiente; también es una forma de conocer el desempeño de las unidades involucradas mejorando así la calidad del programa. Este recurso sirve también para detectar cambios que sufra la municipalidad ya sea en su ambiente externo y internamente y la repercusión de estos cambios en la misma.

## **E. RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA**

### **1. Recaudación Tributaria**

Los tributos municipales son parte fundamental de los ingresos de las alcaldías, estos contribuyen al sostenimiento operativo de la misma, y es por ello que existe la necesidad de crear herramientas que faciliten el control de la recaudación de los tributos.

Para que toda municipalidad pueda realizar el cobro y recuperación de mora tributaria debe contar principalmente con los siguientes departamentos:

### **Departamento de Catastro**

Todas las municipalidades deben contar con un departamento de catastro cuya función es mantener un control sobre los bienes que pertenecen a la jurisdicción del municipio y son sujetos a pagos de tributos, cuya función específica de dicho departamento es mantener actualizada la base de datos de los contribuyentes.

### **Departamento de Cuentas Corrientes**

Este departamento es el encargado de mantener al día los saldos adeudados por los contribuyentes, y para un mejor funcionamiento al igual que el departamento de catastro es importante la actualización de la información de los contribuyentes a través de un sistema mecanizado que facilite el manejo de la misma.

## **2. Tipos de Recaudación**

La recaudación de los tributos municipales puede efectuarse directa o indirectamente.

### **Recaudación Directa**

Dicha recaudación consiste en que el contribuyente realice los pagos en las oficinas de la alcaldía municipal.

### **Recaudación Indirecta**

Este tipo de recaudación consiste en que se delega a terceras personas( instituciones autónomas, bancos etc.) la función de recaudar los tributos municipales.

La recaudación directa genera cierto índice de morosidad y para que este método sea efectivo se debe optar por la vía administrativa

Vía Administrativa: se entiende que existe mora tributaria cuando se da falta de pago de los tributos municipales en el plazo o fecha límite correspondiente. Cuando un contribuyente tiene mora es añadido a una base de datos que lleva el Departamento de Cuentas Corrientes, en el cual constan los datos de los contribuyentes morosos, número de cuenta y monto total de la mora entre otros.

Dicho informe posee fuerza ejecutiva de acuerdo al Art. 116 de la Ley General Tributaria Municipal, en base a este es que la administración puede proceder al cobro de la misma.

Primero se notifica al contribuyente a través de los medios señalados en el Art. 95 de la ley antes mencionada, del saldo de su cuenta tributaria, concediendo un plazo de 30 días contados a partir de la notificación para que efectúe el pago correspondiente o proponga alguna forma de pago, previniéndole, de no hacerlo se procederá al cobro judicial.

Luego de ésta notificación pueden darse tres situaciones: el contribuyente puede presentarse a cancelar el impuesto adeudado; puede solicitar pagar a plazos, o no atender a la notificación. Si opta por la última circunstancia se procederá a enviar otra notificación para que defina la forma de cancelar su deuda tributaria, si no atiende de nuevo esta notificación se designa a un gestor de cobros para que lo visite y trate de persuadirlo del pago de su deuda. Realizado el paso anterior el gestor traslada los casos de los contribuyentes que se niegan al pago de su mora al Jefe de Cuentas Corrientes y posteriormente éste los remite al Síndico Municipal el cual envía otra notificación y de no

presentarse el contribuyente después de ocho días se prosigue con el cobro judicial facultado en base al Art. 117 de la Ley General Tributaria Municipal.

## **F. METODO APLICABLE AL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y EL ENTORNO**

### **1. Método del FODA**

Para realizar un diagnóstico organizacional en el que se obtenga resultados efectivos, es de suma importancia tomar en cuenta las diferentes actividades de una empresa, y para ello se deben analizar las variables internas; así como también las externas con el fin de profundizar en el entendimiento del ambiente en que toda organización se desarrolla.

Un buen diagnóstico organizacional es posible realizarlo a través del método FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), por medio de este se realiza un análisis profundo de las condiciones en que se encuentra funcionando una empresa determinada.

Dicho método consiste en evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización y a su vez es posible medir y conocer la situación actual de la empresa en estudio.

El método FODA esta dividido en dos grupos:<sup>20</sup>

El grupo que esta conformado por los factores internos de una empresa y que esta representando por el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización en estudio; y un segundo grupo en el que se consideran los factores externos como lo son las oportunidades y amenazas, las cuales giran en el entorno de toda organización.

---

<sup>20</sup> Thompson, Strickland, "Administración Estratégica". 11ª. Edición. 2001.Pág. 112

## **FORTALEZAS**

Las fortalezas pueden definirse como un factor interno en beneficio del accionar administrativo de las empresas, es una característica que le proporciona mayor competitividad. Una fortaleza puede asumir varias formas: Una habilidad o una destreza importante, activos físicos valiosos, activos humanos valiosos; activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, etc. Por lo cual los administradores procuran en gran manera que estos se mantengan en última instancia y si es posible incrementarlos con el propósito de obtener un máximo beneficio.

## **OPORTUNIDADES**

Conocidas como variables externas ya que se encuentran girando alrededor del entorno de una empresa y son factores favorables que influyen positivamente en el accionar administrativo de la misma. Las oportunidades son aquellas que ofrecen un crecimiento rentable, en donde una organización tiene mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva ajustándose a los recursos que esta posee.

Es importante mencionar que para la formulación de estrategias es necesario identificar primero las oportunidades.

Algunos ejemplos de oportunidades son los siguientes: Transferir habilidades o conocimiento tecnológico de la compañía a nuevos productos o negocios, ampliar líneas de productos, alianzas que amplíen cobertura de mercado, etc.

## **DEBILIDADES**

Son factores internos que impiden el normal funcionamiento de una empresa generando desequilibrio en la parte organizativa y operativa de la empresa. Una debilidad significa alguna carencia de la organización o una condición que la coloca en desventaja, estas pueden relacionarse con las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importante, y una carencia de activos físicos, humanos, organizaciones o intangibles. Una carencia puede determinar que una empresa sea o no competitivamente vulnerable.

Entre algunos ejemplos de debilidades se pueden mencionar: Capacidad subutilizada de la planta, Escasez de recursos para financiar, Instalaciones obsoletas, etc.

## **AMENAZAS**

Se consideran como variables incontrolables, porque no dependen directamente de la organización. Las amenazas por ser factores negativos atentan contra la misión de la empresa y por consiguiente los objetivos tienden a variar. La labor de la administración es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía y evaluar cuales estrategias se pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir su impacto.

Algunos ejemplos de amenazas son los siguientes: La aparición de tecnologías más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que de los rivales, etc.

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

#### A. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1. Importancia

En la actualidad la recaudación de impuestos y tasas por parte de las municipalidades, es un tema que está tomando mayor importancia para los gobiernos locales, ya que la falta de herramientas adecuadas de cobros impide la captación de dichos fondos. Por lo que se considera importante establecer un programa administrativo para la recaudación efectiva de impuestos, que incremente la captación de recursos financieros.

La puesta en marcha de esta propuesta deberá proporcionar una clara visión de las actividades a realizar por la alcaldía e incrementar el nivel de cultura de pago en los contribuyentes.

##### 2. Utilidad

El programa administrativo será de gran utilidad para la alcaldía, ya que de esta manera se está garantizando la recuperación de la mayor parte de los ingresos que adeudan los contribuyentes ya sea a un corto o mediano plazo, y con esto podrá realizarse los proyectos de mayor beneficio para los habitantes del municipio.

**3. Originalidad**

Esta investigación se considera original ya que no existe un estudio que se haya realizado con anterioridad en la municipalidad sobre dicha problemática, razón por la cual no se ha implementado un programa administrativo que conlleve a dicha municipalidad a recuperar la mora tributaria de forma más efectiva.

**4. Factibilidad**

La investigación que se ha realizado se considera factible, ya que se cuenta con los recursos materiales, humanos y financieros necesarios, así mismo se cuenta con el tiempo y la colaboración por parte del Alcalde y Concejo Municipal de la alcaldía, para brindar la información necesaria, y que esta investigación se realice en el tiempo estipulado.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. General**

Realizar un diagnóstico de la situación actual relacionada a los procedimientos de cobro y recuperación de mora tributaria en la Alcaldía Municipal de San Sebastián departamento de San Vicente, para identificar los factores que inciden en una baja recaudación.

### **2. Específicos**

- a. Efectuar un diagnóstico sobre los métodos y técnicas que utilizan actualmente en la recaudación de los impuestos para identificar posibles fallas en el procedimiento de recuperación de los mismos.
- b. Identificar las causas por las cuales los contribuyentes no cancelan sus tributos municipales a tiempo, para proponer alternativas de solución.
- c. Determinar si los empleados del área administrativa poseen los conocimientos necesarios sobre las leyes relacionados al cobro de tributos para mejorar el desempeño de sus labores

## **C. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. General**

La Realización de un diagnóstico de la situación actual relacionada a los procedimientos de cobro y recuperación de mora tributaria en la Alcaldía Municipal de San Sebastián departamento de San Vicente, permitirá identificar los factores que inciden en una baja recaudación.

### **2. Específicas**

- a. La realización de un diagnóstico sobre los métodos y técnicas que utilizan actualmente en la recaudación de los impuestos permitirá identificar posibles fallas en el procedimiento de recuperación de los mismos.
- b. La identificación de las causas por las cuales los contribuyentes no cancelan sus tributos municipales a tiempo, permitirá proponer alternativas de solución.
- c. Del nivel de conocimiento que los empleados del área administrativa posean sobre las leyes relacionadas al cobro de tributos, dependerá el nivel de desempeño con que realicen en sus labores.

## D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 1. Método a utilizar

Para llevar a cabo la investigación en la Alcaldía Municipal de San Sebastián, se han utilizado los métodos de Análisis y Síntesis con el propósito de conocer la realidad que afecta a la municipalidad.

#### **Análisis**

Operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo.<sup>21</sup>

Se hará un análisis que permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra la Alcaldía Municipal de San Sebastián en relación al tema de la recaudación de impuestos y de esta forma saber cuales son las deficiencias por las que no se ha podido recuperar la mora .

#### **Síntesis**

Es la operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en el todo. Este proceso nos conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

---

<sup>21</sup> Iglesias, Salvador. Guía para la elaboración de Trabajos de Investigación, 5ta. Edición, Imprenta Universitaria , El Salvador, 2006. Pág. 34.

Por lo tanto la síntesis permitirá conocer los resultados o beneficios que obtendrá a la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente; mediante la implementación del Programa de Recuperación de Mora Tributaria.

## **2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizado es el correlacional, ya que se describen las características de la unidad en estudio y del procedimiento de recuperación de mora que permita realizar un análisis de la situación actual que afronta dicha municipalidad en el área de los impuestos.

La investigación está conformada en dos partes: Investigación Bibliográfica ó Documental y en Investigación Científica o de Campo.

En el caso de la investigación bibliográfica o documental se basa de fuentes secundarias, en información ya procesada o sustentada en libros, documentos, acuerdos, decretos etc. Esta información es generalmente recopilada por terceras personas ajenas a la investigación.

Y en la investigación de campo la información proviene de datos recolectados directamente por el investigador, y se basa en los instrumentos de la entrevista encuesta, censo y observación.

### **3. Técnicas de Investigación**

Las técnicas utilizadas para la obtención de los datos primarios son las siguientes: La entrevista, la observación, censo, la encuesta y una prueba piloto, ya que éstas ayudarán a recolectar datos de la realidad para poder llevar a cabo la investigación de esta manera se facilitará la obtención de la información.

#### **a. La Observación:**

Consiste en el registro sistemático válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta esta técnica consiste en la observación al personal de la alcaldía municipal de San Sebastián para conocer más afondo la realidad que se vive en dicha municipalidad, conocer sus fortalezas sus debilidades, y los problemas que provocan deficiencias en el proceso de la recaudación de impuestos.

#### **b. Censo:**

Es el proceso mediante el cual se recolecta, compila, evalúa, analiza y publica o disemina en cualquier otra forma, los datos (o la información) , demográficos, económicos, sociales que pertenecen en un momento determinado a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo.

**c. La Encuesta:**

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. La información recolectada, podrá emplearse para un análisis cualitativo; con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial e imprecisa. Para aplicar dicha técnica se utilizó como instrumento el cuestionario.

**d. La Entrevista:**

La técnica de la entrevista se define como una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, hecha con fines especiales. El objetivo de esta técnica es conversar ó hacer una serie de preguntas a través de una guía de preguntas de entrevista orientados a la recopilación de datos básicos que permitan desarrollar en forma efectiva la investigación.

**e. Prueba Piloto:**

Para diseñar un buen instrumento de recolección de información se llevó a cabo una prueba piloto que sirvió para detectar las posibles fallas en las que se haya incurrido al elaborar dicho cuestionario.

Esta prueba fue realizada en forma aleatoria a los contribuyentes con cuentas morosas, se determinó que las preguntas formuladas cumplían con los objetivos establecidos; aunque cambió la redacción de algunas de ellas debido a que algunas personas no conocían el significado de palabras utilizadas en el cuestionario.

#### **4. Determinación de Universo y Muestra**

##### **a. Universo**

Para llevar a cabo la investigación en la Alcaldía Municipal de San Sebastián se han determinado los siguientes universos:

1) El personal del área administrativa:

Para la investigación que se llevó a cabo el universo está comprendido por los 13 empleados que pertenecen al área administrativa de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente.

2) Contribuyentes:

El universo también está comprendido por los 2,000 contribuyentes registrados en la municipalidad<sup>22</sup>.

##### **b. Muestra**

1) Personal del área administrativa:

En el caso de los empleados, aunque la población asciende a 13 personas del área Administrativa se realizó un censo, de los cuales únicamente 9 de ellos accedieron a responder a las preguntas formuladas en el cuestionario, ya que existen problemas estructurales dentro de dicha municipalidad.

2) Contribuyentes:

---

<sup>22</sup>Dato proporcionado por el Encargado de Unidad de Catastro, Alcaldía Municipal de San Sebastián

Para determinar la muestra en esta investigación, con respecto a los contribuyentes inscritos en el municipio y que lo constituye aproximadamente 2,000 contribuyentes se realizará mediante la siguiente fórmula:

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

En donde:

n = tamaño de la muestra

N = Universo

E = error

Q = probabilidad de rechazo

P = probabilidad de éxito.

Z = nivel de confianza

Datos

n = ?

N = 2000

E = 0.10

Q = 0.50

P = 0.50

$$Z = 1.96$$

Sustituyendo los datos en fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (2000)}{(2,000- 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 91 \text{ contribuyentes inscritos.}$$

##### **5. Tabulación de la Información**

El paso a seguir después de recolectarse la información fue la tabulación de la misma, la cual fue procesada a través de una hoja de cálculo que proporcionó datos específicos por medio de tablas y gráficos que facilitaron el análisis de las respuestas brindadas por los contribuyentes y los empleados de la municipalidad. La información ya procesada fue utilizada para la elaboración del diagnóstico sobre la situación actual y posteriormente para la realización de las conclusiones y recomendaciones.

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES**

Durante la investigación realizada en la alcaldía municipal de San Sebastián se detectaron los siguientes aspectos:

### **1. Alcances**

- a) La autorización por parte del señor Alcalde y el Concejo Municipal para la realización de la investigación.
  
- b) La información requerida para la investigación fue accesible ya que el Síndico de dicha municipalidad proporcionó documentos conteniendo información valiosa que fue utilizada para el desarrollo del tema en estudio.
  
- c) El apoyo y la colaboración por parte del encargado de la Unidad de Catastro y el Auditor Interno que brindaron información que no está plasmada en documentos y de utilidad para la investigación.

### **2. Limitaciones**

- a) De los 13 empleados de la alcaldía 4 de ellos se negaron a contestar las preguntas formuladas en el cuestionario lo que impidió conocer sus puntos de vista que enriquecieran el análisis de la información.

- b) Durante las visitas realizadas a la alcaldía municipal en algunas ocasiones era difícil encontrar a la persona que proporcionaba la información.
- c) La información necesaria para el desarrollo de la investigación no era proporcionada con rapidez, debido a que existen problemas estructurales en dicha municipalidad.

#### **F. DIAGNÓSTICO SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN**

En el presente capítulo se desarrolló un diagnóstico, basado en la situación actual de la alcaldía específicamente en la unidad de Cuentas Corrientes, Cobro y Recuperación de Mora debido a que es la unidad encargada del sistema de cobros de la Alcaldía y a su vez es la encargada de garantizar la recaudación de fondos para la municipalidad, la cual está relacionada con la unidad de Registro y Control Tributario, que son las que se encargan del registro de inmuebles y empresas o establecimientos y de velar porque estas cumplan con su respectiva imposición tributaria. La unidad de recuperación de mora para desarrollar sus actividades ésta se encuentra conformada por un encargado de recuperación de mora y un encargado de cuentas corrientes, otras unidades relacionadas con las unidades antes mencionadas se encuentran: La unidad de Contabilidad, conformada por un contador municipal y un auxiliar de contabilidad; y la Unidad de tesorería, la cual consta de un tesorero y un colector de impuestos.

Según lo manifestado por el Encargado de la Unidades de Cuentas Corrientes y la Unidad de Cobro Y Recuperación de Mora que son las unidades analizadas se encuentran en un solo departamento por lo tanto sus funciones son diferentes.

### **Unidad de Cuentas Corrientes**

La función principal de esta unidad es la recaudación de los ingresos percibidos por los servicios de tasas e impuestos municipales que presta la alcaldía a los habitantes del municipio , además de esta función la unidad cuentan con otras como son: Atender a los contribuyentes con respecto al pago y a las inconformidades que los contribuyentes manifiesten, controlar los movimientos de la cartera de contribuyentes y actualizar los datos de cada uno de ellos por medio de un registro en tarjetas. Elaboración de solvencias municipales.

### **Unidad de Cobro y Recuperación de Mora**

La función principal de esta unidad consiste en la recuperación de los tributos municipales de aquellos contribuyentes que se encuentran en deuda con la alcaldía por lo que realizan un control de los ingresos que se obtienen diariamente, revisar periódicamente la cartera de contribuyentes morosos y luego enviar notas de cobro a sus respectivas casas, desarrollar eficientemente otras funciones que le competen a la unidad.

A continuación se presenta el análisis obtenido como resultado de la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente.

## **1. Empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián**

Se observó y se verificó mediante entrevista y encuestas realizadas en la municipalidad que existe una adecuada comunicación dentro de dicha municipalidad, ya que el 90% de los empleados así lo manifestaron (ver anexo 1 pregunta 4); es importante mencionar que la comunicación se da a través de dos vías que como lo es la comunicación oral y la escrita.

Según la información obtenida datos generales (anexo 1) en las encuestas realizadas a los 9 empleados, incluyendo las unidades que se relacionan con el departamento de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora, solamente el 22% conoce los objetivos de su unidad; dichos empleados pertenecen a las unidades de catastro y Contabilidad, mientras que la mayoría es decir un 78% desconoce los objetivos de la unidad a la cual pertenecen manifestando que no están claramente definidos, por lo tanto se asume que no se encuentran identificados con la Unidad y la Institución para la cual laboran.

Como se constató en la pregunta No. 25 anexo 1 el 56% de los empleados manifestó tener conocimiento de las leyes basándose solamente en las Ordenanzas Municipales descartando la existencia de otras leyes que amparan dicho proceso, de conformidad a la pregunta 8 anexo 1, el 56% manifestó que no existe una capacitación por parte de la municipalidad para que los empleados tengan todo el conocimiento necesario para aplicar dichas leyes, y de esta manera mejorar el desempeño en sus labores.

## **2. Cobro de Tasas e Impuestos Municipales**

Basados en la información proporcionada por entrevistas y encuestas a los empleados de la alcaldía municipal se hace el análisis del procedimiento actual de cobros de tasa e impuestos.

De conformidad a la pregunta No 9 el 78% de los empleados, manifestaron que actualmente la municipalidad cuenta con un proceso definido o debidamente diseñado.

Cabe mencionar que el 22% de los empleados manifestó que no existen procesos definidos para el cobro de tributos municipales.

Según pregunta No. 12 anexo 1 los empleados representados por un 56% opinaron que dicha municipalidad utiliza diferentes pasos para el cobro de tributos municipales y mencionaron los siguientes:

Como primer paso mencionaron elaborar un estado de cuenta en el que refleje los datos del contribuyente y el saldo que adeuda a la municipalidad, seguidamente si el contribuyente cancela en el momento se elabora el recibo de cancelación de tributos, en caso contrario se le hace un envío de nota de cobro para que el contribuyente se acerque a la alcaldía a cancelar, si éste manifiesta no estar en condiciones de cancelar el monto total de su deuda se le propone un plan de pago a seguir.

Cabe mencionar que estos pasos mencionados anteriormente no se encuentran plasmados en un documento que proporcione un orden ya que al momento de responder la pregunta lo hicieron de forma desordenada, a pesar de que ellos mencionaron que si se encuentran debidamente definidos, y la forma en que lo aprendieron fue de manera

empírica ya que empleados anteriores les proporcionaron una vaga idea de cómo realizar el procedimiento de cobro y que fueron perfeccionando con la práctica, pero aún desconocen otros pasos importantes que complementan dicho procedimiento. Mientras un 44% afirmaron desconocer los pasos para el cobro de los tributos.

Mediante la pregunta No. 20 (anexo 1) se consultó a los empleados cuales son los formatos más utilizados para el cobro de tributos, el 56% de los encuestados mencionan que el principal instrumento de cobro son los recibos ; seguido de un 33% el que afirma que se utilizan tarjetas, recibos y formularios, el resto manifestó que sólo utilizan tarjetas; es importante mencionar que los empleados manifestaron que los formatos son los adecuados para agilizar el procedimiento de cobro ya que la información plasmada en estos es la idónea, mencionando también que dicha información se actualiza periódicamente (anexo 1, pregunta 22), detectándose una contradicción entre ellos debido a que la alcaldía no cuenta con una base de datos actualizada (ver anexo 1, pregunta 17) y según entrevista realizada con el jefe de catastro que manifestó que esta es una de las grandes dificultades que presenta la alcaldía ya que como la base de datos no está actualizada no presenta la información real sobre los contribuyentes incluyendo el monto que adeuda el contribuyente.

### 3. Recuperación de Mora Tributaria.

Según información obtenida a través de una entrevista realizada al encargado de la Unidad de Recuperación de Mora en la cual afirma que actualmente no existen procesos definidos para realizar el procedimiento de recuperación de mora, razón por la cual, se describe el procedimiento de la siguiente manera:

- Establecer los estados de cuenta de los contribuyentes y revisar los que tienen mora.
- En algunas ocasiones se realiza el envío de notas de cobro en donde se le informa al contribuyente la cantidad que adeuda por los servicios que recibe de la alcaldía.
- El contribuyente se acerca a pagar ó a pedir un financiamiento para solventar su deuda.

Cabe mencionar que este último paso se da en raras ocasiones ya que son pocos los contribuyentes que tienen cultura de pago.

Según información recabada a través de la encuesta realizada a los empleados de la alcaldía, la gran mayoría con un 56% ( ver anexo 1, pregunta 26) manifiestan desconocer a cuanto asciende actualmente el monto total de la mora tributaria, por lo que se puede observar que existe poco interés por parte de los empleados. Entre los empleados que afirmaron conocer el monto de mora se encuentran los de la unidad de catastro, cobro y recuperación de mora, por lo tanto se puede establecer que los empleados de estas unidades si tienen pleno conocimiento del problema que actualmente afecta dicha municipalidad.

Al analizar e interpretar la información brindada por los empleados municipales, se puede mencionar que el principal factor que influye en una baja recaudación tributaria es que el

contribuyente carece de cultura de pago, es decir que le toma poco interés al pago de los servicios municipales (ver anexo 1 pregunta 31).

También se pudo constatar que en dicha municipalidad no existen programas o planes para la recuperación de la mora tributaria, ya que a través de la pregunta No. 27 de la encuesta realizada a los empleados; la mayoría de ellos con un 56% desconocen la existencia de dichos planes, y los que respondieron que si existen no supieron especificar que tipos de planes existen en dicha municipalidad.

#### **4. Cartera de Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Sebastián.**

Para la elaboración de éste diagnóstico es importante considerar los siguientes factores: Causas que originan las cuentas morosas, tipos de contribuyentes, efectos de la mora tributaria para la alcaldía municipal. Los cuales se detallan a continuación:

##### **a. Causas de la Morosidad**

De los 91 contribuyentes encuestados solo 82 de éstos reconocen estar en mora con la municipalidad, representados por un 90% (según anexo 2 pregunta 5). Entre los cuales se presentan los períodos de tiempo que el contribuyente se encuentra atrasados con el pago de los tributos municipales. Según pregunta No. 7(Anexo2), el periodo más frecuente de atraso con un 57% es de tres meses, seguido de un 18% que manifestó un retraso de dos meses, mientras que un 16% afirmó tener un atraso equivalente a un año y finalmente el 9% no cancela sus impuestos hace más de un año.

Las principales causas por las cuales los contribuyentes no cancelan los tributos municipales oportunamente son las siguientes:

**1) Falta de Recursos Económicos**

Según pregunta 6 (Anexo 2), el 49% de los contribuyentes manifestaron que la falta de recursos económicos es la razón principal por la cual se encuentran en mora con la alcaldía,. Además afirmaron que una de las causas por las cuales se da la falta de recursos económicos es el desempleo, por consiguiente éstos dan prioridad a los gastos alimenticios y dejando el pago de los tributos hasta obtener un empleo que incremente sus ingresos actuales, estos contribuyentes desempleados representados por un 68% del total de la población encuestada. Es importante mencionar que en algunas familias solamente uno de los integrantes del grupo es el que aporta ingresos económicos a su familia, según información obtenida de datos generales de los contribuyentes (Ver anexo 2).

**2) Razones Políticas**

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de campo realizada a los contribuyentes el 24% de éstos manifestaron que la razón por la cual no cancelan sus impuestos, es por que no simpatizan con el gobierno municipal actual ya que este no realiza obras de beneficio social para los habitantes de dicho municipio y aseguran que no cancelarán su deuda tributaria hasta que cambie el gobierno municipal al partido político de su preferencia, aunque esto implique hacer un préstamo bancario para cancelar el monto acumulado de la deuda. (Según Pregunta 6, anexo 2)

### **3) Falta de Interés**

El 15% de los contribuyentes afirman que no tienen interés en cancelar su deuda con la alcaldía, y una de las causas por la que se llega a esa irresponsabilidad es porque según ellos la alcaldía no ejerce ningún tipo de presión para que ellos cancelen su deuda, además los contribuyentes manifestaron que aunque no cancelen los servicios; estos siempre les serán proporcionados. Esto se da ya que la Alcaldía Municipal no maneja un control de cobros adecuados para estos.

### **4) Falta de Servicio de Cobro.**

Según resultados obtenidos en la encuesta realizada a los contribuyentes el 12% de éstos manifestaron que no cancelan los impuestos municipales debido a que la alcaldía no posee un servicio de cobro adecuado, es decir que no cuenta con un plan sistematizado para que los contribuyentes cancelen mensualmente sus tributos y no se genere mora tributaria.

## **b. Tipos de Contribuyentes**

Según entrevista realizada al jefe de la unidad de catastro y al jefe de auditoría interna se identificaron dos tipos de contribuyentes los cuales son:

### **1) De Empresas**

Son aquellos contribuyentes inscritos en la alcaldía y que están representados por personas naturales o Jurídicas.

## **2) De Inmuebles**

Son todas aquellas casas o establecimientos que se encuentran debidamente inscritos en la alcaldía.

### **G. EFECTOS DE LA MORA TRIBUTARIA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

La falta de pago de los tributos municipales por parte de los contribuyentes ocasiona efectos negativos para el normal funcionamiento de la alcaldía; mediante una entrevista realizada al jefe de auditoría interna de dicha municipalidad se identificaron los efectos principales de la mora tributaria que a continuación se describen:

- a. No se perciben suficientes fondos para realizar proyectos de beneficio para el municipio, tales como: pavimentación de las calles del municipio, electrificación etc.
- b. En algunas ocasiones no se percibe los ingresos necesarios para solventar los pagos de planillas de salarios, aguinaldos que a los empleados de la alcaldía, y cancelar los servicios que reciben de ANDA, CAESS Y TELECOM.

- c. No se adquieren los recursos materiales necesarios para desarrollar actividades como por ejemplo: Mandar a reparar la infraestructura del municipio. (Calles en estado de deterioro, postes de alumbrado eléctrico, etc.)

## H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- a) La Alcaldía Municipal de San Sebastián no cuenta con estrategias para la recuperación de la mora tributaria, por lo que el saldo de morosidad se ha ido incrementando y actualmente asciende a \$150,012.99.
- b) Existe desconocimiento de leyes por parte de los empleados para el desarrollo del procedimiento de cobro y recuperación de mora tributaria, factor que incide considerablemente en el desempeño de sus actividades, ya que estos no cuentan con la capacitación adecuada para la aplicación de las mismas.
- c) La recuperación de la mora tributaria por parte de la Alcaldía Municipal de San Sebastián es factible según la investigación realizada.
- d) No existe en dicha municipalidad un programa administrativo para la recuperación de la mora tributaria, que de una respuesta efectiva a la problemática que actualmente enfrenta la municipalidad.
- e) La Alcaldía Municipal de San Sebastián no cuenta con un sistema de cobros que garantice la efectiva recuperación de la mora ya que este sistema no se actualiza periódicamente razón por la cual no le permite generar reportes al día de los

contribuyentes morosos, por los que se ve obstaculizada la labor de recuperación de la mora tributaria.

- f) La Población del Municipio de San Sebastián, no cuenta con el conocimiento necesario sobre las leyes referentes al pago de los tributos, desconociendo los efectos legales en que incurren al infringir dichas leyes.
  
- g) No Existe ninguna herramienta que permita concientizar al contribuyente sobre los beneficios que obtendría al cancelar puntual y oportunamente los tributos municipales.

## 2. Recomendaciones

- a) Se recomienda a la Alcaldía Municipal de San Sebastián diseñar estrategias que permitan la recuperación de la mora tributaria de forma efectiva. Y de esta manera tratar de erradicar el índice de morosidad que actualmente existe en dicha municipalidad.
- b) Se recomienda capacitar constantemente a los empleados de dicha municipalidad sobre las leyes que rigen el manejo de los tributos municipales, ya que esto ayudará a un mejor desempeño de sus labores.
- c) El Concejo Municipal de San Sebastián debe dar facilidades de pago a todos los contribuyentes, acordando fijar cuotas que se ajusten a la capacidad económica de los habitantes de dicho municipio y de esta manera poder recuperar lo adeudado en concepto de mora tributaria.
- d) Se recomienda al Concejo Municipal implementar un programa administrativo diseñado para dar respuesta al problema de la recuperación de la mora tributaria, ya que en este se plantean objetivos, políticas y estrategias para lograr dicho fin.
- e) Diseñar un Sistema de Cobros que garantice la efectiva recuperación de la Mora Tributaria, a la vez permita actualizar de forma periódica los datos referentes a los contribuyentes y genere reportes con información real y verídica.

- f) Se recomienda a la Alcaldía Municipal de San Sebastián haga del conocimiento de los ciudadanos las leyes referentes al pago de los tributos, ya que esto servirá para que tomen conciencia de la situación en la que se encuentran con la municipalidad y los efectos legales que acarrea la falta de cultura de pago de los tributos.
  
- g) Formular e implementar un plan de concientización a los contribuyentes para dar a conocer los beneficios que estos obtendrán al pagar oportuna y puntualmente sus tasas e impuestos municipales los cuales serán utilizados para ejecutar más y mejores obras para el municipio.

### **CAPITULO III**

## **DISEÑO DE UN PROGRAMA ADMINISTRATIVO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

### **A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

La finalidad del presente capítulo consiste en la descripción de un programa administrativo para la recuperación de la mora tributaria propuesta para la Alcaldía Municipal de San Sebastián con el propósito de mejorar la recaudación tributaria.

Para superar esta situación, se establecen los lineamientos del programa administrativo para la recuperación de la mora tributaria. Es imprescindible tomar en cuenta aquellos aspectos que ayuden a que la organización de dicho programa sea eficiente y que responda a las necesidades de la Institución y de la población. Esto se logrará a través de mejorar el proceso que el contribuyente tiene que efectuar para ser efectivo el pago de sus tributos municipales dentro de las instalaciones de la Institución, se definen las funciones de cada uno de los empleados y jefes del departamento de cobros y cuentas corrientes; se establecen los recursos(humanos, materiales, financieros y técnicos) para la puesta en marcha del programa administrativo y de esta manera hacer efectiva la recuperación de las cuentas morosas, logrando con ello, aumentar la recaudación de los tributos municipales y la agilización de los procesos; es decir incrementar los ingresos y prestar un mejor servicio.

La organización del programa contiene lo siguiente: objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, funciones, recursos y su respectivo marco legal.

## **B. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA**

El programa administrativo facilitará el desarrollo de la gestión de los cobros de los tributos municipales, por lo tanto este tiene que estar encaminado al logro de los objetivos que persigue la institución los cuales son reducir las cuentas morosas e incrementas sus ingresos y de esta manera proporcionar un mejor nivel de vida a la población así como también el desarrollo económico para el municipio.

## **C. OBJETIVOS**

### **1. General**

Garantizar la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de San Sebastián a través de la implementación del programa administrativo, logrando así un mayor beneficio para la institución y poder brindarles un mejor servicio a los habitantes del municipio.

### **2. Específicos**

- a. Lograr a través de un eficiente programa administrativo, mayor solvencia económica para la alcaldía que contribuya al desarrollo social del municipio de San Sebastián.
- b. Elaborar procedimientos para la recuperación de la mora tributaria.
- c. Determinar estrategias para una recuperación efectiva de la mora tributaria
- d. Lograr la recaudación de las cuentas morosas, para el aumento en la recaudación de los tributos municipales.

#### **D. POLÍTICAS**

- Deberá aplicarse el mismo procedimiento de cobro a todos los contribuyentes independientemente del monto adeudado y del tipo de contribuyen
- El Concejo Municipal establecerá los medios necesarios para las facilidades de pago de los contribuyentes, dichos medios deberán ser comunicados a los empleados involucrados en el área de los tributos.
- Enviar Estados de Cuentas de forma mensual, para que de esta manera los contribuyentes tengan conocimiento de la situación actual con la municipalidad.
- En aquellos casos cuando el contribuyente haga caso omiso a los estados de cuentas se procederá al envío de cartas de cobranza y llamadas telefónicas que se realizaran en intervalos de 15 días.
- La Alcaldía Municipal no podrá extender Solvencias Municipales en aquellos casos que el contribuyente no esté solvente del pago de los tributos municipales.

#### **E. Estrategias**

- Para actualizar la base de datos de los contribuyentes, la Alcaldía Municipal puede gestionar con las diversas escuelas que existen en el municipio o universidades para que los estudiantes realicen su servicio social a través de un censo en que se obtendrá información mas actualizada.
- Planificar la actividad de cobro.

- Ejercer presión a los contribuyentes morosos por el pago de los tributos atrasados, como último recurso, antes de proceder legalmente.
- Llevar un control diario de los ingresos provenientes de las tasas municipales a través de la emisión de recibos.
- Realizar reuniones con los contribuyentes morosos y hacerles saber que importante es el pago de los tributos municipales.
- Llevar a cabo campañas de invitación a los contribuyentes que se acerquen a pagar sus impuestos municipales y hacerles de su conocimiento los proyectos que no se han hecho posible realizar a causa de esto.

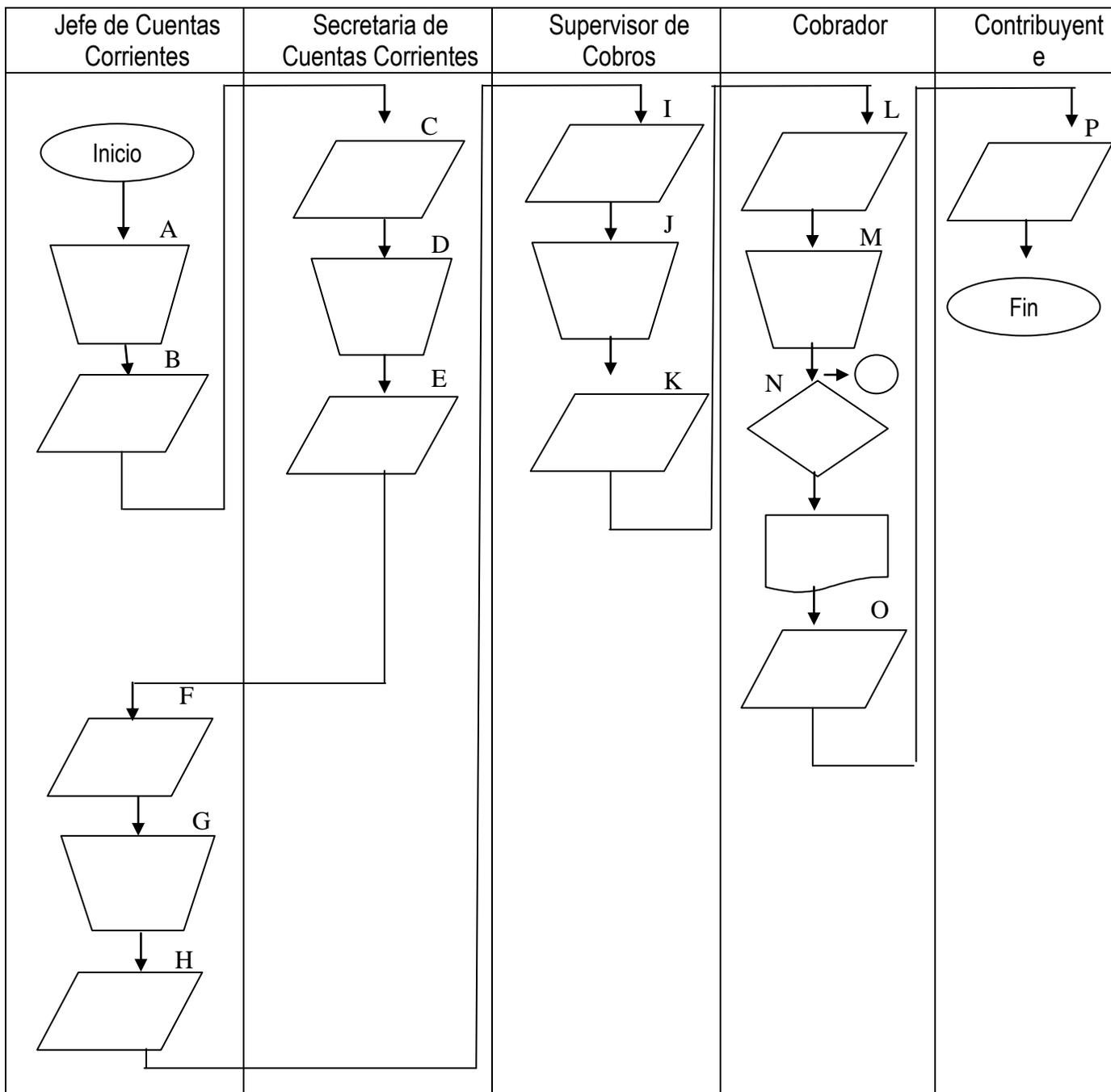
#### **F. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA**

Los procedimientos son herramientas muy importantes para el eficaz funcionamiento del programa, ya que a través de ellos se realizará el cobro de manera organizada y coordinada, éstos constituyen una guía que determinará las responsabilidades y funciones que tendrá cada empleado en la recuperación de las cantidades adeudadas por los contribuyentes.

### 1. Procedimiento de Cobro de Mora Tributaria a Contribuyentes (1° Notificación)

#	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Cuentas Corrientes	A. Solicita a secretaria determinar la situación de insolvencia de contribuyentes. B. Entrega lista de contribuyentes insolventes secretaria de Cuentas Corrientes.
2	Secretaria de Cuentas Corrientes	C. Recibe lista de contribuyentes insolventes. D. Determina la situación de insolvencia de contribuyentes y elabora 1ª notificación de cobro de tasas municipales. E. Traslada las notas a jefe de cuentas corrientes
3	Jefe de Cuentas Corrientes	F. Recibe y revisa notas G. Firma y sella notas de cobro H. Traslada notas a supervisor de cobros
4	Supervisor de Cobros	I. Recibe y revisa las notificaciones J. Programa ruta de cobros K. Traslada notificaciones a cobradores
5	Cobrador	L. Recibe notas de cobro. M. Entrega nota a contribuyente y determina la forma en que se puede solventar la deuda. N. Si en el momento cancela parte de la deuda elabora recibo, y si no cancela se establece fecha de pago. O. Entrega recibos.
6	Contribuyente	P. Obtiene recibo de cobrador

### FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE LA 1ª NOTIFICACIÓN



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN**  
**PRIMERA NOTIFICACIÓN DE COBRO DE TASAS MUNICIPALES**

No.	SECCION DE CUENTAS CORRIENTES
-----	-------------------------------

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y DIRECCION

**PRIMERA NOTIFICACIÓN**

**DETALLE DE LA DEUDA**

Tasas Municipales..... \$ \_\_\_\_\_  
 Intereses Moratorios.....\$ \_\_\_\_\_  
 Total.....\$ \_\_\_\_\_

Comunicamos a ustedes que a la fecha \_\_\_\_\_ se encuentra pendiente de pago  
 Conforme al detalle siguiente : **TASAS MUNICIPALES**

\_\_\_\_\_  
 Vencimiento del Aviso

PERÍODO	TREN DE ASEO	ALUM. PUB.	PAVIMENTACIÓN	TOTAL DEUDA

\_\_\_\_\_  
 Jefe de Departamento de Cuentas  
 Corrientes

\_\_\_\_\_  
 Alcalde Municipal

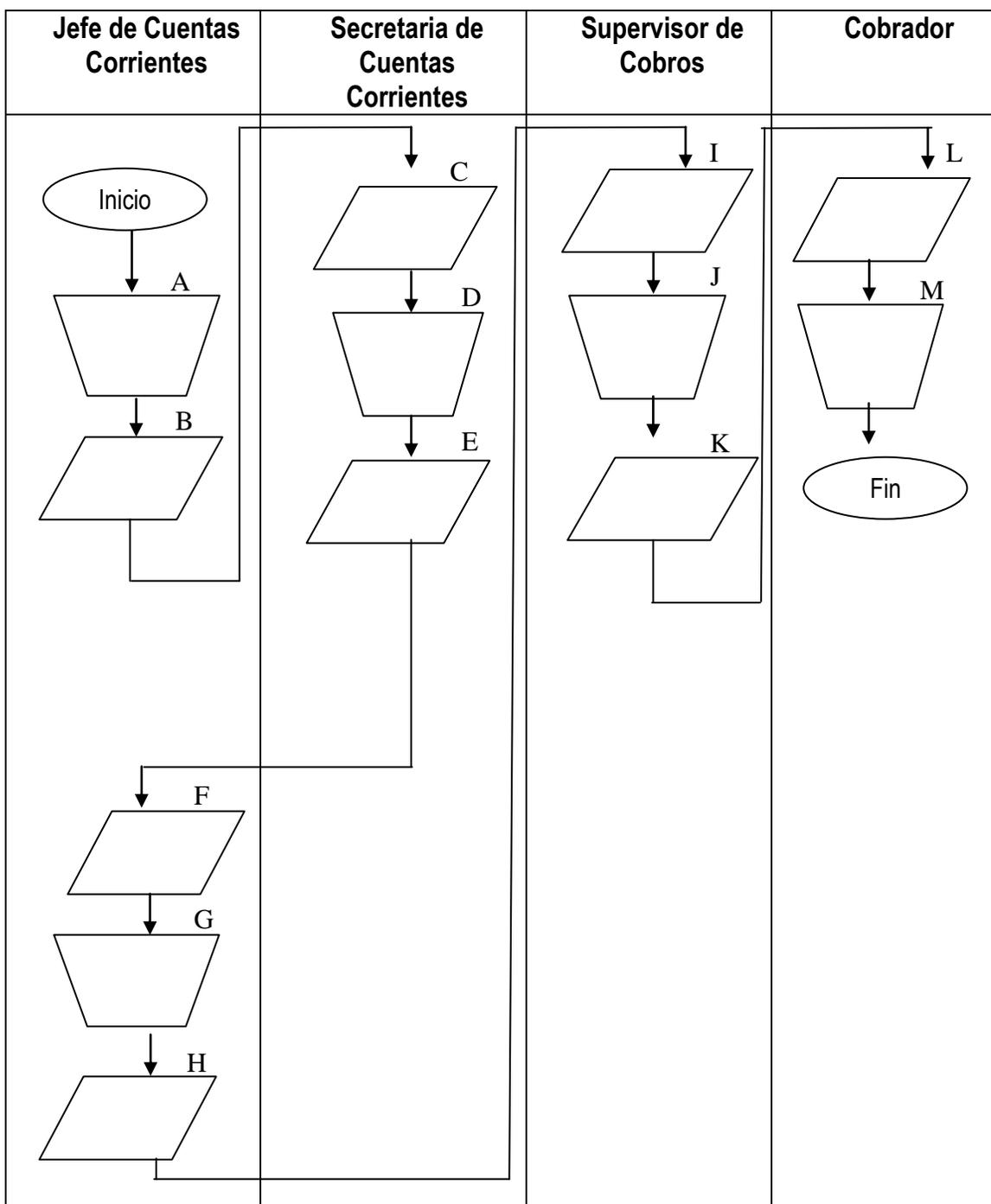
**NOTA:** El total de la deuda no incluye intereses moratorios recolectivos y se espera que dentro de los 15 días siguientes al recibo de la presente notificación, cancele lo adeudado a la Alcaldía Municipal.

**SELLO**

## 2. Procedimiento de Cobro de Mora Tributaria a Contribuyentes (2ª notificación)

Este procedimiento será utilizado en casos en que el contribuyente ya ha recibido la 1ª notificación y no ha cancelado la deuda tributaria, ni se ha presentado a solventar su situación en la alcaldía.

	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Jefe de Cuentas Corrientes	A. Chequea recibos no cancelados de la 1ª notificación y solicita a secretaria de de cuentas corrientes elaboración de 2ª notificación. B. Entrega listado de personas a secretaria de cuentas corrientes para elaborar la 2ª notificación.
2	Secretaria de Cuentas Corrientes	C. Recibe listado D. Elabora 2ª notificación para contribuyentes comunicando en esta un plazo de 30 días para su cancelación. E. Traslada las notas a jefe de cuentas corrientes
3	Jefe de Cuentas Corrientes	F. Recibe y revisa notas G. Firma y sella notas de cobro H. Traslada notificaciones de cobro a supervisor
4	Supervisor de Cobros	I. Recibe y revisa las notificaciones J. Programa ruta de cobros K. Entrega notas a cobrador
5	Cobrador	L. Recibe notas M. Entrega nota a contribuyente

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE LA 2<sup>da</sup> NOTIFICACIÓN

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN**  
**SEGUNDA NOTIFICACIÓN DE COBRO DE TASAS MUNICIPALES**

No.	SECCION DE CUENTAS CORRIENTES
-----	-------------------------------

FECHA:
--------

NOMBRE Y DIRECCION
--------------------

**SEGUNDA NOTIFICACIÓN**  
**DETALLE DE LA DEUDA**

Tasas Municipales..... \$ \_\_\_\_\_  
 Intereses Moratorios.....\$ \_\_\_\_\_  
 Total.....\$ \_\_\_\_\_

Comunicamos a ustedes que a la fecha \_\_\_\_\_ se encuentra pendiente de pago  
 Conforme al detalle siguiente : **TASAS MUNICIPALES**

\_\_\_\_\_

Vencimiento del Aviso

PERÍODO	TREN DE ASEO	ALUM. PUB.	PAVIMENTACIÓN	TOTAL DEUDA

\_\_\_\_\_

Jefe de Departamento de Cuentas  
Corrientes

**NOTA:** Con fecha, \_\_\_\_\_ se le envió la PRIMERA NOTIFICACIÓN No. \_\_\_\_\_  
 Comunicándole el estado de su deuda con ésta Alcaldía, sin efectuar dicho pago, se le previene  
 que si en el término de 30 días, a partir de la fecha de esta notificación no ha cancelado la deuda  
 mencionada; ni se presenta a solventar su situación, se procederá a reclamar el pago por  
**VÍA LEGAL**

\_\_\_\_\_

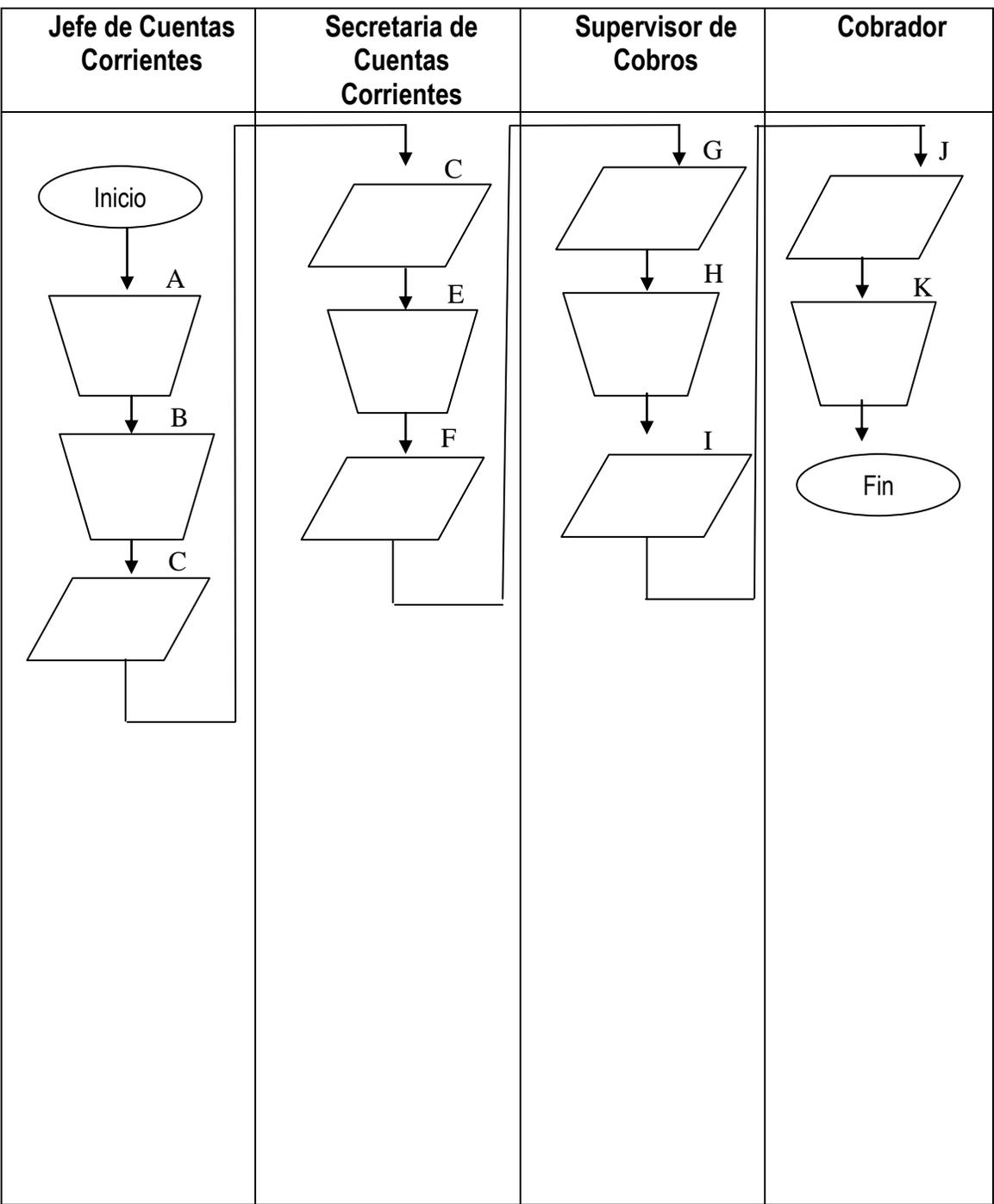
Alcalde Municipal

SELLO

### 3. Procedimiento de Cobro mora tributaria a contribuyentes a través de la vía legal.

	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Jefe de Cuentas Corrientes	A. Revisa lista de contribuyentes que no han cancelado en el plazo estipulado en la 2ª notificación. B. Verifica datos de saldos y envíos de notas. C. Entrega listado de contribuyentes a secretaria de cuentas corrientes que pasaran a proceso legal.
2	Secretaria de Cuentas Corrientes	D. Recibe listado E. Elabora Expediente de todos los contribuyentes que pasarán a proceso legal. F. Entrega expedientes al tesorero municipal.
3	Tesorero Municipal	G. Recibe expedientes. H. Elabora un acta con nombres de contribuyentes y estados de cuentas. I. Entrega expediente y acta al departamento jurídico de la alcaldía.
4	Departamento Jurídico	J. Recibe acta. K. Sigue proceso Legal.

### FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO POR VÍA LEGAL

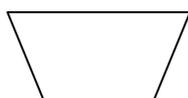


## SIMBOLOGÍA PARA FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS

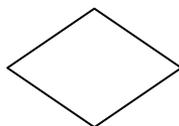
La simbología que se ha utilizado para los diferentes flujogramas es la denominada de bloques, la cual es utilizada para sistemas y procedimientos electrónicos de datos, que perfectamente puede ser utilizada en gráficas representativas de procesos administrativos, ya que se asume que dicha simbología es de fácil comprensión para sus lectores. La cual se presenta a continuación:



Inicio: Indica el inicio o terminación del flujo, Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



Operación: Indica el inicio de un procedimiento conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.



Decisión: Indica un punto dentro del flujo donde son posible varios caminos.



Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



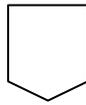
Archivo: este símbolo significa archivar un documento en forma temporal y/o permanente.



Entrada- Salida: Indica traslado o envío de un documento hacia otro puesto o unidad.



Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



Conector de Página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

#### **4. Instrumentos para el cobro de tributos Municipales.**

Los instrumentos para el cobro de los tributos son herramientas útiles para hacer llegar a la institución aquellas cuentas pendientes que por diversas razones los contribuyentes no han podido cancelar. Existen diversos instrumentos entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: Según lo establecido por la Ley General Tributaria Municipal se encuentran las notificaciones personales, por esquila y por edicto; entre otras alternativas para realizar dicho proceso en caso que con los primeros instrumentos no se obtuviera algún resultado se mencionan las siguientes: cartas de cobranza, visitas personales, llamadas telefónicas, etc. Estas técnicas van desde la más sencilla como lo es la carta de cobranza hasta llegar a la más drástica que es la de tipo judicial. Para que éstas técnicas sean utilizadas en forma efectiva es necesario que tanto el departamento de Cuentas Corrientes como el de Cobro hagan un esfuerzo en conjunto; es decir que ambas jefaturas tienen que planificar el cobro de los tributos morosos y por ende determinar cuales son los objetivos que se persiguen con dicha planificación; además tienen que comunicar a sus empleados cuales son los lineamientos del plan así como también sus objetivos.

Para llevar un buen control de los contribuyentes se deberá elaborar una lista de forma mensual de aquellos que se encuentran morosos. El listado deberá contener los siguientes elementos: Nombre y código del contribuyente, su estado actual, tiempo de atraso etc. El listado deberá ser distribuido a los auxiliares del Departamento de Cuentas Corrientes y revisado diariamente para su respectiva actualización.

Los cobradores a domicilio entregarán los recibos ya firmados por el supervisor del Departamento de Cobros cuando el contribuyente les cancele los tributos municipales. Se

nombrará a un supervisor para el grupo de cobradores para que éste elabore el recibo y lo firme.

Se llevará un control de los tributos municipales que cancelen los contribuyentes a favor de la municipalidad, que se dará a conocer al jefe del departamento de Cuentas Corrientes para que éste pueda actualizar los datos de los contribuyentes.

Es necesaria la creación de recibos numerados específicamente para el cobro de los tributos municipales el cual contendrá los siguientes datos:

Importe del efectivo, fecha, concepto de recibido, nombre del contribuyente y número de cuenta. El motivo de que los recibos sean numerados es para facilitar una revisión posterior, brindando así un mejor control del efectivo que reciban los cobradores al finalizar el día, dicho control lo realizará el supervisor del grupo quien tendrá que verificar que el efectivo coincida con el monto que se encuentran en los recibos.

Uno de los problemas que las instituciones gubernamentales afrontan es la rebeldía del ciudadano, con respecto al pago de los tributos; esto no solo sucede en la población de escasos recursos económicos sino también en los empresarios, es por ello que los funcionarios encargados del cobro y recuperación de los tributos, deberán tomar acciones más drásticas ante dicha situación. También es necesario que dichos funcionarios tomen en cuenta los diversos factores por los cuales los ciudadanos se retrasan en hacer efectivo el pago de los tributos, entre los cuales se pueden mencionar:

- Factor económico.
- Falta de conciencia con respecto al destino del dinero.

- Falta de tiempo para realizar el pago.
- Poco conocimiento de las leyes tributarias.
- Falta de confianza hacia la institución.

Cada contribuyente tiene una razón para justificar su atraso y el funcionamiento tiene que saber interpretar ésta situación y de esta manera aplicar el trato que merece.

Como se mencionó anteriormente existen diversas formas de hacer efectivo el cobro de aquellas deudas pendientes por parte de los contribuyentes que se encuentran en mora. La ley General Tributaria en su Art. 95, explica que las Alcaldía pueden utilizar tres formas de notificación tributaria para dar a conocer al contribuyente su situación, y de ésta manera haga efectivo su pago; estas tres formas son las siguientes:

- a. Notificación Personal.
- b. Notificación por Esquela.
- c. Notificación por Edicto.

**a. Notificación Personal**

Según el Art. 96 de la Ley General Tributaria la notificación deberá realizarla una persona autorizada o en su caso es personal cuando el contribuyente o representante legal se presente a las oficinas administrativas de la municipalidad.

**b. Notificación por Esquela**

Esta debe ser entregada en el lugar indicado con una persona autorizada, si no la hubiera una persona adulta, para recibir dicha esquela, ésta siempre se deberá dejar en el lugar y hacer constar en el acta de conformidad con el Art. 97 Ley General Tributaria Municipal.

**ESQUELA DE CITACIÓN (FRENTE)**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN  
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE  
TEL. 23339544 FAX: 23339003**

**ESQUELA DE CITACIÓN**

NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

Recordamos a usted, que de acuerdo con nuestro registro tiene una mora pendiente con respecto al pago de sus tributos, por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ correspondiente , al período desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

Agradecemos su visita lo más pronto posible; rogámosle traer su último recibo de pago.

San Sebastián \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 200\_\_

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

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

## ESQUELA DE CITACIÓN (REVERSO)

### LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL

Según Artículos N°. 46. N°. 47 N°. 65 :

Si usted no cancela su mora, traerá como consecuencias:

- El cobro de Intereses.
- Hacer exigible la mora tributaria
- Aplicación de Multas.

Clases de sanciones según el Artículo N°. 63:

- Multas
- Clausura de Establecimiento.

Según los Artículos N°. 20 y N°. 24:

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

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

Departamento de Cuentas Corrientes, Alcaldía Municipal de San Sebastián.

**c. Notificación por Edicto**

Este tipo de Notificación se llevará a cabo cuando no hubiera un lugar señalado para oír notificaciones o se trate del personal no domiciliado en el municipio, y se desconozca si tiene representante legal o apoderado. Según el Art. 98 de la Ley General Tributaria Municipal.

**d. Cartas de Cobranza**

Sí después de quince días de ser enviada la notificación por esquila, el contribuyente no se presenta a las oficinas municipales para solventar su situación con respecto a la mora tributaria, se procederá a enviar una carta de cobranza como recordatorio de su deuda de forma amable, sin ejercer ningún tipo de presión como se muestra en el siguiente formato:

**CARTA DE COBRANZA**

San Sebastián, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_

Estimado Señor (a)

Como ciudadano responsable, esperamos que esté conciente de las necesidades de desarrollo que tiene el municipio y que deben ser satisfechas a través del pago de sus tributos municipales. Por nuestra parte, esperamos tener buenas relaciones con usted por medio de nuestros servicios.

En esta oportunidad le recordamos que tiene una mora pendiente con respecto al pago de tributos, la cual asciende a \$ \_\_\_\_\_ correspondiente desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_ de 200\_\_

Se agradecerá su visita lo más pronto posible, no olvidando traer su último recibo de pago.

Atentamente

Jefe de Departamento de Cuentas Corrientes

Existen casos en los que el contribuyente tiene una mora de cantidad considerable y que además, cuenta con el recurso financiero para cancelar su deuda, a éstos contribuyentes se les deberá hacer el recordatorio de forma más agresiva para que se acerquen a solventar su deuda, dicha medida procederá después de haber enviado la notificación por esquila y el contribuyente haga caso omiso a ésta.

San Sebastián, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 200\_\_

Estimado señor (a)

Desde el 1° de marzo, le hemos enviado esquelas y cartas requiriendo la cancelación de la mora, y usted no se ha presentado para ser efectivo el pago de su deuda.

De hacer caso omiso ha esta carta, y dicha cuenta no sea saldada, nos veremos en la desagradable acción de aplicarle las sanciones que la Ley General Tributaria nos concede.

Sinceramente

Jefe de Departamento de Cuentas Corrientes

**e. Visitas Personales**

Este instrumento es más utilizado en aquellos contribuyentes que poseen una mora considerable y que resultaría muy beneficioso su recuperación para la municipalidad, por medio de las visitas personales el jefe del departamento de Cobros de la Alcaldía explicará al contribuyente sobre las sanciones en que éste incurre al no cancelar su deuda y negociará sobre las alternativas que sean más factibles para la cancelación de la mora tributaria.

**f. Llamadas Telefónicas**

Este medio es utilizado cuando el contribuyente hace caso omiso a los llamados realizados anteriormente (esquelas de citación, cartas de cobranza). Este instrumento ofrece las ventajas de la velocidad y certeza de comunicarse con la persona apropiada, a través del cual se obtiene una respuesta de manera inmediata. Es importante mencionar que cada instrumento de cobro deberá ser utilizado cada quince días después de cada aviso.

## 5. Programación de Pagos en Cuotas

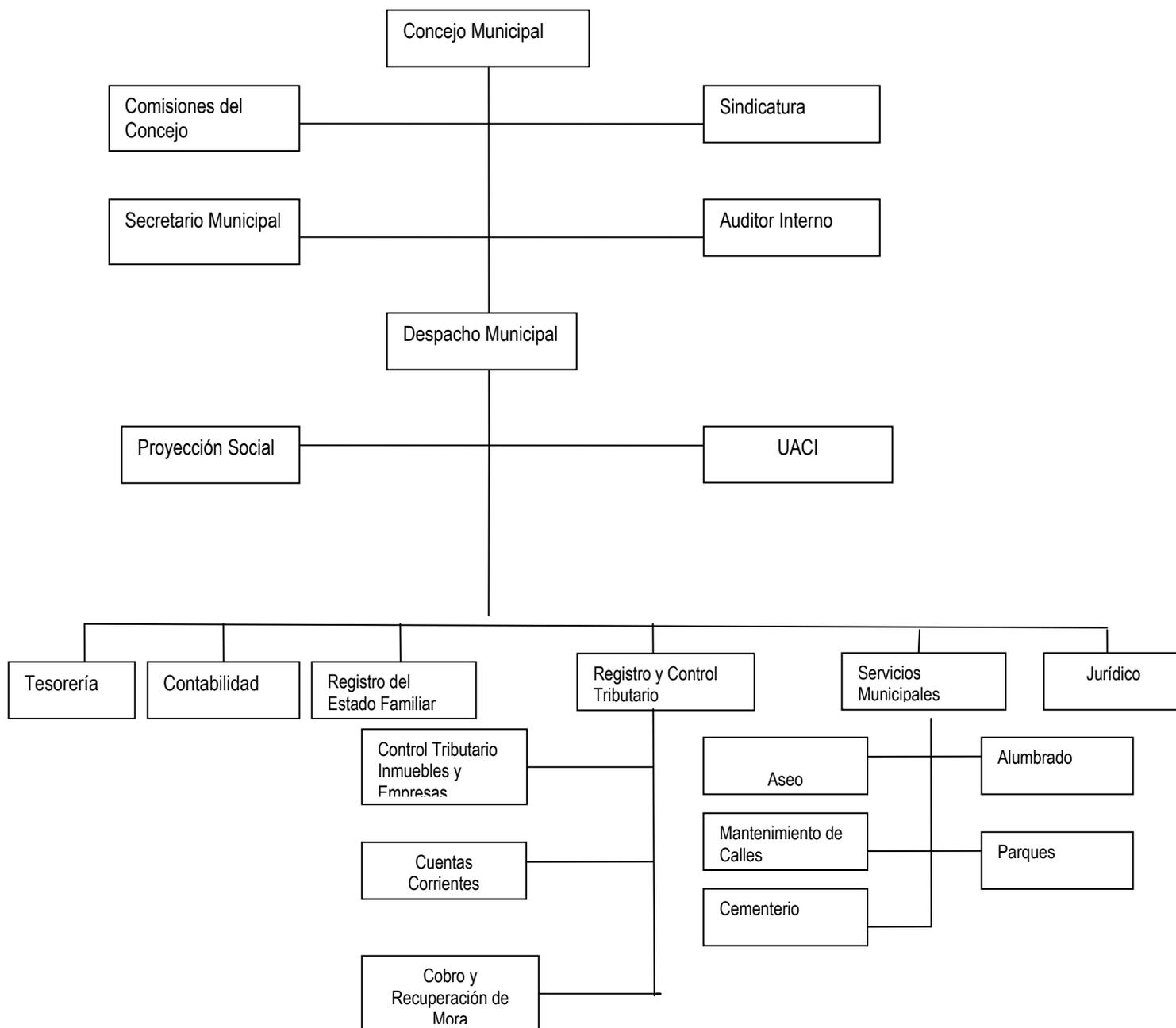
En este apartado se describirá las alternativas de pago para los contribuyentes con mora tributaria, ofreciéndoles facilidades, según lo determinado en las políticas establecidas para la Alcaldía Municipal de San Sebastián.

Para poder elaborar la programación de cuotas se tomo como base la información proporcionada por el departamento de cobros, en donde se reflejan los diferentes montos adeudados por los contribuyentes y el número de cuotas sugeridos por éstos y en base a esta información se procedió a fijar el rango de pago respectivo

Rango		# De Cuotas
\$ 11.43	\$ 28.57	2 Cuotas
\$ 28.69	\$ 57.14	2 Cuotas
\$ 57.26	\$ 85.71	3 Cuotas
\$ 85.83	\$ 114.29	5 Cuotas
\$ 114.40	\$ 142.86	5 Cuotas
\$ 142.97	\$ 171.43	6 Cuotas
\$ 171.54	\$ 200.00	6 Cuotas
\$ 200.11	\$ 228.57	6 Cuotas
\$ 228.69	\$ 257.14	6 Cuotas
\$ 257.26	\$ 285.71	6 Cuotas
\$ 285.83	\$ 314.29	6 Cuotas
\$ 314.40	\$ 342.86	6 Cuotas
\$ 342.97	\$ 400.00	6 Cuotas
\$ 400.11	\$ 457.14	6 Cuotas
\$ 457.26	\$ 514.29	6 Cuotas
\$ 514.40	\$ 571.43	6 Cuotas
\$ 571.54	\$ 628.57	6 Cuotas
\$ 628.69	\$ 685.71	6 Cuotas
\$ 685.83	\$ 742.86	6 Cuotas
\$ 742.97	\$ 800.00	6 Cuotas

## G. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIAN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE  
ORGANIGRAMA PROPUESTO



## **H. UTILIZACIÓN DE LA RED INFORMÁTICA PARA EL PROGRAMA ADMINISTRATIVO**

Para facilitar el trabajo que se realiza en el proceso de cobro de los tributos municipales y la mora que presentan los contribuyentes es necesario que la Alcaldía Municipal cuente con una red informática para que el personal involucrado de los diferentes departamentos pueda obtener este tipo de información. Los encargados que tendrán acceso al uso de esta información son los siguientes:

- El Alcalde Municipal
- El Secretario Municipal
- El Jefe de Departamento de Tesorería
- El Jefe de Departamento de Cobros
- El Jefe de Departamento de Cuentas Corrientes
- Auxiliares del Departamento de Cuentas Corrientes
- El Jefe de Departamento de Catastro
- El Jefe de Departamento Jurídico

La información presentada en la base de datos será usada por los empleados de la siguiente manera:

### **a. El Alcalde y el Secretario Municipal:**

En el municipio existen trámites que requieren del visto bueno del alcalde o del secretario municipal por lo que ellos deberán consultar la base de datos para verificar que la ciudadanía y empresas que soliciten dichos vistos buenos o permisos estén solventes en el pago de los tributos.

**b. Jefe del Departamento de Tesorería:**

La información le servirá para verificar los ingresos que se han cobrado en un determinado período, y como un instrumento de control.

**c. Jefe del Departamento de Cobros:**

Utilizará la información para llevar a cabo las gestiones de cobro que le competen a dicho departamento.

**d. Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes y Auxiliares:**

Ellos utilizarán la información para la realización de trámites del contribuyente que desee conocer su situación actual con la Alcaldía.

**e. Jefe del Departamento de Catastro:**

La información le servirá para inscribir o abrir expedientes a los contribuyentes nuevos

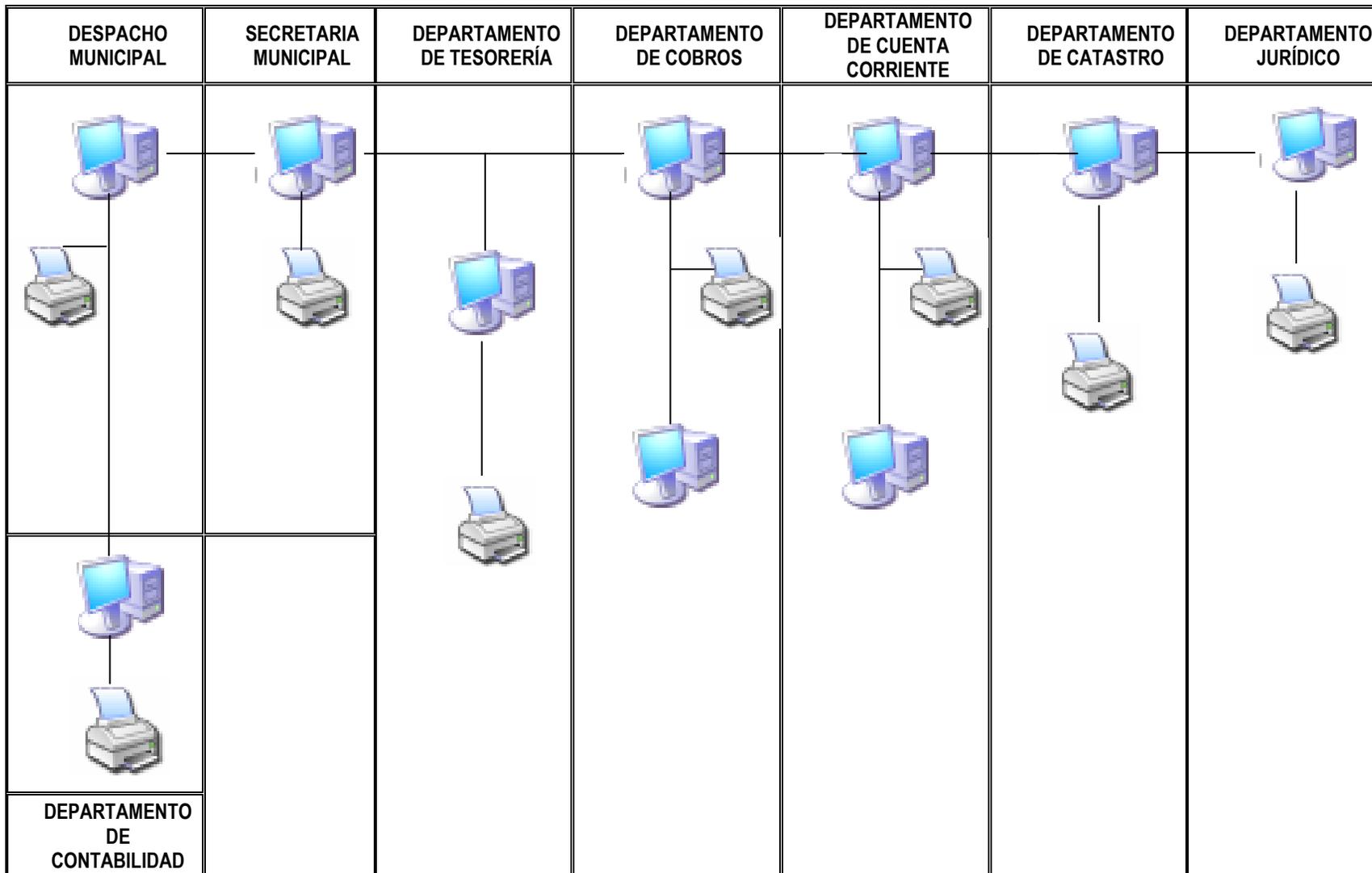
**f. Jefe del Departamento de Jurídico:**

Éste usará la información para realizar los trámites legales con respecto a los contribuyentes morosos problemáticos.

- **COSTO DE INSTALACIÓN DE RED INFORMÁTICA**

El costo de la red informática implica la instalación del cable de red por un valor de \$ 60.00 por máquina y se utilizaran 10 computadoras haciendo un costo total de \$ 600.00 por la instalación. Dichos valores fueron obtenidos de la empresa INTERCOM ubicada en Urbanización Santa Elena Calle Siemens No. 3 lote No. 1, Antiguo Cuscatlán.

### DIAGRAMA DE LA RED INFORMÁTICA PROPUESTO



## **I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ADMINISTRATIVO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TIBUTARIA.**

### **1. Objetivos.**

#### **a. Objetivo General.**

Dar a conocer un plan de implementación que determine los costos y beneficios que se obtendrán al operativizar el Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente.

#### **b. Objetivos Específicos.**

- 1) Proporcionar información que apoye la toma de decisiones del Concejo Municipal de la Alcaldía para que implementen de manera óptima dicho programa.
- 2) Establecer los recursos humanos, materiales y financieros que serán utilizados para la implementación del Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria.
- 3) Revisar constantemente el desarrollo de Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria, con el fin de detectar posibles fallas en el mismo.

## **2. Justificación**

Para que el Programa Administrativo se desarrolle de forma efectiva es indispensable dar a conocer a al Concejo Municipal los costos y beneficios que se obtendrán al poner en marcha dicho programa, es necesario proporcionar una guía a los responsables para que éstos tengan el conocimiento necesario de los procedimientos que tienen que seguir para incrementar la recuperación de los tributos, ya que actualmente no existe un mecanismo adecuado para solucionar la problemática que actualmente enfrenta dicha municipalidad.

Es por ello que se hace necesario que dicha Institución pública no solo cuente con un documento tan útil, como lo es el Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria, si no que también se requiere de un plan que permita poner en marcha dicho programa.

## **3. Actividades de Implementación**

### **a. Aprobación.**

Esta actividad tendrá como finalidad la entrega del Programa Administrativo para la recuperación de la Mora Tributaria al Concejo Municipal de la Alcaldía de San Sebastián, para que éste verifique el contenido, el costo y beneficio del documento y de esta manera tomar una decisión ya sea de aceptación o rechazo del mismo.

**b. Comunicación.**

Una vez analizado y aprobado el contenido del programa por el Concejo Municipal se realizará una reunión en la que se convocará al personal administrativo de la Alcaldía Municipal en la que se les dará a conocer el contenido del documento y hacer énfasis de la importancia de la puesta en marcha de dicho programa. Cabe recalcar que la opinión de los trabajadores y su participación es fundamental dentro de dicho proyecto, ya que ésta es una forma de motivación para que éstos participen con entera confianza en todas las actividades que forman parte del programa.

**c. Preparación del personal**

Si se desea obtener resultados positivos en el desarrollo del programa, es necesario tomar en cuenta el nivel de conocimiento que tienen los empleados con respecto a los procedimientos de recuperación de mora, y a través de reuniones programadas dar a conocer dichos procedimientos. Estas debe realizarse con responsabilidad y hacer conciencia a los empleados de la importancia que tienen los tributos, ya que contribuyen a aumentar los ingresos de la municipalidad y de esta manera mejorar el nivel de vida del municipio.

Dicha actividad tiene como finalidad proporcionar los conocimientos relacionados al programa ya que de esta forma se garantiza el buen funcionamiento de la herramienta antes mencionada. Los responsables de ejecutar esta actividad será el grupo de investigación por haber diseñado este tipo de programa.

#### **4. Recursos**

Para que el Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria se desarrolle es necesario contar con recursos humanos, materiales y financiero los cuales se presentan a continuación:

##### **a. Recursos Humanos**

En el proceso de recuperación de la mora tributaria se propone la contratación de personal con el objetivo de que éstos contribuyen a mejorar el proceso de recuperación de la mora tributaria:

El personal que se propone contratar es el siguiente:

##### **Jefe de Departamento de Cobros y jefe de Departamento de Cuentas corrientes**

- Sexo Masculino o femenino
- Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública ó Administración de Empresas
- Experiencia mínima 2 años en puestos similares
- Manejo de paquetes Computacionales
- Iniciativa y confianza en sí mismo
- Capacidad de liderazgo

##### **Jefe de Departamento Jurídico**

- Sexo Masculino
- Graduado en Licenciatura en Ciencias Jurídicas

- Experiencia mínima 2 años en puestos similares
- Manejo de paquetes Computacionales
- Iniciativa y confianza en sí mismo
- Capacidad de liderazgo

**Secretaria con los siguientes requisitos:**

- Bachiller Técnico Vocacional, opción Secretariado
- Conocimientos de redacción y mecanografía
- Mayor de 18 años
- Manejo de paquetes Computacionales: Word, Excel, Power Point, Internet.
- Experiencia mínima 1 año
- Tener buena presentación.

**Auxiliar del Departamento de Cuentas Corrientes:**

- Bachiller Técnico Vocacional, opción Contador
- Mayor de 18 años
- Manejo de Paquete Computacionales: Word, Excel, Power Point, Internet
- Iniciativa y confianza en sí mismo
- Experiencia mínima 1 año

**Cobrador:**

- Mayor de 18 años
- Bachiller
- Sexo masculino
- Tener buena presentación

**b. Recursos Materiales**

Es necesario que los empleados y jefes de cada uno de los departamentos cuenten con el equipo y mobiliario adecuado para desarrollar sus actividades con mayor eficiencia, como lo son: computadoras, impresores, escritorios, sillas giratorias, archivadores, contómetros, calculadoras. Además, es importante mencionar que la papelería y otros instrumentos deben estar siempre al alcance de los empleados para que de ésta manera ellos puedan desarrollar su trabajo eficientemente.

**c. Recurso Financiero**

El recurso financiero es muy importante para la alcaldía además de otros recursos, ya que sería imposible adquirir los bienes materiales y pagarles a los empleados al no contar con éste recurso.

Para la puesta en marcha del programa administrativo es necesaria la contratación de personal, y a continuación se detalla dicho costo:

**TOTAL DE COSTO EN RECURSOS HUMANOS**

DEPARTAMENTO DE COBROS				DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES				DEPARTAMENTO JURÍDICO				Total de Plazas	Total Mensual	Costo Total Anual
Nombre de la plaza	No. De Plazas	Sueldo Mensual	Total por Depto.	Nombre de la plaza	No. De Plazas	Sueldo Mensual	Total por Depto.	Nombre de la plaza	No. De Plazas	Sueldo Mensual	Total por Depto.			
Jefe	1	\$450.00	\$450.00	Jefe	1	\$450.00	\$450.00	Jefe	1	\$450.00	\$450.00	3	\$1,350.00	\$16,200.00
Supervisor	1	\$285.00	\$285.00									1	\$285.00	\$3,420.00
Secretaria	1	\$285.00	\$285.00	Secretaria	1	\$285.00	\$285.00	Secretaria	1	\$285.00	\$285.00	3	\$855.00	\$10,260.00
				Auxiliar	1	\$235.00	\$235.00					1	\$235.00	\$2,820.00
Cobradores	3	\$230.00	\$690.00									3	\$690.00	\$8,280.00
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>\$1,710.00</b>		<b>3</b>		<b>\$970.00</b>		<b>2</b>		<b>\$735.00</b>	<b>11</b>	<b>\$3,415.00</b>	<b>\$40,980.00</b>

**TOTAL COSTO DE RECURSOS MATERIALES**

DEPARTAMENTO DE COBROS			DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES			DEPARTAMENTO JURÍDICO			COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MOB. Y EQUIPO	UND.	COSTO POR DEPTO.	MOB. Y EQUIPO	UND.	COSTO POR DEPTO.	MOB. Y EQUIPO	UND.	COSTO POR DEPTO.		
Escritorio Ejecutivo	2	\$758.00	Escritorio Ejecutivo	3	\$1,137.00	Escritorio Ejecutivo	2	\$758.00	\$379.00	\$2,653.00
Sillas Ejecutivas	1	\$94.90	Sillas Ejecutivas	1	\$94.90	Sillas Ejecutivas	1	\$94.90	\$94.90	\$284.70
Sillas Giratorias	2	\$49.80	Sillas Giratorias	1	\$24.90	Sillas Giratorias	1	\$24.90	\$24.90	\$99.60
Archivo de 4 Gavetas	2	\$658.00	Archivo de 4 Gavetas	2	\$658.00	Archivo de 4 Gavetas	1	\$329.00	\$329.00	\$1,645.00
Calculadora	2	\$19.80	Calculadora	2	\$19.80	Calculadora	1	\$9.90	\$9.90	\$49.50
Teléfono	1	\$39.90				Teléfono	1	\$39.90	\$39.90	\$79.80
Contómetro	1	\$29.90						\$0.00	\$29.90	\$29.90
						Computadora	1	\$659.00	\$659.00	\$659.00
						Impresor	1	\$54.90	\$54.90	\$54.90
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,650.30</b>			<b>\$1,934.60</b>			<b>\$1,970.50</b>		<b>\$5,555.40</b>

FUENTE: EMPRESA OFFICE DEPOT CENTRO AMERICA S.A. DE C.V. , METROCENRO SAN SALVADOR.

### TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

RECURSO	COSTO
RECURSO HUMANO	
DEPARTAMENTO DE COBROS	\$ 20,520.00
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES	\$ 11,640.00
DEPARTAMENTO JURÍDICO	\$ 8,820.00
<b>TOTAL RECURSO HUMANO</b>	<b>\$ 40,980.00</b>
RECURSO MATERIAL	
DEPARTAMENTO DE COBROS	\$ 1,650.30
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES	\$ 1,934.60
DEPARTAMENTO JURIDICO	\$ 1,970.50
INSTALACIÓN DE RED INFORMÁTICA	\$ 600.00
<b>TOTAL RECURSO MATERIAL</b>	<b>\$ 5,555.40</b>
<b>TOTAL COSTO IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA</b>	<b>\$ 47,135.40</b>

Se propone a la Municipalidad de San Sebastián que los costos de dicho programa provengan de los ingresos percibidos de los fondos recaudados en concepto de tributos municipales provenientes de los contribuyentes que se encuentran inscritos en dicha municipalidad.

### 5. Cronograma para la Implementación del Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria

MESES/SEMANAS		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																									
1	Entrega del Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora Tributaria al Concejo Municipal	■																							
2	Análisis del Programa por Parte del Concejo Municipal	■	■	■	■																				
3	Aprobación del Programa Administrativo por parte del Concejo Municipal					■	■																		
4	Proceso de licitación y adjudicación para compra de mobiliario y equipo a empresas contratistas							■	■	■															
5	Compra de material y equipo									■	■														
6	Programación de reuniones para dar a conocer el programa a empleados de la municipalidad.											■	■												
7	Implementación de la red informática													■	■	■									
8	Coordinación de los empleados sobre el uso de la red informática.																	■							
9	Puesta en marcha del programa administrativo																	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Revisión y Control del desarrollo Programa Administrativo																								■

## **6. Revisión y Control**

Esta etapa consiste en evaluar si se alcanzaron los objetivos que se persiguen con el diseño del programa administrativo de recuperación de mora, a través de supervisar todos aquellos empleados que laboran en las unidades que participan en el programa para determinar si ellos han comprendido el contenido y los beneficios que se obtendrán en el desarrollo de este; a su vez los empleados podrán aportar ideas que permitan mejorar funcionamiento del mismo.

En dicha fase se detectará posibles fallas en el proceso, por lo cual se tomarán medidas correctivas para evitar que éstas obstaculicen el proceso de cobro de los tributos municipales.

Es responsabilidad del Concejo Municipal llevar a cabo esta evaluación ya que es la máxima autoridad de dicha institución pública y de ellos depende el buen funcionamiento de todo proyecto u obra que se realizará en beneficio de la Alcaldía y del municipio.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Gómez Ceja, Guillermo(1994). Planeación y Organización de Empresas. McGraw- Hill. México.8ª. Edición.
- Iglesias, Salvador (2006) Guía para la elaboración de trabajos de Investigación. Imprenta Universitaria. 5ª. Edición.
- Koontz ,Harold. Administración una perspectiva Global. 8ª. Edición.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Editorial Limusa. México. Cuadragésima octava reimpresión.
- Rojas, Raúl , (1991) . Guía para realizar Investigaciones Sociales. México. Plaza y Valdés Editores. 8ª. Edición.
- Sampieri R., Fernández, C. Y Baptista, L. (1998) Metodología de la Investigación. México. Mc.GrawHill Interamericana Editores. 2ª. Edición.
- Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, T. (1996) . Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 6ª. Edición.
- Thompson, Strickland(2001). Administración Estratégica. 11ª. Edición.

**TESIS**

- 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.
- Berdugo Salinas, Ana Gloria y otros. Propuesta de Procedimiento de Control Interno Administrativo para el Catastro Tributario en las Alcaldías. Universidad de el Salvador. Septiembre 2001.
- Castaneda Molina, Marta Maricela y Otros. Diseño de un Sistema de Cobros de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla. Universidad de El Salvador. Septiembre 2004.
- Hernández Gutiérrez, Marta Alicia y otros. Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal Municipal de Rosario de Mora, Departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador. Septiembre 1998.
- Hernández Rivera, José Máx. y otros. Diseño de un Programa de Auditoria de cumplimiento para verificar el uso del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES) a desarrollarse por la Unidad de Auditoria Interna de las alcaldías del área metropolitana.

- Osorio Esperanza, Silvia Argentina y otros. 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.
- Vásquez Torres, Jorge Alberto y otros. Diseño de un Programa de Adiestramiento y Capacitación para el Personal de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, Departamento de La Libertad. Universidad de El Salvador. Enero 2001.

#### **LEYES Y REGLAMENTOS**

- Código Municipal. Decreto Legislativo No. 274. República de El Salvador. Editado por Dr.
- Constitución de la República de El Salvador. (2004) FESPAD Ediciones. 7ª. Edición.
- Guillermo Manuel Ungo 3ª. Edición 2000.
- Ley General Tributaria Municipal. ISDEM abril del 2001.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

#### **REVISTAS**

- Compilación del ABC del Ministerio de Hacienda. El Salvador.
- Fondo para el Desarrollo Económico y Social y la Transferencia a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Mayo 2006.
- Manual de Organización, Alcaldía Municipal de San Sebastián. Junio 2006.

- Monografía de San Sebastián. Casa de la Cultura, San Sebastián, San Vicente.

## OTROS

- [www.elsalvadorturismo.gob.sv](http://www.elsalvadorturismo.gob.sv).
- [www.laprensagrafica.com.sv](http://www.laprensagrafica.com.sv)
- [www.comures.org.sv](http://www.comures.org.sv)

**ANEXO No. 1**  
**ENCUESTA A EMPLEADOS**

## DATOS GENERALES

¿Existen objetivos definidos en su área de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	22%
NO	7	78%
Total	9	100%



### Interpretación

La mayor parte de los empleados municipales desconocen el objetivo de la unidad en la cual laboran representado por el 78%, y solamente el 22% tienen el conocimiento del objetivo de la unidad, reflejando que se sienten identificados con su área de trabajo. Por lo tanto la mayor parte del personal no tienen claro cuál es el fin que persiguen en la realización de sus labores

### Pregunta N° 1

¿Están definidas las funciones en su departamento?

#### Objetivo:

Conocer si en el departamento que labora el empleado se encuentran definidas las funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	89%
NO	1	11%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación:

La mayor parte de los empleados administrativos que laboran en la alcaldía municipal respondieron que sí se encuentran definidas las funciones en su departamento, representado por un 89%, lo que significa que la mayoría de los encuestados sí saben acerca de las funciones que deben desarrollar en su departamento. Solo un 11% manifiesta desconocer las funciones que desarrollan porque no les han sido dadas de una manera escrita.

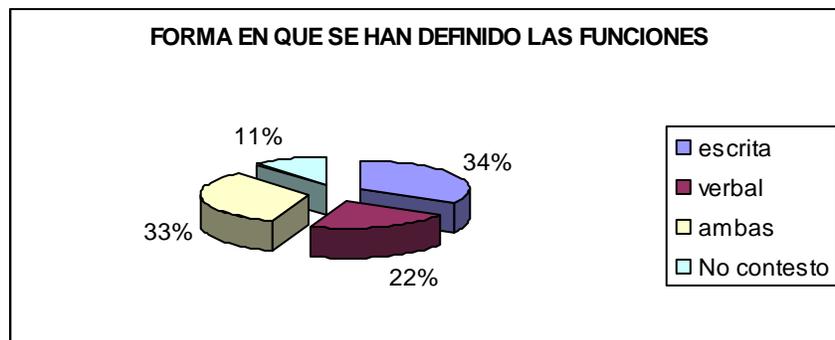
## Pregunta N° 2

Si su respuesta es sí ¿de que forma le han sido definidas?

### Objetivo:

Determinar de qué forma se definen las funciones en los departamentos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
escrita	3	33%
verbal	2	22%
ambas	3	33%
No contesto	1	11%
TOTAL	9	100%



### Interpretación:

Del total de los empleados un 33% afirma que el medio en que les es dado a conocer las funciones de su departamento es mediante la forma escrita y verbalmente, solamente un 22% manifestó que las funciones que le competen son transmitidas de manera escrita, por lo que se considera que la comunicación es la idónea para que puedan realizar mejor sus funciones.

### Pregunta N° 3

¿Conoce usted cual es la función más importante en su departamento?

#### Objetivo:

Investigar si los empleados poseen conocimiento acerca de la función más importante que realizan dentro de su departamento.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación

Según los resultados obtenidos la opinión fue unánime ya que el 100% de los empleados encuestados afirman saber cual es la función más importante que les compete en su departamento.

#### Pregunta N° 4

¿Existe una adecuada comunicación dentro de su área de trabajo?

#### Objetivo:

Indagar si entre los empleados existe una adecuada comunicación en el área de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	90%
NO	1	10%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación

La mayoría de los empleados encuestados afirma que sí existe una adecuada comunicación en su área de trabajo con un 90% y solo una minoría que no existe comunicación en el departamento en que labora.

### Pregunta N° 5

¿De que forma se comunican en su área de trabajo?

#### Objetivo:

Determinar cual es la forma de comunicación que predomina entre los empleados en su área de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
escrita	1	11%
verbal	2	22%
ambas	6	67%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación

Según el 67% de los empleados encuestados la forma de comunicación que predomina entre ellos es en ambas forma escrita y verbal, seguida de un 22% que asegura que solo se da comunicación verbal en su área de trabajo, y un 11% manifestó que la comunicación en su departamento se da únicamente a través de forma escrita.

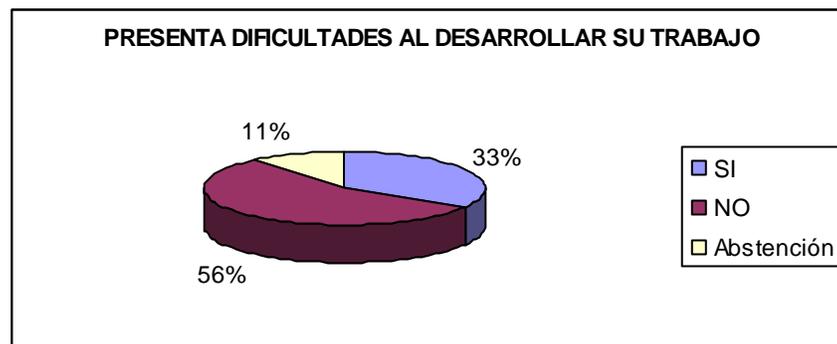
## Pregunta N° 6

¿Presenta usted dificultades al momento de desarrollar sus actividades?

### Objetivo:

Conocer si los empleados presentan dificultades al momento de realizar sus actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	33%
NO	5	56%
Abstención	1	11%
TOTAL	9	100%



### Interpretación

Un 56% de los empleados afirmó no tener ningún tipo de dificultades al momento de realizar sus actividades, ya que cuentan con los medios necesarios para desarrollar mejor su trabajo, seguido de un 33% que manifestó tener algunos problemas al desarrollar sus actividades laborales, y una minoría representado por el 11% se negó a contestar dicha pregunta, es decir que existe un porcentaje considerable de empleados que presentan dificultades al momento de desarrollar sus labores.

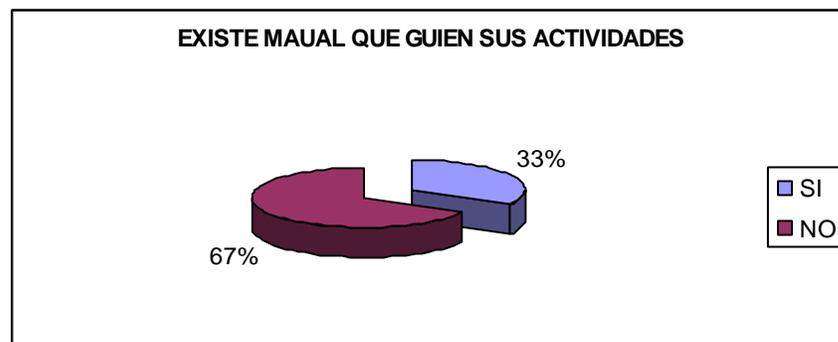
### Pregunta N° 7

¿Cuenta con un manual de procedimiento que le guíen en el desarrollo de sus actividades?

#### Objetivo:

Indagar si la alcaldía proporciona a los empleados un manual de procedimientos que les guíe en el desarrollo de sus actividades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación

Una gran parte del total de empleados encuestados representado por un 67% manifestó que la alcaldía municipal no les proporciona un manual de procedimientos que les ayude sobre los pasos a seguir al momento de realizar sus actividades diarias, seguido por un 33% el cual afirma que si cuentan con la ayuda de un manual que les guíen en sus labores.

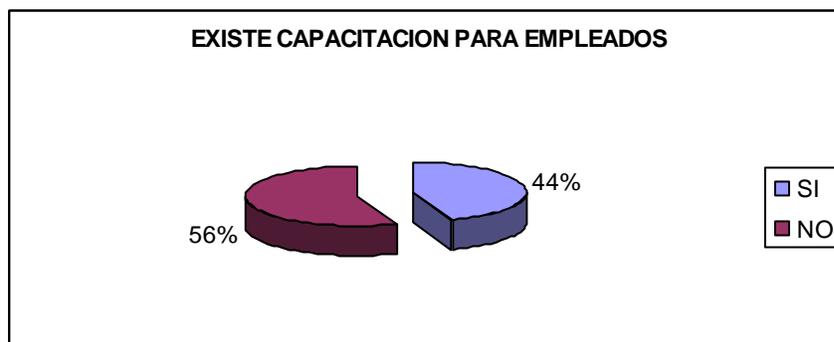
### Pregunta N° 8

¿Existe capacitación por parte de la alcaldía para mejorar el desempeño de sus empleados?

#### Objetivo:

Conocer si los empleados reciben capacitación por parte de la alcaldía para mejorar el desempeño de sus labores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	44%
NO	5	56%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación

Un 56% de los empleados encuestados respondió que la alcaldía municipal no les proporciona ningún tipo de capacitación para que ellos sean más efectivos en el desarrollo de sus actividades, mientras que el 44% afirman que si reciben capacitación detectándose una contradicción entre los empleados administrativos de dicha municipalidad.

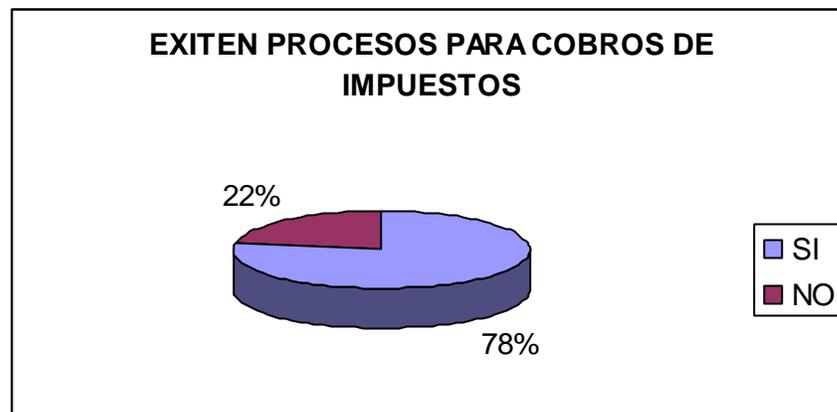
### Pregunta N° 9

¿Conoce usted si existen procesos diseñados para el cobro de tributos municipales?

#### Objetivo:

Determinar si en la alcaldía existen procesos diseñados para el cobro de tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación

El 78% de los empleados manifiestan conocer que sí existen procesos debidamente diseñados que los guíen en el cobro de tributos municipales, mientras que solo el 22% niegan la existencia de dichos procesos y por lo cual es difícil el realizar el cobro de los tributos municipales.

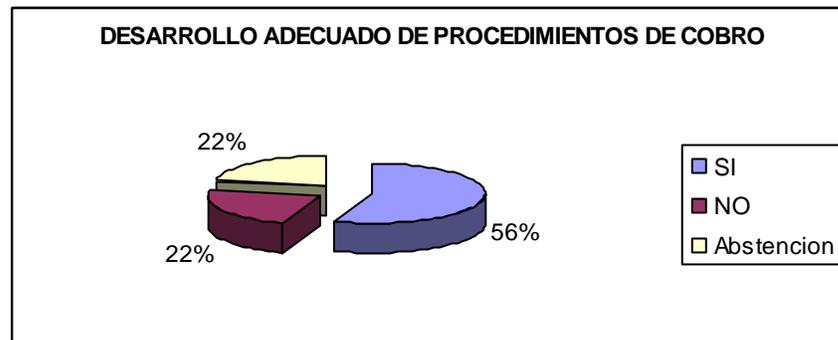
### Pregunta N° 10

¿Considera usted que los procesos para el cobro de tributos se desarrolla de forma adecuada?

#### Objetivo:

Investigar si los procesos diseñados para el cobro de los tributos municipales son aplicados de forma adecuada.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	56%
NO	2	22%
Abstencion	2	22%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación

La mayor parte de los empleados administrativos respondieron que los procesos de cobro de tributos son aplicados de forma adecuada sin generar mayor dificultad, dicha afirmación representada por el 56% de los encuestados, seguido del 22% el cual niega que estos procesos se apliquen y adecuadamente y con igual porcentaje se presentan 2 empleados que se abstuvieron a contestar.

### Pregunta N° 11

Si su respuesta a la pregunta anterior es no. Explique ¿por qué?

#### Objetivo:

Descubrir cuales son los factores que influyen negativamente en el proceso para el cobro de tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Cultura de Pago	1	50%
No se utilizan manuales de Procedimientos de cobros	1	50%
total	2	100%



#### Interpretación

De los empleados que manifestaron que existen causas que afectan el cobro de impuesto el 50% afirma que no son utilizados los manuales de procedimientos de cobro mientras el porcentaje restante afirma el proceso de cobro no es efectivo por falta de cultura de pago de los contribuyentes.

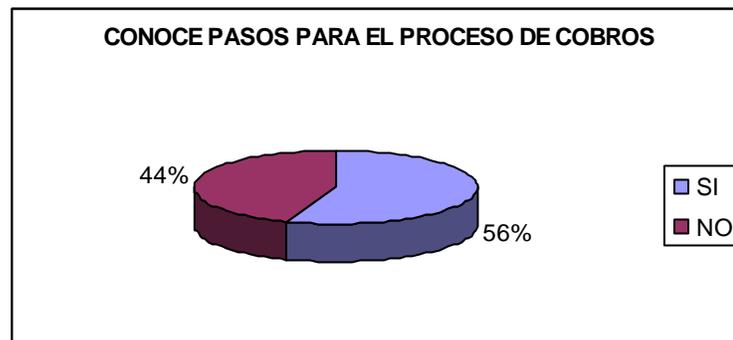
### Pregunta N° 12

¿Conoce el proceso de cobros de tributos municipales?

#### Objetivo:

Determinar si el empleado conoce el proceso que se desarrolla para el cobro de tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%



#### Interpretación

El 56% de los empleados encuestados, afirma conocer el proceso de cobro de tributos municipales mencionando los siguientes pasos: Elaboración de un Estado de Cuenta, si el contribuyente cancela en el momento se elabora recibo de cancelación en caso contrario se envía notas de cobro al contribuyente cabe mencionar que estos pasos no se encuentran registrados en un documento, seguido de un 44% el cual niega conocer como se realiza dicho proceso

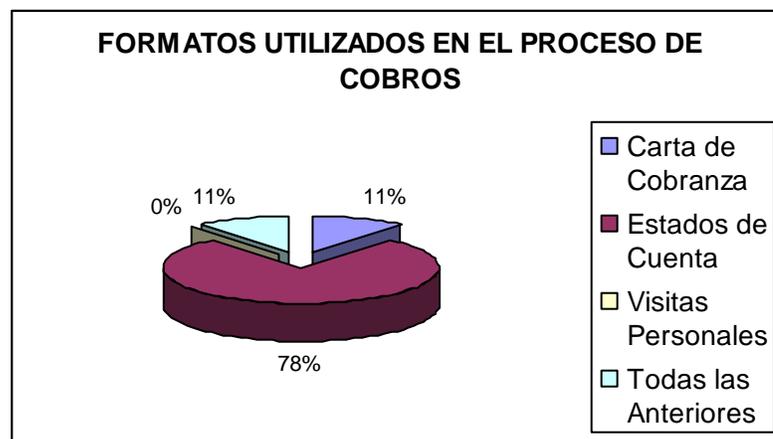
### Pregunta N° 13

¿Indique cuáles de los formatos son utilizadas para realizar el cobro de tributos municipales?

#### Objetivo:

Descubrir cuales son los formatos que la alcaldía utiliza para realizar el cobro de los tributos municipales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Carta de Cobranza	1	11%
Estados de Cuenta	7	78%
Visitas Personales	0	0%
Todas las Anteriores	1	11%
Total	9	100%



#### Interpretación

La opción que predomina para realizar el cobro de los tributos municipales es la de enviar estados de cuentas a los contribuyentes con un 78% y con un 11% las opciones de carta de cobranzas y todas las anteriores.

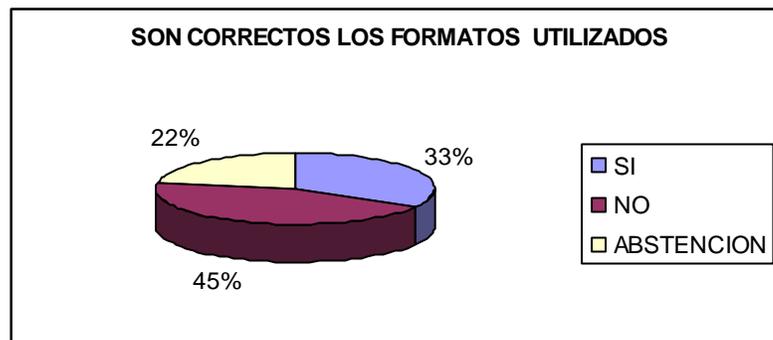
### Pregunta N° 14

¿Considera que estos formatos son los adecuados para el proceso de cobro de tributos municipales?

#### Objetivo:

Identificar si los formatos que utilizan son los adecuados para el cobro de los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	33%
NO	4	44%
ABSTENCION	2	22%
Total	9	100%



#### Interpretación:

4 empleados encuestados que equivalen al 44% dicen que los métodos y técnicas que utilizan no son adecuados, ya que no se refleja un aumento en la recaudación de los impuestos; mientras que el 33% afirma que si son los adecuados habiendo una minoría del 22% que se abstiene en contestar por falta de conocimiento sobre el tema.

### Pregunta N° 15

¿Indique cuál es el equipo de oficina utilizado en el proceso de cobro de tributos municipales?

#### Objetivo:

Identificar cuál es el equipo de oficina que predomina en el proceso de cobro de los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Computadora	7	78%
Contometro	0	0%
maquina de escribir	0	0%
Todas las Anteriores	2	22%
Total	9	100%



#### Interpretación:

La mayoría de los empleados manifiestan que el equipo de oficina utilizado en el cobro de los tributos municipales es la computadora equivalente a un 78% y un 22% de los empleados manifiesta que aparte de la computadora también utilizan máquina de escribir y usan el contómetro.

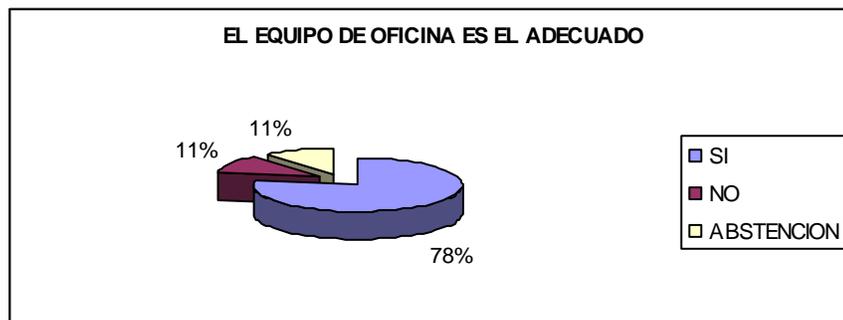
## Pregunta N° 16

¿Considera usted que el equipo de oficina es el adecuado para el cobro de tributos municipales?

### Objetivo:

Investigar si el empleado considera adecuado el equipo de oficina para el cobro de tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	78%
NO	1	11%
ABSTENCION	1	11%
Total	9	100%



### Interpretación:

La mayoría de los empleados representada en un 78% responden que sí es adecuado el equipo de oficina que utilizan para el cobro de los tributos municipales mientras un 11% manifiesta que no es adecuado y solamente un empleado se abstiene en contestar.

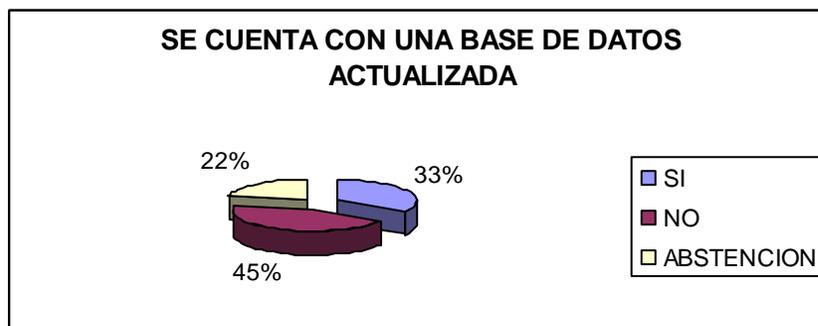
**Pregunta N° 17**

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

**Objetivo:**

Conocer si la alcaldía posee una base de datos actualizada de los contribuyentes inscritos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	33%
NO	4	44%
ABSTENCION	2	22%
Total	9	100%



**Interpretación:**

4 empleados equivalente a un 44% manifiesta que la alcaldía no cuenta con una base de datos actualizada y un 33% afirman que si poseen una base de datos actualizada de contribuyentes y solamente un 22% desconocen esa información, por lo que se puede observar que los empleados no se ponen de acuerdo

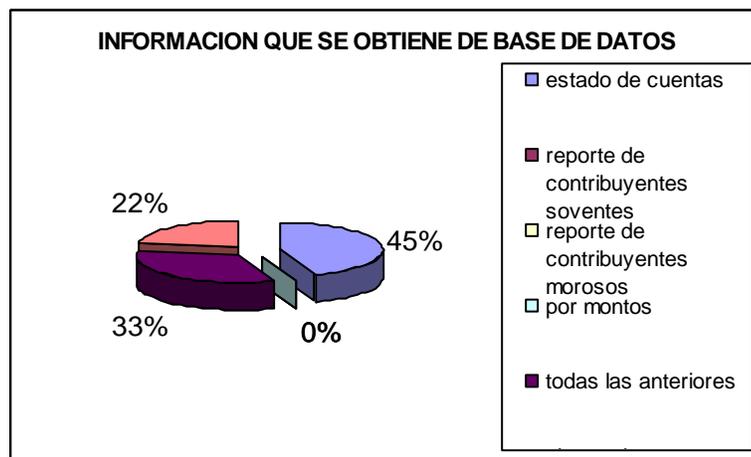
**Pregunta N° 18**

¿Qué tipo de información puede obtenerse de la base de datos de los contribuyentes?

**Objetivo:**

Descubrir si el empleado tiene conocimiento de la información que se obtiene de la base de datos de los contribuyentes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
estado de cuentas	4	44%
reporte de contribuyentes solventes	0	0%
reporte de contribuyentes morosos	0	0%
por montos		0%
todas las anteriores	3	33%
abstenciones	2	22%
Total	9	100%



**Interpretación:**

La mayoría de los empleados representada en un 44% afirman que la información que se obtiene de la base de datos de los contribuyentes son los estados de cuentas y un 33% manifiestan que aparte de los estados de cuenta también se conocen los reportes de contribuyentes solvente y reporte de contribuyente morosos.

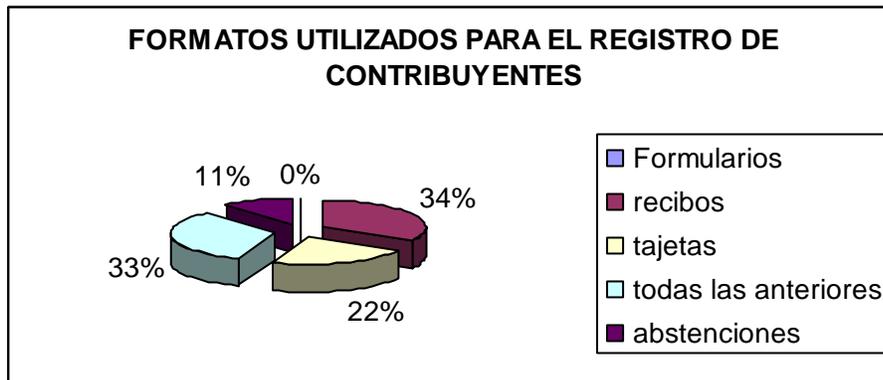
### Pregunta N° 19

¿Cuáles de los siguientes formatos es utilizado para el registro de los contribuyentes?

#### Objetivo:

Determinar que tipo de formatos utilizan los empleados para el registro de los contribuyentes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Formularios	0	0%
recibos	3	33%
tajetas	2	22%
todas las anteriores	3	33%
abstenciones	1	11%
Total	9	100%



#### Interpretación:

Del total de empleados encuestados un 33% dicen que se utilizan los recibos para el registro de los contribuyentes mientras que otro 33% afirmaron que aparte de utilizar los recibos además utilizan tarjetas y formularios, por lo que se puede decir que son los formatos idóneos para el registro de los contribuyentes; ya que la información que contiene cada uno de ellos es complementaria y fundamental para llevar un debido control de los contribuyentes y solamente un 22% responde utilizar tarjetas

### Pregunta N° 20

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

#### Objetivo:

Identificar que tipo de formatos utilizan los empleados para el cobro de los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Formularios	0	0%
recibos	5	56%
tajetas	1	11%
todas las anteriores	3	33%
Total	9	100%



#### Interpretación:

5 empleados encuestados equivalente al 56% afirman que el formato que utilizan para el cobro de los tributos municipales es el recibo y un 33% que son la minoría manifiestan que aparte de utilizar los recibos también utilizan formularios y tarjetas para el cobro de los tributos municipales.

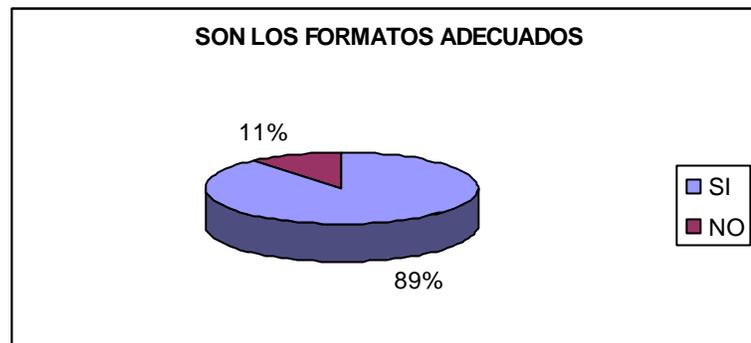
### Pregunta N° 21

¿Considera usted que dichos formatos son los adecuados de acuerdo a las necesidades actuales de la alcaldía?

#### Objetivo:

Conocer si los formatos que se utilizan para el cobro de los tributos municipales son los adecuados de acuerdo a las necesidades de la alcaldía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	89%
NO	1	11%
Total	9	100%



#### Interpretación

Según los resultados obtenidos, una gran parte de los empleados administrativos coincide en su respuesta al afirmar que los formularios que son proporcionados para el registro y cobro de contribuyentes están diseñados adecuadamente el recabar la información necesaria. Solo el 11% esta en desacuerdo con esta afirmación.

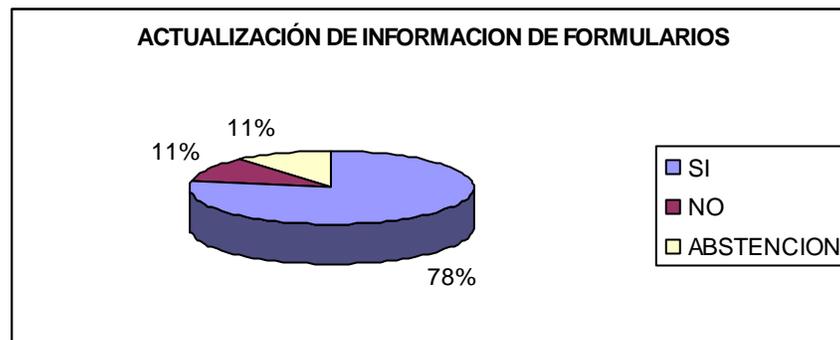
## Pregunta N° 22

¿Se actualiza periódicamente la información que muestra los formatos utilizados en el cobro de los tributos?

### Objetivo:

Descubrir si se actualiza periódicamente la información que muestran los formatos que se utilizan para el cobro de los tributos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	78%
NO	1	11%
ABSTENCION	1	11%
Total	9	100%



### Interpretación

El 78% de los empleados manifestaron que si se actualiza la información que contienen los formatos mencionados anteriormente, la cual es necesaria para la base de datos de los contribuyentes, seguido con un 11% que negaron esta información, y las abstenciones en igual porcentaje.

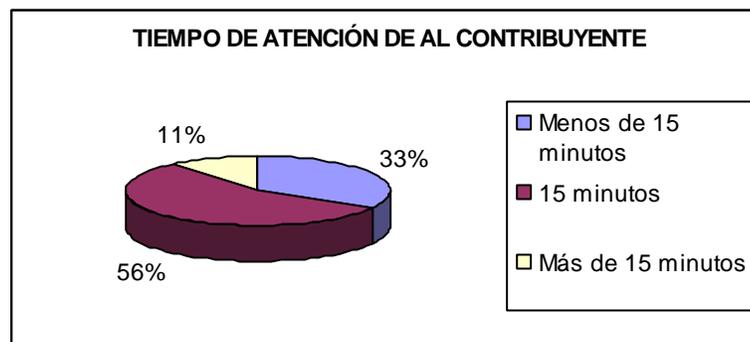
### Pregunta N° 23

¿Cuánto tiempo en promedio se tarda en atender a un contribuyente?

#### Objetivo:

Determinar cual es el tiempo promedio que un empleado municipal se tarda en atender a un contribuyente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 15 minutos	3	33%
15 minutos	5	56%
Más de 15 minutos	1	11%
Total	9	100%



#### Interpretación

Según los resultados obtenidos, un 56% de los empleados afirma que el tiempo promedio que se tardan en atender a un contribuyente lo hacen en 15 minutos, mientras que un 36% opina hacerlo en menos de 15 minutos y el restante con un 11% dice hacerlo en más de 15 minutos.

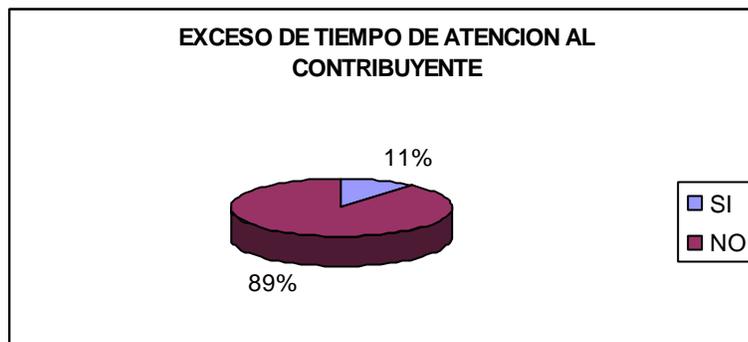
### Pregunta N° 24

¿Considera usted que se utiliza demasiado tiempo para atender al contribuyente?

#### Objetivo:

Determinar o estipular si es prudente el tiempo que el contribuyente espera para ser atendido.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	11%
NO	8	89%
Total	9	100%



#### Interpretación

Gran parte de la totalidad de los empleados representado por un 89% manifestó que el tiempo que se tarda en atender a un contribuyente no es el prudente, ya que en su opinión se tardan demasiado y esto genera un descontento en el contribuyente, por la que se considera una razón para que estos no se presenten a cancelar sus tributos en el tiempo estipulado y solamente una minoría considera que el tiempo utilizado es el adecuado.

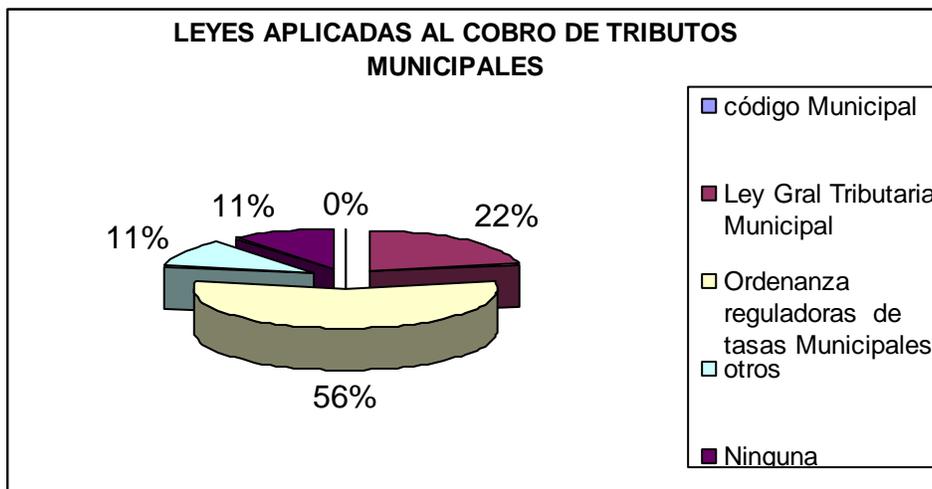
**Pregunta N° 25**

¿Indique de cuales leyes tiene usted conocimiento que son aplicadas para el cobro de los tributos municipales?

**Objetivo:**

Determinar si el empleado tiene conocimiento de las leyes que son aplicadas en el cobro de los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
código Municipal	0	0%
Ley Gral Tributaria Municipal	2	22%
Ordenanza reguladora de tasas Municipales	5	56%
otros	1	11%
Ninguna	1	11%
Total	9	100%



**Interpretación**

Un 56% de los empleados afirma que tiene un conocimiento que la ley que es más aplicada en el cobro de los tributos municipales es la Ordenanza Reguladora de Tasas Municipales, seguido de la Ley General Tributaria con un 22%, mientras que una minoría representado por un 11% tiene conocimiento de otros leyes y en igual porcentaje respondió desconocer las leyes que son aplicadas al cobro de los tributos.

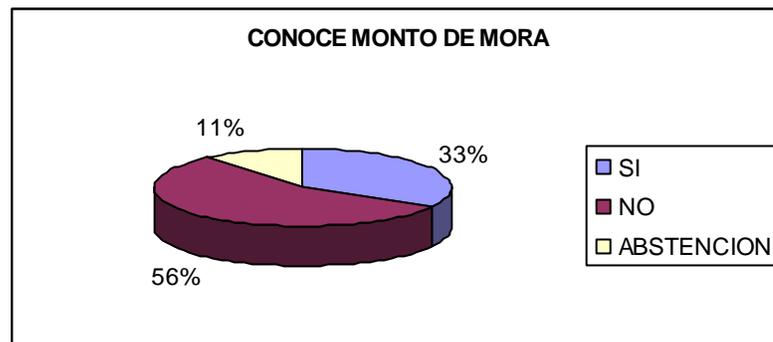
### Pregunta N° 26

¿Conoce usted el monto al que asciende actualmente la mora tributaria?

#### Objetivo:

Indagar si el empleado tiene conocimiento del monto al que asciende la deuda actualmente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	33%
NO	5	56%
ABSTENCION	1	11%
Total	9	100%



#### Interpretación

Del total de encuestados, el 56% afirma no tener conocimiento del monto al que asciende la deuda por mora tributaria, mientras que un 33% dice conocer el monto de la deuda, seguido por el 11% que se abstuvo a responder ,ya sea porque tiene o no conocimiento de lo que se le estaba preguntando.

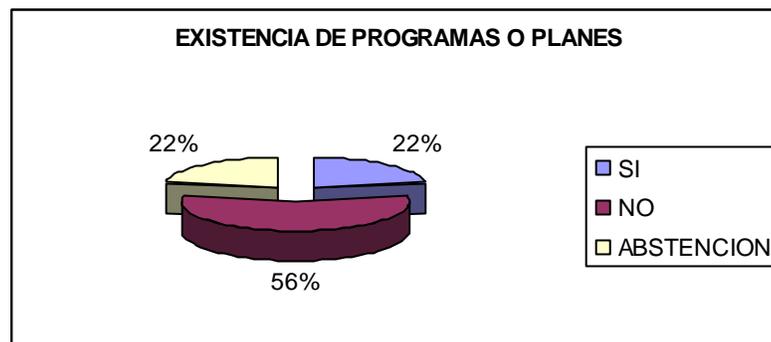
### Pregunta N° 27

¿Existe actualmente programas o planes para la recuperación de la mora tributaria?

#### Objetivo:

Conocer si existe actualmente en la alcaldía municipal programas o planes para la recuperación de la mora tributaria.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	22%
NO	5	56%
ABSTENCION	2	22%
Total	9	100%



#### Interpretación

El 56% de los encuestados afirman que no existen programas o planes para la recuperación de la mora tributaria, y un 22% dice tener conocimiento de la existencia de dichos programas, mientras que un 22% se abstuvo de responder a la pregunta, por no tener conocimiento.

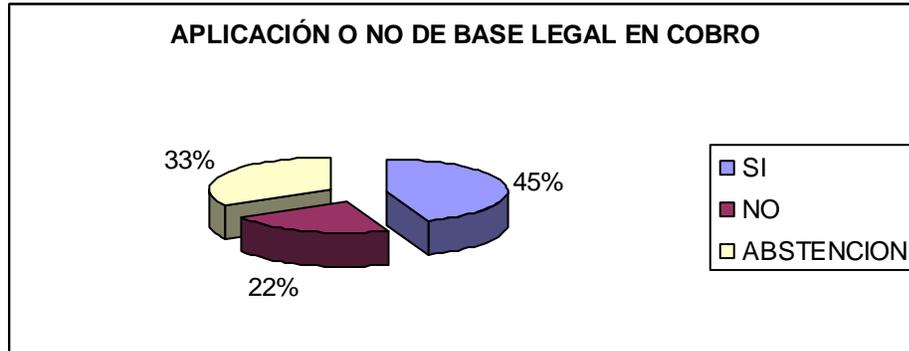
### Pregunta N° 28

¿Conoce usted si se aplica base legal para el cobro de la mora tributaria?

#### Objetivo:

Investigar la aplicación o no de las leyes en el proceso de cobro de la mora tributaria.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	45%
NO	2	22%
ABSTENCION	3	33%
Total	9	100%



#### Interpretación

De la totalidad de los empleados un 45% respondieron que si se aplican las leyes en el proceso de cobro de la mora tributaria, mientras que el 22% respondió que no existe aplicación de leyes en dicho proceso, y un 33% se negó a responder a dicha pregunta, lo que significa que existe un desacuerdo por parte de los empleados con respecto a las leyes aplicadas al proceso de cobros.

**Pregunta N° 29**

Si la respuesta a la pregunta anterior es sí mencione ¿cuáles son las leyes utilizadas?

**Objetivo:**

Conocer cuales son las leyes que se aplican en dicho proceso.

Del 45% que afirma que si se aplica base legal para el cobro de la mora tributaria menciona que las leyes utilizadas son las siguientes:

- Ordenanzas Municipales
- Ley tributaria
- Ley de Impuestos

**Interpretación**

Se pudo verificar que los empleados tienen poco conocimiento de las leyes que se deben de aplicar para el cobro de la mora tributaria, ya que algunos obviaron la pregunta y los que respondieron lo hicieron con inseguridad, ya que no mencionaron todas las leyes existentes que se aplican en dicho proceso.

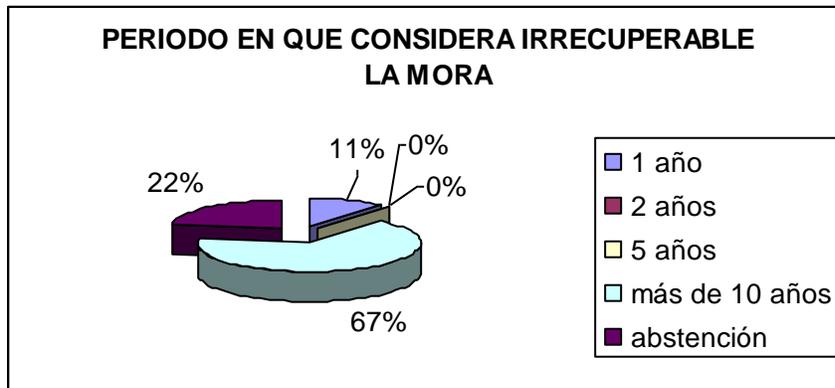
**Pregunta N° 30**

¿Cuál es el período de tiempo que se considera irrecuperable una cuenta en mora?

**Objetivo:**

Determinar si los empleados tienen conocimiento de cuanto es el tiempo en que una cuenta en mora se considera irrecuperable.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 año	1	11%
2 años	0	0%
5 años	0	0%
más de 10 años	6	67%
abstención	2	22%
Total	9	100%



**Interpretación**

El 67% de los empleados respondió que el período de tiempo que se considera irrecuperable una cuenta en mora es de más de 10 años, ya que dicen tener conocimiento que la Ley General Tributaria establece que si la mora tributaria tiene 15 años ó mas ya no puede ser aplicado ningún proceso. Mientras que un 22% se abstuvo de responder esta pregunta por no tener conocimiento.

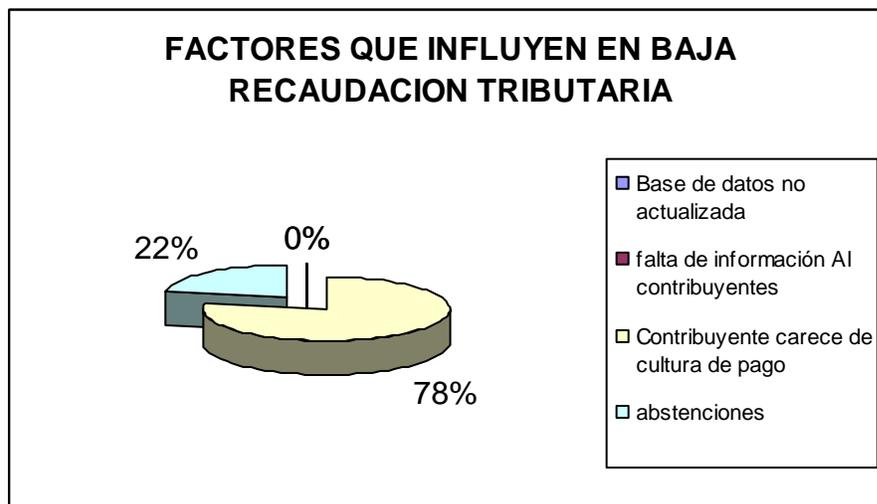
### Pregunta N° 31

¿Indique cuáles son los factores que usted considera que influyen en una baja recaudación tributaria?

#### Objetivo:

Investigar cuales son los factores que inciden para que exista una baja recaudación tributaria.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Base de datos no actualizada	0	0%
falta de información Al contribuyentes	0	0%
Contribuyente carece de cultura de pago	7	78%
abstenciones	2	22%
Total	9	100%



#### Interpretación

Una de las principales causas que inciden en la baja recaudación tributaria según el 78% de los empleados encuestados es que el contribuyente carece de cultura de pago, mientras que un 22% se abstuvo de responder dicha pregunta ya que afirman no conocer las razones por las cuales se da la baja recaudación tributaria

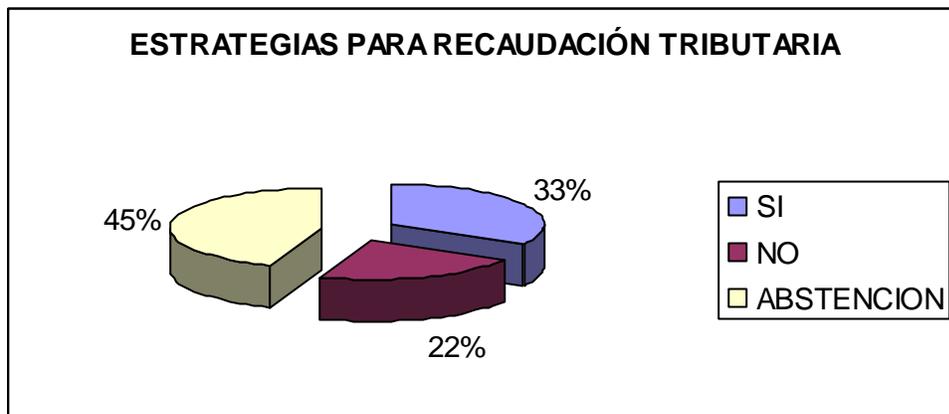
**Pregunta N° 32**

¿Existe estrategias específicamente definidas para incrementar la recaudación tributaria?

**Objetivo:**

Determinar la existencia de estrategias específicamente definidas para incrementar la recaudación tributaria.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	33%
NO	2	22%
ABSTENCION	4	44%
Total	9	100%



**Interpretación**

Un 45% respondieron que no conocen de la existencia de estrategias para incrementar la recaudación tributaria, seguido de un 33% el cual afirma que si existen estrategias entre las cuales mencionaron: nuevas ordenanzas y decretos del manual de cobro. Mientras que un 22% se abstuvo de responder dicha pregunta.

### Pregunta N° 33

¿Se cuentan con políticas que guíen la recaudación tributaria?

#### Objetivo:

Indagar si en la municipalidad existen políticas que guíen la recaudación tributaria.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	22%
NO	4	44%
ABSTENCION	3	33%
Total	9	100%



#### Interpretación

De la totalidad de empleados encuestados solamente el 22% afirmó la existencia de políticas para la recaudación fiscal entre las cuales mencionaron el siguiente: contratos municipales, políticas de cartas de cuentas con respecto al cobro de interés y manuales y guías sin especificar a que tipo de manuales se referían, y un 33% negó la existencia de algún tipo de política que sea utilizada en el proceso de recaudación, y el mayor porcentaje de los empleados se abstuvo de responder dicha pregunta.

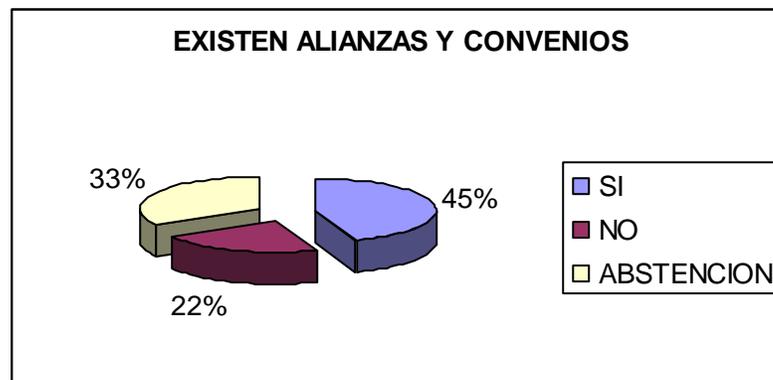
### Pregunta N° 34

¿Existen alianzas o convenios con otras instituciones que ayuden al proceso de recaudación tributaria?

#### Objetivo:

Conocer la existencia de instituciones que contribuyan por medio de alianzas al proceso de recaudación tributaria.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	44%
NO	2	22%
ABSTENCION	3	33%
Total	9	100%



#### Interpretación

El 45% de los empleados respondieron que sí existen alianzas con otras instituciones entre las cuales mencionaron las siguientes: COMURES e ISDEM, seguido por el 33% de los empleados que no respondieron dicha interrogante, mientras que el 22% manifestó que no existen ningún tipo de convenios o alianzas que contribuyan a aumentar la recaudación.

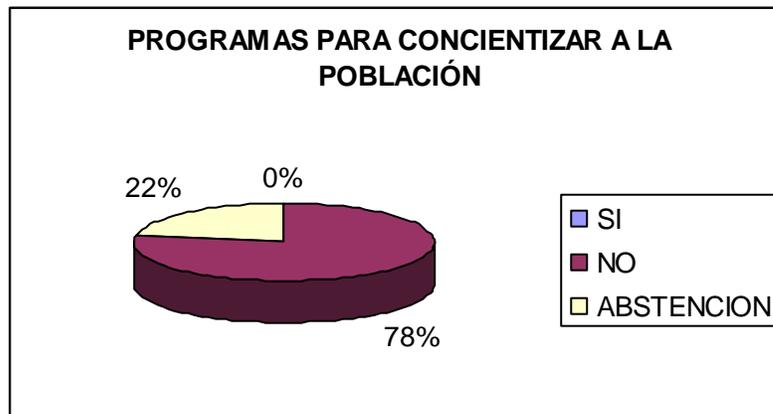
**Pregunta N° 35**

¿La alcaldía cuenta con programas para concientizar a la población sobre el pago de los tributos?

**Objetivo:**

Verificar si la alcaldía municipal cuenta con un programa de acción para concientiar a la población con el pago de los tributos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	7	78%
ABSTENCION	2	22%
Total	9	100%



**Interpretación**

La mayor parte de los empleados representado por el 78% manifestó que no existe ninguna herramienta que contribuya a concientizar a los contribuyentes, y algunos empleados manifestaron que ellos mismos toman la iniciativa de hablar con el contribuyente cuando este se acerca a la alcaldía para concientizarlos con respecto al pago de los tributos y un 22% no respondió dicha interrogante.

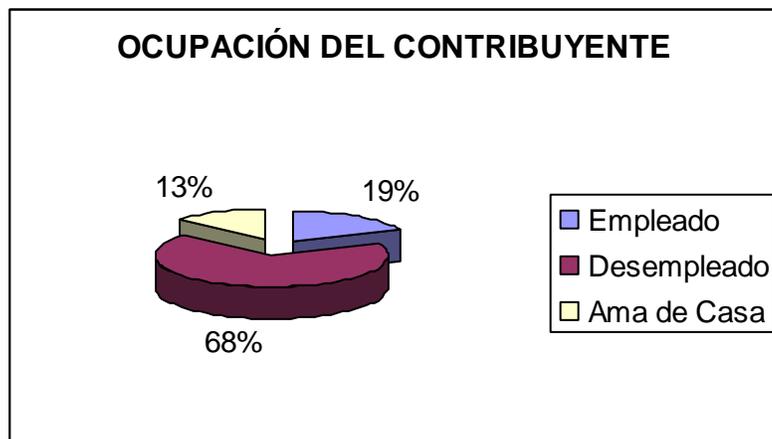
**ANEXO No. 2**

**ENCUESTA A CONTRIBUYENTES**

## DATOS GENERALES

### Ocupación del Contribuyente

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	17	19%
Desempleado	62	68%
Ama de Casa	12	13%
total	91	100%



### Interpretación

La mayor parte de los contribuyentes es decir el 68% se encuentran en una condición de desempleo lo cual se considera una de las principales causas por lo que el contribuyente se le dificulta estar solvente con la municipalidad, mientras que una minoría representada por un 19% tienen empleo pero los ingresos no son los suficientes para solventar su deuda y un 13% lo constituyen las ama de casa que no aportan ningún tipo de ingreso y por lo tanto tiene dificultades para hacerlo.

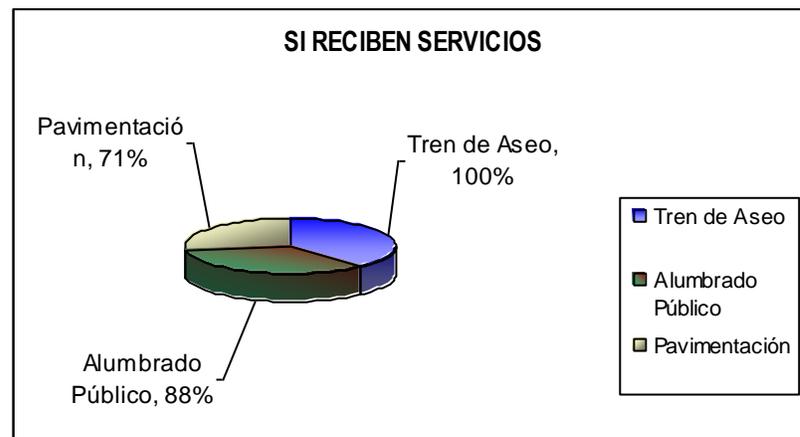
## Pregunta N° 1

¿Cuáles son los servicios que recibe de la Alcaldía Municipal?

### Objetivo:

Determinar si los contribuyentes reciben los servicios por los cuales se les aplica los tributos municipales, por parte de la alcaldía municipal.

Alternativas	Frecuencia		Porcentaje	
	si	no	si	no
Tren de Aseo	91	0	100%	0%
Alumbrado Público	80	11	88%	12%
Pavimentación	65	26	71%	29%



### Interpretación

El 100% de los contribuyentes afirma recibir el servicio de recolección de basura por lo que manifestaron estar conforme con dicho servicio, el 88% reciben el servicio de alumbrado público, mientras el 71% respondió que si reciben el servicio de pavimentación ya que el resto residen en lugares donde no se les proporciona este servicio. Por lo que se observó que la calidad de los servicios prestados por la municipalidad se considera buena.

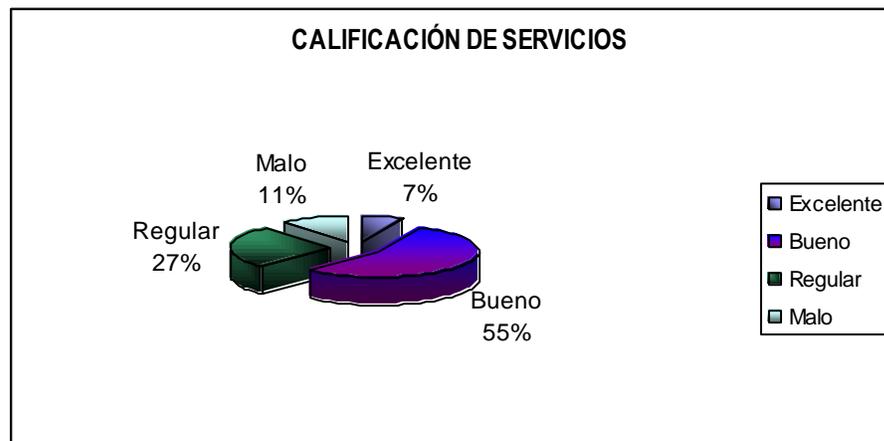
## Pregunta N° 2

¿Cómo considera usted la prestación de los servicios municipales?

### Objetivo:

Conocer como califica el contribuyente la prestación de los servicios municipales por parte de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	7%
Bueno	50	55%
Regular	25	27%
Malo	10	11%
total	91	100%



### Interpretación

De los contribuyentes encuestados el 55% respondió que considera la prestación de los servicios municipales como buena, mientras que un 27% lo considera regular y el resto con un 11% lo considera malo mostrando un alto nivel de insatisfacción con la prestación de los servicios, y solo el 7% de los contribuyentes se considera satisfecho con los servicios.

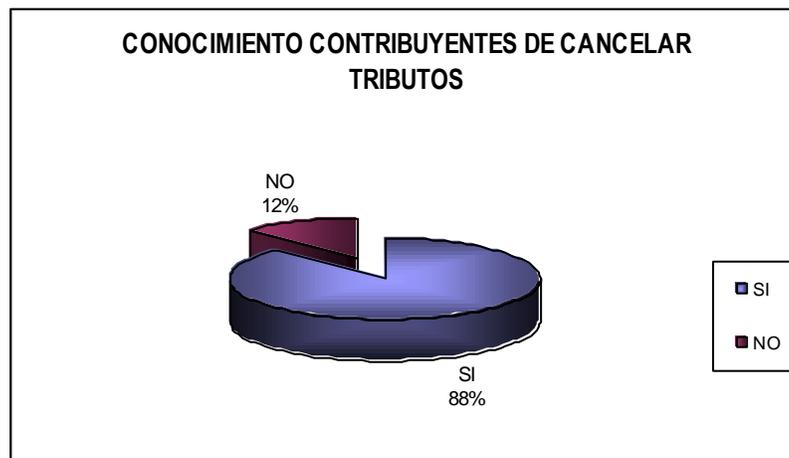
### Pregunta N° 3

¿Tiene usted conocimiento que se deben cancelar mensualmente los servicios municipales?

#### Objetivo:

Identificar si los contribuyentes tienen conocimiento que se deben cancelar mensualmente los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	80	88%
NO	11	12%
total	91	100%



#### Interpretación

Se considera que la mayor parte de la población tiene conocimiento que es obligatorio cancelar los servicios municipales, ya el 88% de los contribuyentes encuestados respondió que sí, mientras que una minoría representada por el 12% manifestó desconocer que es obligatorio el cancelarlos.

#### Pregunta N°4

¿Está usted de acuerdo con las tarifas de impuestos municipales?

#### Objetivo:

Conocer la opinión de los contribuyentes acerca de las tarifas de los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	7%
NO	85	93%
Total	91	100%



#### Interpretación

El 93% de los contribuyentes manifestó no estar de acuerdo con las tarifas de tributos municipales asignadas por la alcaldía, considerándolas demasiado altas, mientras el 7% respondió estar de acuerdo.

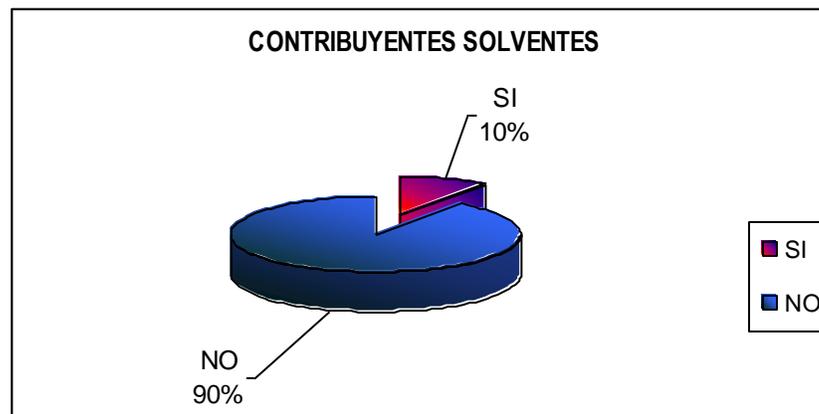
### Pregunta N°5

¿Se encuentra usted actualmente solvente con el pago de los impuestos municipales?

#### Objetivo:

Determinar que parte de la población se encuentra solvente con el pago de los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	10%
NO	82	90%
total	91	100%



#### Interpretación

Una gran parte de la población se encuentra actualmente insolvente con el pago de los tributos municipales, ya que 90% de los contribuyentes respondió estar en mora con la alcaldía por diversas razones siendo la principal de ellas la falta de recursos económicos y solamente un 10% afirmó estar solvente.

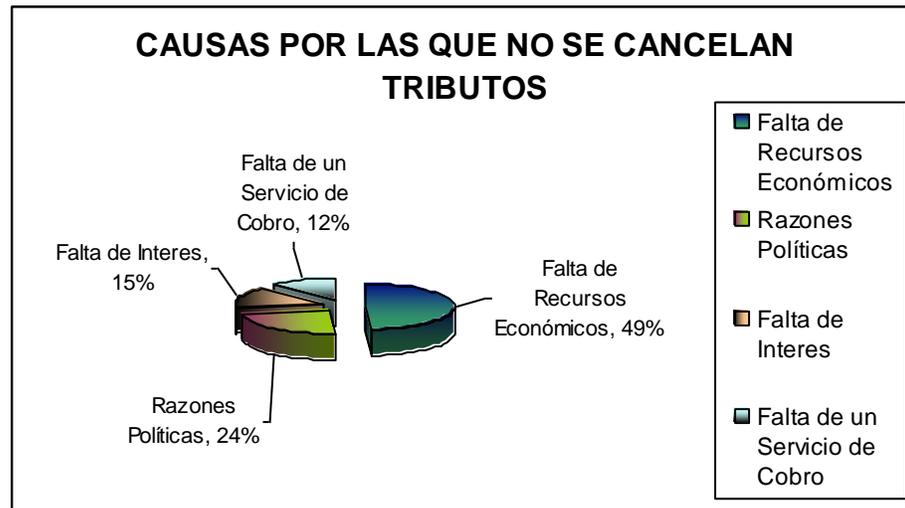
### Pregunta N°6

¿Cuáles considera usted que son las razones por las que no cancela los impuestos municipales?

#### Objetivo:

Identificar las causas por las cuales los contribuyentes no cancelan sus impuestos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Recursos Económicos	40	49%
Razones Políticas	20	24%
Falta de Interes	12	15%
Falta de un Servicio de Cobro	10	12%
Total	82	100%



#### Interpretación

Una de las principales causas por las cuales los usuarios se encuentran en situación morosa es por la falta de recursos económicos, siendo esta representada por el 49%, así mismo el 24% manifestó no cancelar por razones políticas, ya que no están de acuerdo con el partido que actualmente gobierna la municipalidad, por otra parte el 15% dice no tener interés en estar solvente y únicamente el 12% manifestó no cancelar porque la alcaldía no posee un sistema de cobros.

## Pregunta 7

¿Aproximadamente hace cuanto tiempo fue la última vez que canceló sus impuestos municipales?

### Objetivo:

Conocer el tiempo promedio de atraso en el pago de los tributos municipales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
hace dos meses	15	18%
hace tres meses	47	57%
hace un año	13	16%
mas de un año	7	9%
total	82	100%



### Interpretación

El tiempo promedio de atraso en que los contribuyentes cancelan sus impuestos es de tres meses lo cual equivale a un 57%, mientras que una minoría representada por el 9% lo efectúa en más de un año.

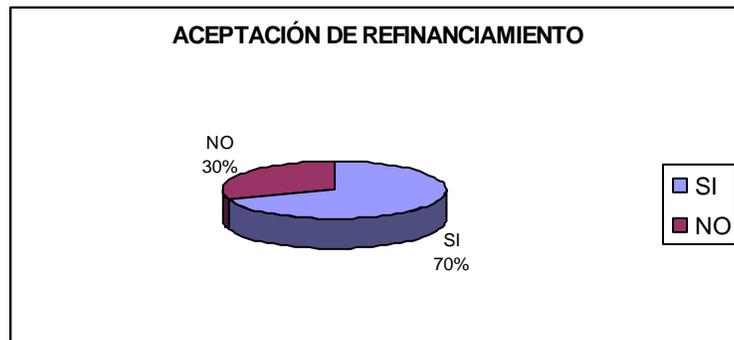
### Pregunta 8

¿Si actualmente se encuentra en mora estaría dispuesto a pagar su deuda mediante refinanciamiento?

#### Objetivo:

Indagar si los contribuyentes están dispuestos a cancelar su deuda tributaria mediante formas de pago.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	57	70%
NO	25	30%
total	82	100%



#### Interpretación

El 70% de los contribuyentes morosos están de acuerdo en cancelar su deuda mediante un refinanciamiento, mientras que un 30% opina que no cancelaría la deuda por varias razones entre la que más predomina es la razón política ya que no se encuentran de acuerdo con el partido político que gobierna actualmente la municipalidad.

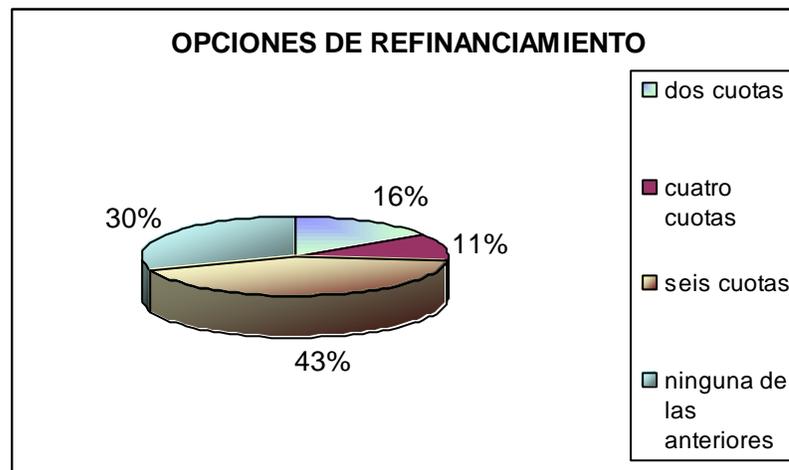
### Pregunta 9

¿Estaría dispuesto a cancelar la deuda de impuestos municipales en pagos de?

#### Objetivo:

Establecer la forma de pago que considere el contribuyente que le es mas conveniente para cancelar su deuda tributaria.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
dos cuotas	13	16%
cuatro cuotas	9	11%
seis cuotas	35	43%
ninguna de las anteriores	25	30%
Total	82	100%



#### Interpretación

El 43% de los contribuyentes considera que la forma de pago más conveniente para cancelar su deuda es de 6 cuotas cada una de ellas mensual, ya que con esta forma de pago la deuda puede pagarse con facilidad. El 16% considera que le es conveniente cancelar en dos cuotas mientras que el 11% está de acuerdo en efectuar el pago en cuatro cuotas mientras que el 30% no estaría de acuerdo por razones políticas.

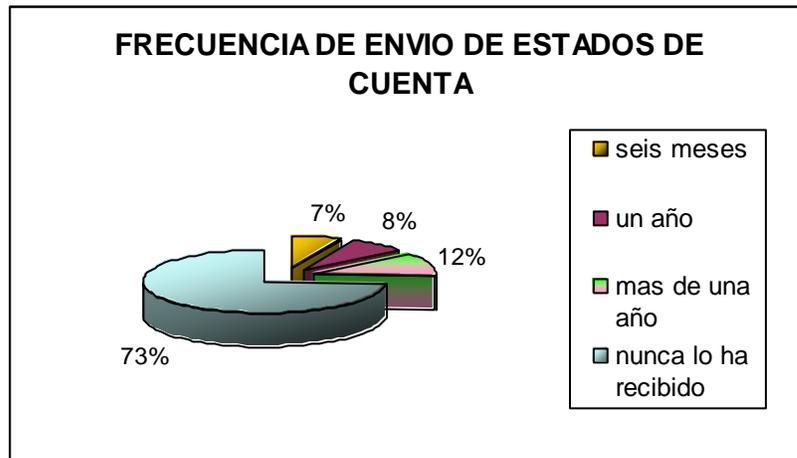
### Pregunta 10

¿Cuándo fue la última vez que recibió un estado de cuenta por parte de la alcaldía?

#### Objetivo:

Indagar si los contribuyentes reciben estados de cuenta por parte de la alcaldía municipal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
seis meses	6	7%
un año	7	8%
mas de una año	11	12%
nunca lo ha recibido	67	74%
Total	91	100%



#### Interpretación

Gran parte de los contribuyentes encuestados afirman que nunca han recibido un estado de cuenta por parte de la alcaldía, reflejado por el 74%, mientras que la minoría afirma haber recibido un estado de cuenta.

### Pregunta 11

¿Conoce usted cuanto es el monto que adeuda en concepto de impuestos municipales?

#### Objetivo:

Indagar que tanto los contribuyentes conocen acerca del monto que adeudan en concepto de impuestos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	26%
NO	67	74%
Total	91	100%



#### Interpretación

La mayor parte de los contribuyentes desconoce cuanto es el monto exacto en concepto de tributos municipales que adeudan a la alcaldía, reflejado por el 74%, ya que no reciben estados de cuenta, mientras que un 26% afirma conocer cuanto es el monto que adeuda en concepto de tributos municipales ya que según estas personas si reciben estados de cuenta por parte de la alcaldía

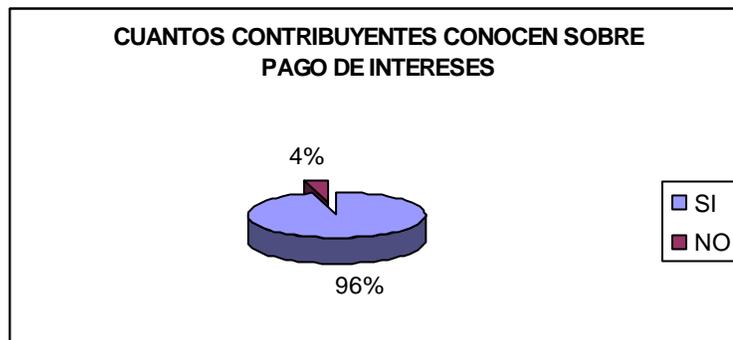
## Pregunta 12

¿Tiene usted conocimiento que por no cancelar los impuestos municipales mensualmente tiene que pagar intereses?

### Objetivo:

Identificar que tanto conocen los contribuyentes que por no cancelar los impuestos mensualmente tienen que pagar intereses.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	87	96%
NO	4	4%
Total	91	100%



### Interpretación

Se interpreta que gran parte de los contribuyentes conocen que al no pagar los impuestos mensualmente esto le generaría un interés que deberán cancelarlo al momento en que decidan efectuar el pago, y que por consiguiente su deuda aumentaría considerablemente.

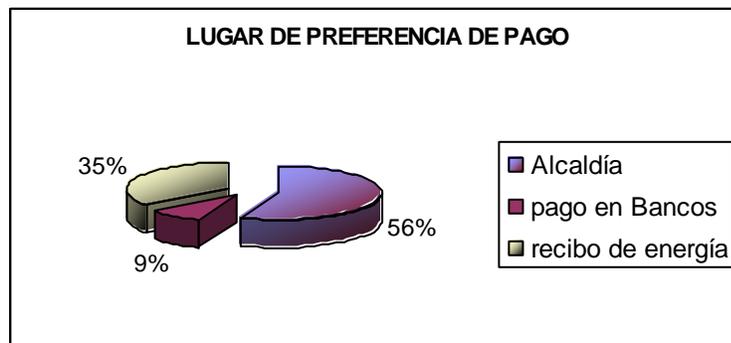
### Pregunta 13

¿En que lugar le gustaría realizar el pago de la deuda por impuestos municipales?

#### Objetivo:

Establecer cuál es el lugar de mayor conveniencia para que el contribuyente cancele los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alcaldía	51	56%
pago en Bancos	8	9%
recibo de energía	32	35%
Total	91	100%



#### Interpretación

El 56% de los contribuyentes está de acuerdo en cancelar su deuda tributaria a través de cobro personalizado por la alcaldía siendo esta opción la de mayor preferencia, mientras que un 35% que les sería factible cancelar mediante el recibo de energía eléctrica, ya que de esta manera estarían obligados de realizar el pago mensualmente, y el 9% considera que la forma más conveniente realizar el pago es mediante un talonario bancario.

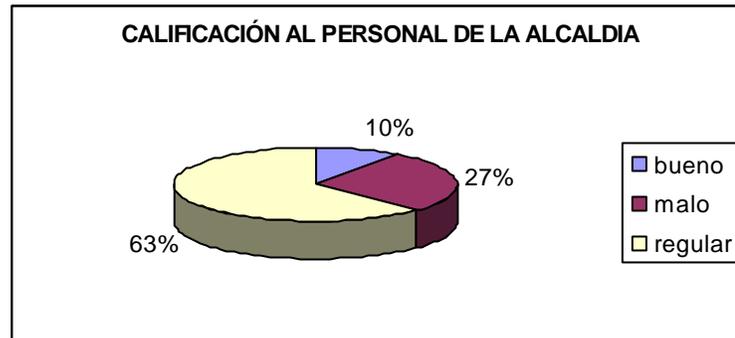
### Pregunta N°14

¿Cómo considera usted la atención que brinda el personal de la alcaldía al momento de realizar el pago de sus tributos municipales?

#### Objetivo:

Establecer la forma de cómo el contribuyente evalúa la atención que brinda los empleados de la alcaldía al momento de realizar el pago de los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
bueno	9	10%
malo	25	27%
regular	57	63%
Total	91	100%



#### Interpretación

El 63% de los contribuyentes que han cancelado sus tributos municipales en la alcaldía consideran que la atención que les brinda el personal es regular, debido a que las personas encargadas del cobro se tardan en el proceso y son pocas cordiales al hacerlo. Y un 27% manifiesta que el servicio de atención es malo ya que no son atendidos de una forma efectiva, y solamente un 10% se siente satisfecho con la atención brindada ya que manifiestan ser atendidos con prontitud.

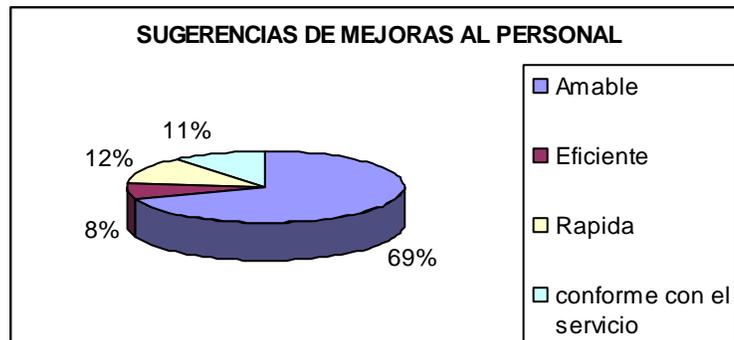
### Pregunta N°15

¿Sugiera la forma de como le gustaría que fuera la atención que presta el personal de la alcaldía al momento de cancelar sus impuestos municipales?

#### Objetivo:

Obtener sugerencias por parte de los contribuyentes para mejorar la atención que presta la alcaldía al momento de cobrar los tributos municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Amable	63	69%
Eficiente	7	12%
Rapida	11	8%
conforme con el servicio	10	11%
Total	91	100%

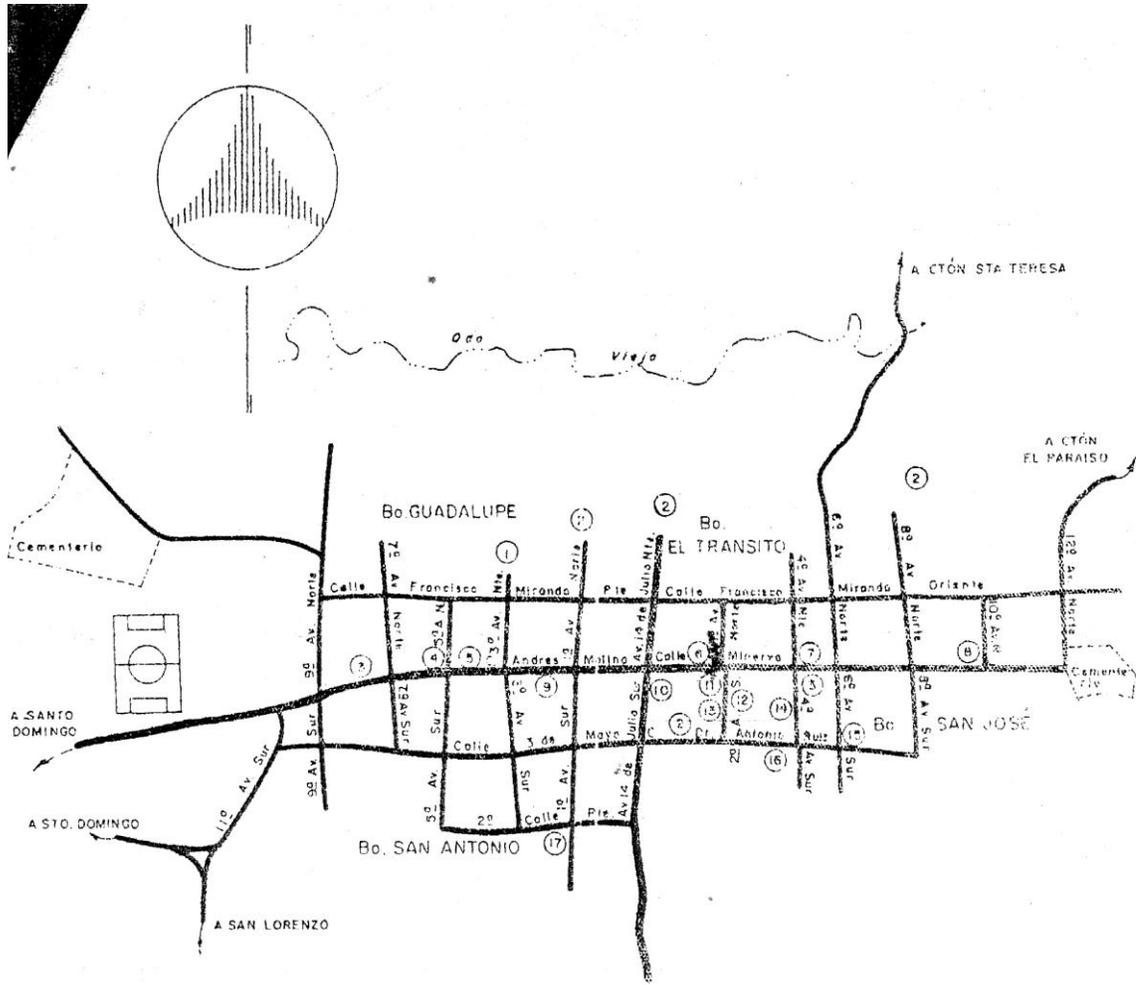


#### Interpretación

El 69% de los contribuyentes sugiere que el trato sea amable, por parte de los responsables de la atención a los contribuyentes, y un 7% manifestó que el servicio debe de ser más eficiente, y solo un 11% de los encuestados no brindaron sugerencias por que consideran que el servicio actual es el adecuado.

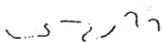
**ANEXO No. 3**

**CROQUIS DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN**



- |   |  |
|---|--|
| 1 - SANTUARIO DE LA VIRGEN DE GUADALUPE | 10 - ESCUELA PRIMARIA                        |
| 2 - CENTRO EDUCATIVO                    | 11 - AYALZA MUNICIPAL                        |
| 3 - IGLESIA                             | 12 - PARQUE MUNICIPAL                        |
| 4 - CORREOS                             | 13 - GUARDIA NACIONAL                        |
| 5 - JUZGADO DE PAZ                      | 14 - MERCADO MUNICIPAL                       |
| 6 - FEDECREDITO                         | 15 - CENTRO DE FORMACIÓN VOCACIONAL SAN JOSE |
| 7 - CASA DE LA CULTURA                  | 16 - CASA COMUNAL                            |
| 8 - UNIDAD DE SALUD                     | 17 - RASTRO MUNICIPAL                        |

## SÍMBOLOS UTILIZADOS EN LOS CRÓQUIS MUNICIPALES Y DEPARTAMENTALES

	_____	Cabecera Departamental
	_____	Cabecera Municipal
	_____	Caserío (Cabecera Cantonal)
	_____	Carretera Panamericana
	_____	Carretera Pavimentada o Balastrada
	_____	Carretera de Tierra transitable todo el Año
	_____	Carretera de Tierra transitable sólo en Verano
	_____	Objetivo Vial
	_____	Vía Férrea
	_____	Municipios Colindantes
	_____	Cerros o Volcanes más importantes (Elevación en Metros sobre el nivel del Mar)
	_____	Límite Internacional
	_____	Límite Departamental
	_____	Límite Municipal
	_____	Ríos importantes
	_____	Quebradas
	_____	Lago o Laguna



## **ANEXO No. 4**

# **HOJA DE COTIZACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO**

Office Depot Centroamerica S.A. de C.V.

BOULEVARD DE LOS HEROES COL.LAS TERRAZAS C.P. 10000  
Tel. 800-9191 y 260-4111 Fax. 800-9292 y 260-4122

**OFFICE DEPOT Centro America, S.A. de C.V.**  
**641 Metro Centro**  
Blvd. de los Heroes 49a Avenida Norte  
Blvd. de los Heroes S/N Esquina  
Avenida Alameda Colonia Las Terrazas  
C.d. de San Salvador, SLV 99999 El Salvador

CUBIERTA PARA FAX

FECHA: 1/02/07

PARA : JESSICA LILIANA ABARCA  
COMPANIA: OFFICE DEPOT HEROES  
TELEFONO: 0  
FAX : --  
DE : DEPARTAMENTO DE FAXES

No de hojas Incluyendo esta: 2

COMENTARIOS

---

---

Precios Vigentes al 2007/02/07

NUESTROS PRECIOS INCLUYEN IMPUE

PRECIOS SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO

\* Si usted no recibió completo el fax, favor de llamar a los telefonos:  
Tel. 800-9191 y 260-4111

W1262F

Office Depot Centroamerica S.A. de C.V.  
COTIZACION PARA NUESTRO ESTIMADO CLIENTE1/02/07  
17:56:13  
Pag. 0002

o.Cliente 2032 OFFICE DEPOT HEROES  
 o.Orden 000075142 Direccion.....: 49 Y 51 AV. NORTE Y ALAMEDA JUAN  
 PABLO II, COL. LAS TERRAZAS  
 fecha : 2007/02/01 EL SALVADOR C.P 10000

Sec	No.Articulo	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
1	9513	ESCRITORIO EJECUTIVO ARENA	7		2,653.00
2	11093	SILLA EJECUTIVA DE LUJO	3		284.70
3	11571	SILLA SECRETARIAL NEGRA	4		99.60
4	986	ARCH 4 CAJON OFICIO COM NEGRO	5		1,645.00
5	9237	CALCULADORA 12 DIGITOS KC030	5		49.50
6	1064	SUMADORA HR-100 CASIO C/AD	1		29.90
7	2915	TELEFONO ALAMBRICO 8350	2		79.80
8	10837	IMPRESORA LEXMARK Z812	1		54.90
Subtotal...					4,896.40
I.V.A. ...					
Total ...					4,896.40

