

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA
TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN,
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

NELSON ENRIQUE HERNÁNDEZ MÉNDEZ
SALVADOR ERNESTO PERDOMO AVELAR

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretario General: Dr. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

Facultad de Ciencias Económicas.

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Coordinador General del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Director: Licda. Marseilles Aquino Arias.

Docente Observador: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Diciembre 2011

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS.

Al creador, por la vida, la salud y las condiciones.

A mis padres y hermanos, por el apoyo moral, psicológico y en algunos momentos económicos.

A la institución, por la oportunidad de formar parte de los estudiantes de la universidad.

A los docentes, compañeros de clase, familiares y amigos que en forma directa o indirecta influyeron en forma positiva en la culminación de la carrera.

Al Docente Director por su apoyo y disposición para colaborar en lo que estuvo a su alcance.

Nelson Enrique Hernández Méndez.

Agradezco a Dios todopoderoso por concederme la fortaleza, paciencia, perseverancia y sabiduría en los momentos difíciles de mi carrera. A mi padre y madre por su apoyo constante e incondicional y por ser lo máspreciado que tengo en esta vida. A mis hermanos y mi novia por el amor, la confianza y la esperanza puesta en mí; así como también por ser el motor que impulsa mi caminar día con día. Por último y no menos importante al Alma Mater por el apoyo académico, el cual me llena de mucho orgullo.

Salvador Ernesto Perdomo Avelar

ÍNDICE

RESUMEN.	i
INTRODUCCIÓN.	iii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA.	1
A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES.	1
1. Aspectos Básicos de las Municipalidades.	1
a) Autonomía y Obligaciones Municipales.	1
b) Marco Legal de las Actividades Municipales.	3
2. Generalidades de la Ciudad de San Martín.	4
a) Antecedentes de la Ciudad de San Martín.	4
b) Ubicación Geográfica.	5
c) División Política.	5
d) Vías de Transito.	6
3. Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Martín.	7
a) Organización Y Administración.	7
(1) Recursos Humanos.	8
(2) Recursos Materiales.	9
(3) Recursos Financieros.	10
b) Filosofía Institucional.	11
4. Procedimiento Actual para Realizar el Cobro de Tasas y Derechos en la Alcaldía.	12
a) Emisión de Estado de Cuenta y Aviso de Cobro.	12
b) Emisión de Solvencia Municipal.	13
c) Aviso de Cobro de la Deuda Tributaria.	14
d) Convenio de Pago a Plazos.	15
B. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	16
1. Importancia de la Planeación.	16
2. La Planeación Estratégica.	16
3. Misión, Visión, Objetivos.	18

4.	Estrategia.	19
5.	Características de las Estrategias.	19
6.	ANÁLISIS F.O.D.A	20
	a) Determinación de Fortalezas.	22
	b) Determinación de las Debilidades.	22
	c) Determinación de las Oportunidades.	23
	d) Determinación de las Amenazas.	23
	e) Estrategias Mediante F.O.D.A	24
(1)	Estrategias Ofensivas.	25
(2)	Estrategias Defensivas.	26
(3)	Estrategias Adaptativas o de Orientación.	26
(4)	Estrategias de Supervivencia.	27
C.	RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.	27
1.	Obligación Tributaria Municipal.	28
2.	Contribuyentes.	28
3.	Las Tarifas.	29
4.	Sistema de Recaudación.	29
5.	Periodo de Recaudación.	30
6.	Fuentes de Ingresos Municipales.	31
	a) Ingresos Corrientes.	31
	b) Ingresos de Capital.	32
	c) Subsidios.	33
	d) Donaciones.	34
	e) Transferencias del Estado.	34
7.	Tributos Municipales.	35
	a) Impuestos.	35
	b) Tasas.	36
	c) Contribuciones Especiales.	36
	d) Diferencia entre Tasa e Impuesto.	36
8.	Mora Tributaria.	38
	a) Efectos de la Mora.	38
	b) Intereses Moratorios.	39

c)	La Mora Incumplimiento y Cumplimiento Defectuoso.	39
d)	Formas de Notificación de Mora.	40
e)	Características del Contribuyente en Estado de Mora.	41
	CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.	42
A.	OBJETIVOS.	42
1.	General.	42
2.	Específicos.	42
B.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	43
1.	Fuentes Primarias.	43
2.	Fuentes Secundarias.	43
C.	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.	43
1.	La Encuesta.	43
2.	La Entrevista.	43
3.	Observación Directa.	43
4.	Prueba Piloto.	44
D.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.	44
1.	El Universo de Contribuyentes.	44
2.	El Universo de Personal Administrativo de la Alcaldía Municipal.	44
E.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.	45
1.	Muestra de Empleados.	45
2.	Muestra de Contribuyentes.	46
F.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	47
G.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.	47
1.	Filosofía Institucional.	48
2.	Políticas Aplicables para el Cobro de Tributos Municipales proporcionadas por la alcaldía.	48
3.	Aspectos Críticos F.O.D.A que Inciden en el Incremento de la Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal.	49
a)	Fortalezas.	50
b)	Debilidades.	50

c) Oportunidades.	51
d) Amenazas.	52
4. Evaluación de la Atención y Calidad de Servicios al Contribuyente.	53
5. Evaluación del Proceso de Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Martín.	55
6. Identificación de las Causas que Propician la Mora Tributaria en la Alcaldía.	58
7. Efectos del Incremento de la Mora Tributaria y su Monto Actual en la Municipalidad.	60
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	64
1. Conclusiones.	64
2. Recomendaciones.	67
CAPÍTULO III: DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.	69
A. OBJETIVOS.	69
1. Objetivo General.	69
2. Objetivos Específicos.	69
B. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.	70
1. Definición de la Misión Propuesta.	70
2. Definición de la Visión Propuesta.	70
3. Valores Propuestos.	71
C. PROPUESTA DE POLÍTICAS DE COBRO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.	72
1. Políticas de Emisión de Estado de Cuenta.	72
2. Políticas de Aviso de Cobro.	73
3. Políticas de Convenio de Pago a Plazos.	74
4. Políticas de Atención al Contribuyente.	75
D. DISEÑO DE ESTRATEGIAS.	77
1. Determinación de Aspectos Críticos F.O.D.A.	78
2. Estrategias Ofensivas.	79
3. Estrategias Defensivas.	80
4. Estrategias Adaptativas.	81

5.	Estrategias de Supervivencia.	83
E.	ESTRATEGIAS PROPUESTAS.	85
1.	Estrategias de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria.	85
2.	Estrategias de Servicio al Contribuyente.	86
3.	Estrategias de Desarrollo del Personal.	86
F.	PLAN PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS.	87
1.	Estrategias de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria.	88
2.	Estrategias de Servicio al Contribuyente.	93
3.	Estrategias de Desarrollo de Personal.	97
G.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.	99
H.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.	101
	BIBLIOGRAFÍA.	108
	ANEXOS	112
N.1	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CONTRIBUYENTES.	
N.2	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE EMPLEADOS.	
N.3	ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.	
N.4	MAPA DEL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN.	
N.5	MODELO DE SOLVENCIA MUNICIPAL.	
N.6	MODELO DE CONVENIO DE PAGOS.	
N.7	PLAN DE CUOTAS SEGÚN CONVENIO DE PAGOS.	
N.8	MODELO DE AVISO DE COBRO.	
N.9	ESTADO DE CUENTA Y NOTIFICACIÓN TRIBUTARIA	

RESUMEN.

El trabajo de investigación titulado: Plan Estratégico para la Recuperación de la Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Martín, surge por la problemática que experimenta la alcaldía municipal desde hace aproximadamente 15 años, sus problemas se centran en la falta de recursos económicos para satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio.

La municipalidad aunque recibe ingresos por parte del gobierno central para sus operaciones, no logra satisfacer las necesidades del municipio ya que éste presenta un territorio de aproximadamente 56 km² de los cuales 54 km² son de territorio rural, lo que implica necesidades de mantenimiento de caminos, protección en zonas de riesgo, seguridad pública, instalación de tuberías de aguas negras y agua potable, alumbrado público y construcción de zonas de recreación y otros.

Habiendo determinado que la municipalidad necesita hacer efectiva su recaudación tributaria para hacer frente a sus obligaciones se presenta un plan estratégico que consta de tres capítulos, en el capítulo I se presenta un marco teórico en el que se desarrollan tres partes principales: Las generalidades de las municipalidades, La planeación estratégica y la recaudación tributaria.

En esta parte se detallan las características del municipio, luego toda la información concerniente a la planeación estratégica, y toda la base legal para la recaudación tributaria de las municipalidades.

En el capítulo II se realizó un diagnóstico de la situación problemática de la municipalidad en el que se hace referencia a las principales causas de la mora tributaria Y se determinaron conclusiones y recomendaciones muy importantes.

Finalmente en el capítulo III se presenta una redefinición de la filosofía institucional, políticas propuestas para favorecer al contribuyente y guiarlo al pronto pago de su deuda, una serie de estrategias propuestas que facilitarían la recuperación de la mora tributaria y un cuadro de control y seguimiento para su óptima ejecución.

INTRODUCCIÓN.

La creación y ejecución de proyectos en favor de las comunidades es uno de los principales objetivos de todas las alcaldías municipales del país, ya que constantemente a medida que la población crece también crecen las necesidades y es necesario aumentar el número de proyectos en beneficio de sus habitantes.

Uno de los principales obstáculos de las alcaldías para cumplir con sus objetivos de desarrollar los proyectos necesarios para sus habitantes, son los limitados recursos económicos para satisfacer la demanda de la población.

Al analizar el porqué de esta falta de recursos económicos puede mencionarse como causa principal al incremento de la mora tributaria en las alcaldías del país en los últimos años.

La alcaldía municipal de San Martín del departamento de San Salvador no escapa a ésta realidad, por lo que resulta de mucha importancia la elaboración de un Plan Estratégico para la Recuperación de la Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Martín con el objeto de apoyar a la población del municipio a través de la ejecución de nuevos proyectos.

Considerando lo anterior se presenta en un inicio un marco teórico donde se determinan las partes principales de la investigación para desarrollar el plan estratégico, siendo estas: las generalidades de las municipalidades, la planeación estratégica, la recaudación tributaria y el análisis FODA.

Luego se presenta un capítulo II en el que se realiza un diagnóstico de la situación problemática de la municipalidad con el objeto de determinar las causas del problema a través de los síntomas negativos que se observaron durante la investigación de campo.

Se determinaron las causas principales del problema, el monto actual en concepto de mora tributaria y se establecieron conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III consiste en el diseño de estrategias para la recuperación de la mora tributaria en la alcaldía municipal de San Martín, se tomó como base el diagnóstico de la situación problemática de la municipalidad, el cual se desarrolló en el capítulo II.

En la propuesta formulada se presenta la redefinición de los elementos filosóficos de la institución tales como: misión,

visión, valores y se proponen políticas favorables a los contribuyentes.

Las estrategias diseñadas se presentan clasificadas por tipo y se propone un cronograma de implementación de estrategias en el que se resumen las estrategias, monto de inversión requerido para su aplicación y el periodo en el que se debe implementar. Por último se elaboró un cuadro donde se especifica como evaluar el desarrollo de las estrategias.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA.

A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES.

1. Aspectos Básicos de las Municipalidades.

a) Autonomía y Obligaciones Municipales.

En la actualidad todos los Municipios tienen personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercen los órganos determinados en la ley.

La autonomía de los Municipios se extiende a¹:

- La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
- La libre gestión en las materias de su competencia.
- El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.

¹Decreto Legislativo 274, Código Municipal de El Salvador, (San Salvador: Decreto Legislativo 274, 1986) Art.3.

- La elaboración de tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Teniendo en cuenta lo anterior puede observarse que las obligaciones municipales pueden ser de carácter normativo y administrativo.

Con respecto a las obligaciones municipales se pueden mencionar principalmente las siguientes:

- Los recursos provenientes del fondo municipal, deben aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas, rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas de los municipios².

- Los fondos que se transfieren a las municipalidades de conformidad a lo establecido en la ley, no pueden comprometerse o servir de garantía para obligaciones que los Concejos Municipales pretendan adquirir.

- Todos los recursos provenientes del fondo municipal pueden invertirse en: la adquisición de vehículos para el servicio de recolección y transporte de basura, maquinaria, equipo y mobiliario y su mantenimiento para su buen funcionamiento; instalación, mantenimiento y tratamiento de aguas negras,

²Decreto Legislativo 74, Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, (San Salvador: Decreto Legislativo 74, 1998) Art.5.

construcción de servicios sanitarios, baños y lavaderos públicos, obras de infraestructura y sus reparaciones³.

- Los municipios que inviertan parte de los recursos provenientes de este fondo para celebrar sus fiestas patronales, deben mantener un uso racional de acuerdo a la realidad local.

b) Marco Legal de las Actividades Municipales.

El Marco Jurídico y Legal de las municipalidades está conformado por leyes, ordenanzas, decretos, estatutos y reglamentos⁴. Así como también, normas que conceden autonomía en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.

Es importante mencionar que existe un orden jerárquico en el marco legal que rige las actividades de las alcaldías. El orden es el siguiente: La Constitución de la República, La Ley General Tributaria Municipal, El Código Municipal y La Ordenanza Municipal.

³ Ibid. Art. 5.

⁴ Lorena Galdámez López y Otros, Diseño de Estrategias de Servicio para Facilitar la Recuperación de la Mora en la Alcaldía de Aguilares, El Salvador, Universidad de El Salvador, 2006. p.6.

2. Generalidades de la Ciudad de San Martín.

a) Antecedentes de la Ciudad de San Martín.

Esta localidad en sus orígenes se denominó: "Ciudad de los Caballeros de San Martín Polulapán o Pelulapán", que en Nahuatl significa "Rio Lodoso" o tierras de humedales⁵.

San Martín, es una de las muchas poblaciones precolombinas de El Salvador. En 1740, según el alcalde mayor de San Salvador, don Manuel de Gálvez Corral, San Martín tenía 302 indios tributarios, esto es alrededor de 1,510 habitantes, hasta 1755 el pueblo de San Martín estuvo bajo el cuidado espiritual de los monjes del convento de San Salvador. Perteneció al departamento de San Salvador desde el 12 de junio de 1824 y en 1839 fue declarado como Municipio.

A fines del siglo XVIII, se creó el curato de San Pedro Perulapán y San Martín quedó anexado a él. En 1890, tenía 3,790 habitantes, en esos años San Martín era famoso porque producía "Grandes cosechas de tabaco de superior calidad y la mejor clase de frijoles de toda la República".

En 1894 obtuvo el título de villa. En 1946, por Decreto Legislativo del 26 de octubre, obtuvo el título de ciudad⁶.

⁵ Alcaldía Municipal de San Martín, Plan Estratégico Participativo, (San Salvador: Alcaldía Municipal de San Martín, 2008) p.10.

⁶ Ibid., p.11.

b) Ubicación Geográfica.

El municipio de San Martín se encuentra situado a 18 kilómetros al Oeste de la ciudad de San Salvador y a 725 metros sobre el nivel del mar, el área territorial es de 55.84 kilómetros cuadrados (Km²), que representa el 6.3% del área total del departamento de San Salvador. (Instituto Geográfico Nacional, 2011)

Además está limitado por los siguientes municipios: al Norte por San José Guayabal y Oratorio de Concepción (departamento de Cuscatlán); al Este por San Bartolomé Perulapía y San Pedro Perulapán (departamento de Cuscatlán); al Sur, por Ilopango; y al Oeste, por Tonacatepeque. (Instituto Geográfico Nacional, 2011).

c) División Política.

Para su administración, el municipio de San Martín se divide en 8 Cantones: El Rosario, El Sauce, La Flor, La Palma, Las Animas, Las Delicias, San José Primero y San José Segundo. A la vez dichos cantones están divididos en 22 Caseríos y Colonias.

El territorio municipal de San Martín está subdividido en dos áreas básicas que son la urbana y la rural. El sector urbano

representa un aproximado de 1.3 Km²; Mientras que el sector rural representa un aproximado de 54.54 Km².

d) Vías de Transito.

El municipio se comunica por carretera pavimentada con: Suchitoto, San Salvador, Ilopango, y Cojutepeque. Le corresponde una parte de la carretera Panamericana, además de contar con sus caminos vecinales hacia los cantones y caseríos. En los cantones y caseríos en su mayoría se encuentran conectados por calles de tierra, no así en las áreas urbanas que en su mayoría son calles asfaltadas.⁷

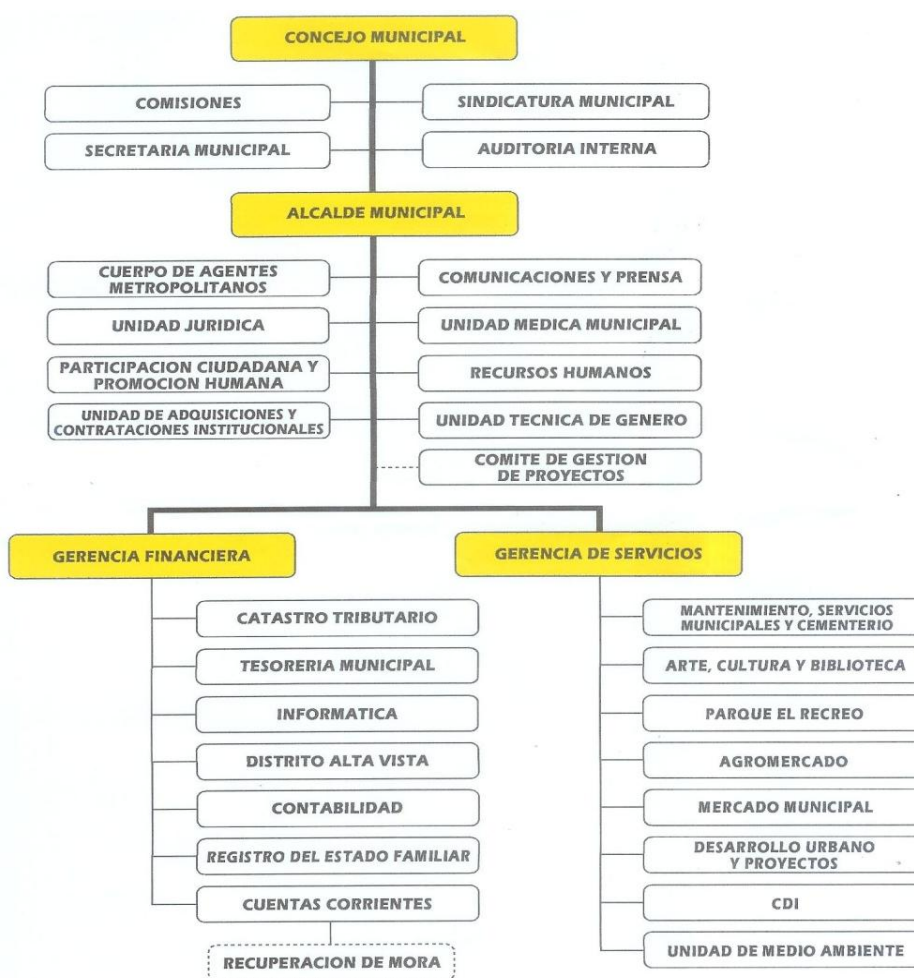
Cuenta con el servicio de buses urbanos (ruta 14, 14A, 145, 144) y microbuses (ruta 140) los cuales sirven como medio de transporte principal entre los municipios vecinos y San Salvador.

⁷ Casa de la Cultura de San Martín, Libro del Pueblo del Municipio de San Martín, (San Salvador: Casa de la Cultura de San Martín, 1991) p.30.

3. Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Martín.

a) Organización Y Administración.

La Estructura Orgánica de la alcaldía se distribuye de la siguiente forma:



Fuente: Plan Estratégico Participativo de la alcaldía, año 2008.

Durante los años 1994-2003, la comuna fue dirigida por Don Valentín Castro Sánchez del partido Alianza Republicana

Nacionalista (ARENA); Desde el 2004 hasta la fecha la alcaldía ha sido administrada por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) con el Dr. Mario González. (Alcaldía Municipal de San Martín, 2011).

La administración municipal de San Martín hace uso de recursos los cuales son determinantes para su buen funcionamiento, tales recursos se describen a continuación:

(1) Recursos Humanos.

El recurso humano constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones y está conformado básicamente por los talentos y competencias de las personas⁸.

A continuación se describe el número de empleados por cada uno de los departamentos que integran a la municipalidad.

DEPARTAMENTOS.	No. DE EMPLEADOS.
Consejo Municipal.	1 Alcalde. 8 Concejales. 1 Síndico. 5 Suplentes.
Auditoría Interna.	1 Auditor.
Secretaría Municipal.	1 Secretaria. 1 Auxiliar de Secretaria.
Comunicación y Prensa.	1 Encargado de Prensa. 1 Auxiliar de Comunicaciones.
Unidad Jurídica.	1 Encargado Jurídico. 1 Auxiliar Jurídico.
Recursos Humanos (RRHH)	1 Encargado de Recursos Humanos. 2 Auxiliares de RRHH.
Participación Ciudadana y	1 Encargado de Promoción

⁸ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 8ª Ed., (México: McGraw-Hill, 2007), P.38.

Promoción Humana.	Humana.
Informática.	1 Encargado de informática.
Desarrollo Urbano y Proyectos.	1 Encargado de Proyectos. 5 Empleados de desarrollo Urbano.
Cuerpo de Agentes Metropolitanos.	40 Agentes Metropolitanos.
Tesorería.	1 Tesorero Municipal. 1 Auxiliar de Tesorería.
Contabilidad.	1 Contador Municipal. 1 Auxiliar de Contabilidad.
Catastro.	1 Encargado de Catastro. 1 Encargado de Cuenta Corriente. 4 Colectores tributarios.
UACI.	1 Encargado de la UACI
Registro del Estado Familiar	1 Encargado de Registro. 2 Colaboradores de Registro.
Mantenimiento.	3 Colaboradores de Limpieza.
Mantenimiento, Servicios Municipales y Cementerio	1 Encargado de Cementerio. 1 Jardinero. 2 Ordenanzas. 9 Promotores Sociales. 5 Motoristas. 2 Mecánicos. 2 Auxiliares de Mecánica. 1 Encargado de Servicios Municipales. 26 Empleados de Servicios Municipales.
Atención al Usuario	1 Encargada de Atención.
Total de Empleados Municipales.	140 Empleados.

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de RRHH de la alcaldía.

(2) Recursos Materiales.

La alcaldía municipal de San Martín, cuenta con mobiliario y equipo para la realización de las actividades que le competen.

A continuación se describe con nombre y cantidad cada uno de los recursos materiales disponibles.

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD
Camiones Recolectores de Basura.	5
Pick up de Uso Oficial.	3
Camiones Kia.	2
Maquina Retroexcavadora.	1
Compresor.	1
Computadoras.	30
Escritorios Tradicionales.	29
Escritorios Ejecutivos.	4
Sillas de Oficina.	65
Sillas de Visitantes.	70
Sillas Plásticas para Uso Oficial.	150
Archiveros.	30
Casilleros.	25
Oasis.	10
Equipo de Aire Acondicionado.	10

Fuente: Departamento de Gerencia Financiera de la alcaldía.

(3) Recursos Financieros.

La alcaldía municipal de San Martín obtiene los recursos financieros a través del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), que representan el 7% de los ingresos corrientes del Presupuesto General de la Nación, Siendo un total de \$115,000 dólares mensuales, de los cuales el 75% es asignado para la inversión y el resto para gastos de operación.

La transferencia del FODES hacia la municipalidad se realiza a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), también existen donaciones del extranjero. Claro está que estas contribuciones no son permanentes y dependen de la gestión que pueda realizar la municipalidad.

Además la Comuna cuenta con recursos propios que obtiene por el cobro de impuestos y tasas municipales. Es responsabilidad del Consejo la administración de este recurso financiero ya sea para gastos operativos así como también para la ejecución de proyectos de inversión.

b) Filosofía Institucional.

- **Misión.**

Promover dentro de un ambiente democrático, políticas administrativas eficientes y eficaces al servicio de los cambios, respetando las costumbres, creencias, valores sociales, culturales y religiosos de los ciudadanos.

- **Visión.**

Ser una institución transformadora del desarrollo social, económico, político, cultural y sostenible que involucra participativamente a la población del municipio en una gestión transparente y moderna.

4. Procedimiento Actual para Realizar el Cobro de Tasas y Derechos en la Alcaldía.

A continuación se describe el procedimiento actual de cobro de tasas e impuestos municipales que se realiza en la alcaldía municipal de San Martín.

a) Emisión de Estado de Cuenta y Aviso de Cobro.

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Paso 1	Responsable, genera las cuentas activas en el sistema en la última semana de cada mes, de acuerdo a los sectores o zonas del municipio.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora
Paso 2	Responsable, identifica en el sistema e imprime avisos de cobro de impuestos y tasas municipales y los envía por medio del notificador a los contribuyentes, para que realicen su pago.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 3	Responsable recibe paquete de avisos de cobro, los ordena por dirección y establece ruta de entrega.	Notificador.
Paso 4	Contribuyente se presenta a la tesorería municipal a efectuar el pago del impuesto o tasa correspondiente y presenta en cuentas corrientes Aviso-Recibo de cobro.	Sujeto pasivo de la obligación tributaria
Paso 5	Si el Aviso-Recibo de cobro se encuentra vigente, se presenta en tesorería y realiza el pago correspondiente.	Sujeto pasivo de la obligación tributaria
Paso 6	El Aviso-Recibo de cobro no se encuentra vigente, el responsable, actualiza datos en el sistema de facturación.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 7	Responsable, emite nuevo recibo e informa al tesorero y comunica al contribuyente se presente a pagar en tesorería.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 8	Inicia el procedimiento de recaudación en tesorería.	Tesorería municipal.

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de Cuentas Corrientes de la alcaldía municipal de San Martín.

b) Emisión de Solvencia Municipal.

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Paso 1	Contribuyente solicita se le extienda la solvencia municipal.	Contribuyente.
Paso 2	Responsable, solicita DUI al contribuyente, cobro y asistencia tributaria verifica en el sistema los registros del interesado.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 3	Si el contribuyente está registrado, responsable verifica situación del estado de cuentas, si está al día con sus pagos, imprime estado de cuenta (F-Sub-GATM-13) y anota en observaciones que está solvente. Entrega al contribuyente para que se presente a tesorería a retirar solvencia.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 4	Si el contribuyente no está registrado, responsable elabora Aviso-Recibo de cobro (F-Sub-GATM-12), entrega al propietario para que se presente en tesorería a cancelar el valor por el trámite de la constancia y retire constancia Municipal.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 5	Contribuyente presenta y cancela Aviso-Recibo de pago en tesorería, retira constancia municipal (F-Sub-GATM-11).	Tesorería municipal.
Paso 6	Si el contribuyente no se encuentra solvente, responsable explica al propietario su situación y orienta sobre el pago de deuda pendiente.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 7	Responsable consulta al contribuyente si pagará la deuda, si no acepta finaliza el procedimiento. Si acepta pagar. Responsable imprime estado de cuentas y entrega al contribuyente para que pase a cancelar su deuda en tesorería.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 8	Contribuyente paga en tesorería el monto de la deuda y retira solvencia municipal (F-Sub-GATM-11).	Tesorería.

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de Cuentas Corrientes de la alcaldía municipal de San Martín.

c) Aviso de Cobro de la Deuda Tributaria.

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Paso 1	Al finalizar el período y con base a plan de cobros identifica en el sistema los contribuyentes que se encuentran en mora, determina el saldo de deuda de impuestos y tasas, estratifica de forma manual los contribuyentes con base a montos adeudados y los rangos establecidos.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 2	Responsable, elabora o solicita estados de cuenta (F-Sub-GATM-13) de contribuyentes, cuyo monto de mora tributaria requiere iniciar el proceso de recuperación.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 3	Responsable, firma y sella los estados de cuenta, ordena por rutas y los entrega al notificador para su distribución y cobro, citando al contribuyente o usuario para que se presente a la municipalidad a partir de la fecha de notificación, para llegar a un arreglo con respecto a la deuda pendiente.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 4	Propietario o representante legal recibe primera notificación de cobro de deuda tributaria (estado de cuenta F-Sub-GATM-13)	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 5	El propietario o representante legal no atiende primera notificación, responsable envía segunda y tercera notificación en distintos tiempos.	Sujeto pasivo de la obligación tributaria
Paso 6	Si el propietario o representante legal atiende la primera notificación, segunda o tercera. Responsable le explica de las facilidades de pago.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 7	El propietario o representante legal no acepta firma plan de pago, el responsable, le informa que debe pasar a tesorería a cancelar deuda tributaria total o su deuda seguirá creciendo y las consecuencias legales que el caso tendría a futuro.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 8	Si el propietario o representante legal acepta firmar contrato de pago, se realiza convenio de pago a plazo.	Sujeto pasivo de la obligación tributaria
Paso 9	Agotas las acciones de cobro, vía administrativa y el contribuyente no atiende segunda y tercera notificación. Responsable certifica la deuda y traslada al Síndico municipal para que con apoyo legal se instruya y de inicio el cobro por la vía judicial.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de Cuentas Corrientes de la alcaldía municipal de San Martín.

d) Convenio de Pago a Plazos.

El convenio de pago a plazo es un común acuerdo entre el contribuyente o sujeto pasivo de la obligación tributaria y la municipalidad. A continuación se detalla dicho procedimiento.

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Paso 1	Contribuyente se presenta a cuentas corrientes, para que le proporcione el respectivo estado de cuenta y notificación (F-Sub-GATM-13), donde se refleja la deuda de impuestos y tasas municipales y solicita formulario de convenio de pago a plazo (F-Sub-GATM-14)	Auxiliar de cuentas corrientes, responsable de recuperación de mora tributaria.
Paso 2	Responsable revisa estado de cuenta y notificación, verifica monto de deuda y datos del contribuyente en sistema y llega a acuerdo de cuotas de pago con el contribuyente de acuerdo a la tabla de rangos de cuotas, aprobadas por el consejo municipal.	Auxiliar de cuentas corrientes, responsable de recuperación de mora.
Paso 3	Responsable, elabora convenio de pago a plazos, digita el número del contribuyente y define el número de cuotas acordadas de acuerdo a la tabla de rangos, define fecha de negociación y cantidad de cuotas a cancelar y monto de deuda.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 4	Responsable, imprime el convenio de pago a plazos (F-Sub-GATM-14) el plan de cuotas de pago (F-Sub-GATM-15) y envía al contribuyente a tesorería para que cancele la primera cuota del plan de pagos.	Auxiliar de cuentas corrientes, responsable de recuperación de mora.
Paso 5	Contribuyente revisa y firma convenio de pago a plazos, y pasa a cancelar a tesorería, Aviso-Recibo de pago de primera cuota.	Auxiliar de cuentas corrientes, responsable de recuperación de mora.
Paso 6	Responsable, le da seguimiento a convenio o contrato de pago a plazo y en caso que el contribuyente deje de pagar dos cuotas sucesivas, califica la deuda y la traslada al Síndico municipal para que con apoyo legal se instruya y de inicio el cobro por la vía judicial.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 7	Responsable, finalizado el pago de las cuotas establecidas, estampa sello de cancelado en el convenio, saca fotocopia y entrega original al contribuyente.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de Cuentas Corrientes de la alcaldía municipal de San Martín.

B. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Importancia de la Planeación.

La planeación consiste en establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Al hablar de planes es necesario diferenciar la jerarquía que existe en los planes.

Según Stoner (2006), por regla general las organizaciones se administran de acuerdo a dos tipos de planes, los planes estratégicos y los planes operativos.

Los planes estratégicos son diseñados para alcanzar las metas generales de una organización, mientras que los planes operativos contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias⁹.

2. La Planeación Estratégica.

La planeación estratégica representa una utilidad determinante para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo en las organizaciones, por lo que éstas deben tomar en cuenta cuáles son sus prioridades y elaborar planes en torno a dichas prioridades.

⁹ Salvador Osvaldo Brand, Economía y Administración, (México: 3ª edición McGraw Hill, 2001), p. 123.

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos, (Fred, 2001).

Según Stoner (2006), la planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Teniendo en cuenta lo anterior puede afirmarse que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, preferiblemente para un periodo de 5 o más años. La planeación estratégica es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos¹⁰.

A continuación se presenta cuál es el proceso necesario para realizar la planeación estratégica según (Fred, 2001):

¹⁰ Stephen Robbins, Administración Teoría y Práctica, (México: Prentice Hall, 1994), p. 231.

- Declaración de la visión.
- Declaración de la misión y establecimiento de valores.
- Análisis externo de la empresa.
- Análisis interno de la empresa.
- Establecimiento de los objetivos generales.
- Diseño, evaluación y selección de estrategias.
- Diseño de planes estratégicos.
- Evaluación de los resultados.

3. Misión, Visión, Objetivos.

La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas¹¹.

La Visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las

¹¹ Joaquín Rodríguez, Como Aplicar Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, 5ª Ed. (México: Tompson, 2005), p 132.

necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros.

Los Objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La Misión aclara el propósito de la organización a la administración, los Objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización¹².

Los Objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento de la organización.

4. Estrategia.

Las estrategias pueden definirse como ideas hábilmente elaboradas para alcanzar metas u objetivos que presentan cierta complejidad.

También puede definirse como un programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización¹³. Otra forma sencilla de definir estrategia es afirmando que ésta consiste en dar respuesta a la organización por medio de cursos de acción que definan el horizonte de manera que se alcancen los objetivos.

5. Características de las Estrategias.

Las estrategias presentan ciertas características que resulta muy importante destacar ya que son las que identifican y dan forma de guía para la empresa.

Según Mintzberg (1993) las principales características son:

¹² Ibid. P. 145.

¹³ James Stoner, Administración, (México: Prentice Hall, 2006) p. 290.

- Las estrategias se elaboran antes que se realicen las acciones.
- Las estrategias se desarrollan de manera consiente y luego de la aprobación de la alta gerencia.
- Por medio de las estrategias se busca un objetivo determinado y éstas se enfocan directamente en lograr dicho objetivos.
- Las estrategias proporcionan ventaja competitiva con respecto a la competencia.

6. ANÁLISIS F.O.D.A

El diagnóstico realizado a las organizaciones a través de la determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta analítica, usada generalmente por líderes y administradores ya que "permite trabajar con toda la información que se posea sobre un negocio o industria, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas"¹⁴

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de los negocios y el entorno en el cual estas compiten.

¹⁴ James Stoner, Administración y Finanzas 2da ed, (México: Hispanoamérica, 1996), 260.

"El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación en diferentes unidades de análisis tales como: producto, corporación, empresas, división de unidades estratégicas de negocios, etc."¹⁵

El análisis FODA debe enfocarse solamente a los factores claves para el éxito de los negocios, debe resaltar las fortalezas y debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia detallando las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con los aspectos con los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa identifica las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

Según koontz (2002). "El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos"

Partiendo de lo anterior se hace necesario desarrollar todas las capacidades y habilidades de la organización. Esto con el

¹⁵ Paul Moody, Toma de Decisiones Gerenciales, (México: McGraw- Hill, 1991), P.231.

objeto de aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas circunstanciales sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

a) Determinación de Fortalezas.

Para determinar las fortalezas en la organización es necesario definir que es lo que representa los principales puntos a favor con los que cuenta la organización, "para ganar mercado es posible determinar cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (edificios, equipos y sistemas) productos, servicios y recursos financieros."¹⁶

b) Determinación de las Debilidades.

Según Wikipedia la Enciclopedia Libre (2009). Debilidad se define así: "Toda falta de vigor, de energía, situación de ceder cuando se encuentra resistencia respecto a algún evento". Stoner. (1996) Afirma que "Debilidad es una limitación relacionada con el potencial humano, la capacidad de proceso, las finanzas y la capacidad intelectual".

Tal como se define anteriormente las debilidades tiene mucho que ver con las áreas de las organizaciones en las que existen deficiencias.

¹⁶ Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Toma de Decisiones Gerenciales, (México: McGraw-Hill, 1998), P.341.

Ejemplo:

Potencial humano.

Inadecuada capacidad de investigación.

Apoyo insuficiente al grupo de ejecutivos.

Falta de contactos en un área determinada.

Necesidades de nuevas fuentes de materia prima.

c) Determinación de las Oportunidades.

Las oportunidades son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior, según Gomes Ceja. (1994) "Las oportunidades son aquellas situaciones que podrían tener impacto positivo en el futuro de la organización y sus miembros tanto en el área comercial como el desarrollo personal de cada uno de sus miembros"

Estas oportunidades tienen que aparecer en una o más de las siguientes categorías: mercados, clientes o gobierno, competencia y tecnología.

d) Determinación de las Amenazas.

Las amenazas "son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el entorno y que pueden tener un impacto negativo en el

futuro de la organización de tal forma que se debiliten áreas principales de la empresa”¹⁷.

También pueden concebirse como “Los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estos aspectos se puede mencionar: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación”¹⁸

Ejemplos:

Mercados y clientes.

Los clientes se vuelven más exigentes.

Industria y gobierno.

e) Estrategias Mediante F.O.D.A

La matriz de estrategias según F.O.D.A es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efecto de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

¹⁷ Stephen Robbins, Administración Teoría y Practica, 4ª ed, (México: Prentice Hall, 1994), P.271.

¹⁸ Federico Ramírez González, Desarrollo Organizacional, (México: Iberoamericana, 1996), P.87.

Debido a este análisis se facilita realizar el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades), en relación con el diagnóstico externo (amenazas y oportunidades), para la formulación de estrategias.

Matriz FODA	FORTALEZAS -F Anotar las fortalezas	DEBILIDADES -D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES -O Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS -FO Anotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS -DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS -A Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS -FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS -DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

(1) Estrategias Ofensivas.

Este tipo de estrategias son generadas a partir del cruce entre las principales oportunidades y fortalezas. Según Robbins (1994) Si se tratara de barreras superables, entonces la estrategia sería ofensiva (qué hacer para eliminarlas o disminuir el impacto de tales obstáculos). Benjamín Franklin (1998) define que las estrategias ofensivas se usan cuando una empresa tiene debilidades importantes, esta luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

(2) Estrategias Defensivas.

Este tipo de estrategias son elaboradas a partir del cruce entre las principales amenazas con las fortalezas. Robbins (1994) lo define Así: hay barreras a la creatividad que existen independientemente de nuestra voluntad, que quizás continuarán existiendo a pesar del esfuerzo por superarlas y no por ello será imposible crear, si se cuenta con las cualidades que hagan factibles tales resultados a pesar de esos obstáculos. Esto se logra con una estrategia defensiva. Ramírez Gonzáles (1996) afirma que fortaleciendo las cualidades ante las amenazantes barreras que perdurarán en el futuro se logra una estrategia defensiva.

(3) Estrategias Adaptativas o de Orientación.

En caso de querer evitar determinadas consecuencias en el futuro (como el surgimiento de nuevos o más poderosos obstáculos), han de plantearse estrategias preventivas. Hay barreras que son muy difíciles de enfrentar y de vencer. Se requiere más de inteligencia que fuerza, de mucha paciencia, ser muy cuidadosos para no echar a perder los avances logrados y por ende hay que formular estrategias cautelares. Stoner (1996)

Este tipo de estrategias son generadas a partir del cruce entre las principales oportunidades con debilidades.

(4) Estrategias de Supervivencia.

Este tipo de estrategias son generadas a partir del cruce entre las principales amenazas con debilidades. Moody (1991) Menciona que si no se poseen las características y condiciones favorables requeridas para enfrentar determinadas barreras, ni se prevé que se puedan alcanzar en el futuro, entonces hacen falta estrategias de supervivencia. Stoner (1996) Menciona que las estrategias de supervivencia son insustituibles si la empresa quiere llegar al éxito.

C. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.

La recaudación de los tributos es la principal función de la administración financiera de las alcaldías municipales, para efectos de definición se detallan algunos conceptos principales.

El término tributo es de carácter genérico y ello significa: todo pago o erogación que deben cumplir los sujetos pasivos de la relación tributaria, en virtud de una ley formalmente sancionada pero originada de un acto imperante, obligatorio y unilateral, creada por el estado en uso de su potestad y soberanía.¹⁹

¹⁹Alcaldía Municipal de San Martín, plan Estratégico Participativo, (San Salvador: Alcaldía Municipal de San Martín, 2008), p.116.

1. Obligación Tributaria Municipal.

La Obligación Tributaria Municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en el estipulado en la Ley²⁰.

También son considerados de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, referentes al pago de intereses o sanciones.

2. Contribuyentes.

Contribuyente es el sujeto pasivo respecto al cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

Para Thompson (2004), contribuyente es la persona física o jurídica (es decir, persona, empresa u organización) sobre la que recae el pago de un impuesto o tributo. Los herederos del

²⁰ Alcaldía Municipal de San Martín, Ley General de Arbitrios y sus Reformas, (San Salvador: Alcaldía Municipal de San Martín, 1994) art.42.

contribuyente fallecido deben cumplir las obligaciones o los derechos de éste, hasta el monto de lo heredado²¹.

3. Las Tarifas.

Las Tarifas pueden establecerse en alícuotas dadas en porcentajes o en cantidades fijas, que se aplican a la base imponible; como resultado de esa operación, se obtiene la cantidad apreciable en dinero que corresponde pagar en cumplimiento de la obligación tributaria.

Tarifa es el precio fijo o tabla de precios fijos o establecidos que se paga por una mercancía o un servicio.
(Mintzberg, 1993)

4. Sistema de Recaudación.

El Sistema de Recaudación más usado en el país es:

- Aquel en el que el estado se ocupa directamente de la recaudación.
- Aquel en que la recaudación se confía a una institución externa a la propia organización.

²¹ Decreto Legislativo 86, Ley General Tributaria Municipal, (San Salvador: Decreto Legislativo 86, 1991) Art.51.

5. Periodo de Recaudación.

El pago es el cumplimiento del tributo adeudado y tiene que ser efectuado por los contribuyentes o los responsables. El pago deberá efectuarse a la tesorería municipal correspondiente.

En las leyes u ordenanzas de creación de impuestos, tasas y contribuciones especiales, se fijan los plazos o fechas límites para el pago de los mismos. Cuando en dichas leyes u ordenanzas no se ha fijado el plazo o fecha límite para el pago de los tributos respectivos, deben cancelarse dentro de los 60 días siguientes, al día en que ocurra el hecho generador de la obligación tributaria.

Cuando los tributos son establecidos por el municipio en el ejercicio de su potestad tributaria, el pago se efectúa dentro de los 60 días siguientes al de la notificación de la obligación respectiva.

El pago debe efectuarse en moneda de curso legal, pudiendo ser en dinero en efectivo o mediante cheques certificados. El pago puede efectuarse con otros medios de pago en los casos en que expresamente se establezca, conforme con los requisitos que señalen la ley u ordenanza respectiva.

Los municipios pueden, mediante arreglo, conceder facilidades para el pago de los tributos causados, a solicitud del contribuyente, quien deberá formularla por escrito. Durante el curso de las facilidades de pago se causan intereses moratorios.

6. Fuentes de Ingresos Municipales.

Los ingresos con los que pueden contar los municipios para cumplir con sus fines y competencias, se pueden agrupar así:

a) Ingresos Corrientes.

Los Ingresos Corrientes son aquellos recursos provenientes de la vía fiscal o por las operaciones que realizan las entidades del sector paraestatal, mediante la venta de bienes y servicios (exceptuando los activos fijos), erogaciones recuperables y las transferencias del gobierno para gasto corriente. (Koontz, 2002).

Los Ingresos Corrientes también pueden definirse como: "aquellas percepciones que significan un aumento del efectivo del sector público, como resultado de sus operaciones normales, sin que provengan de la enajenación de su patrimonio". (Thompson, 2004).

Finalmente se puede decir que son "Percepciones provenientes de impuestos y entradas no recuperables, que no provengan de

donaciones o de la venta de bienes raíces, activos intangibles, existencias o activos de capital fijo". (Loudon, 1997)

En resumen, puede afirmarse que son los ingresos tributarios y no tributarios que se obtienen por la ejecución de las actividades principales de las comunas.

b) Ingresos de Capital.

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

Según Thompson (2004), Son aquellos recursos provenientes de la venta de activos fijos y valores financieros, financiamiento interno y externo. Las transferencias del gobierno a las entidades paraestatales para inversión física, financiera y amortización de pasivos, constituyen para ellas ingresos de capital.

Para Loudon (1997), son el producto de la venta de activos de capital como bienes raíces, activos intangibles, existencias y activos de capital fijo en edificios, construcciones y equipo, con un valor superior a un mínimo determinado y utilizable durante más de un año en el proceso de producción, conllevan por lo mismo operaciones de carácter extraordinario.

Se dividen en ingresos derivados de la venta de bienes, valores y en recuperación de capital. Siempre tienen correspondencia con movimientos en las cuentas de activo o pasivo.

c) Subsidios.

Los Subsidios son fondos trasladados a los municipios por el gobierno central o entidades autónomas, para ejecutar obras o actividades específicas.

Pueden definirse como asignaciones que el gobierno otorga para el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, a través de las dependencias y entidades a los diferentes sectores de la sociedad, con el propósito de: apoyar sus operaciones; mantener los niveles en los precios; apoyar el consumo, la distribución y comercialización de los bienes; motivar la inversión; cubrir impactos financieros promover la innovación tecnológica; así como para el fomento de las actividades agropecuarias, industriales o de servicios. (Koontz, 2002)

Estos subsidios se otorgan mediante la asignación directa de recursos o a través de estímulos fiscales. Recursos públicos

previstos en el presupuesto de egresos destinados a los sectores social y privado, así como a los estados y municipios²².

d) Donaciones.

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

Según Loudon (1997), una Donación es un contrato mediante el cual una persona transfiere a otra, gratuitamente, una parte o la totalidad de sus bienes presentes.

Puede definirse como transferencias de bienes de un individuo a otro sin remuneración alguna o el traslado de recursos que se conceden a instituciones sin fines de lucro, organismos descentralizados y fideicomisos que proporcionan servicios sociales y comunales para estimular actividades educativas, hospitalarias, científicas y culturales de interés general²³.

e) Transferencias del Estado.

Fondos del presupuesto nacional que se transfieren a los municipios para sufragar gastos operativos y de inversión. Se

²² Strickland Thompson, Dirección y Administración Estratégica, (México: Prentice Hall, 2004) P. 256.

²³ Ibid., p. 257.

trata del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), que actualmente equivale al 7% de los ingresos corrientes del gobierno central.

7. Tributos Municipales.

Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Son considerados Tributos Municipales: los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales municipales.

a) Impuestos.

Según Wikipedia la Enciclopedia Libre (2009), Impuesto es una obligación pecuniaria, que deben cumplir los contribuyentes sujetos a una disposición legal, por un hecho económico realizado sin que medie una contraprestación recíproca por parte del estado perfectamente identificado con la partida tributaria obligada.

Es decir, los Impuestos municipales son los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna.

b) Tasas.

Son Tasas municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios²⁴.

Proviene imperativamente en relación a algún servicio público reservado al estado, y que a diferencia del concepto de impuesto, si se identifican la partida y la contrapartida de la vinculación tributaria.

c) Contribuciones Especiales.

La Contribución Especial municipal es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios²⁵.

d) Diferencia entre Tasa e Impuesto.

Las Tasas son consideradas la contraprestación de un servicio que el individuo usa en provecho propio. El sacrificio tiene en vista el interés particular y en forma inmediata el interés general.

²⁴ Decreto Legislativo 86, Ley General Tributaria Municipal, (San Salvador: Decreto Legislativo 86, 1991) Art.5.

²⁵ Ibid. Art. 6.

Las Tasas en principio no son obligatorias. Según Loudon (1997) nadie puede ser obligado a utilizar los servicios ni perseguido porque prescinda de ellos; aunque al monopolizar el estado ciertos servicios públicos que imponen Tasas, su empleo es forzoso como consecuencia del monopolio y la necesidad. Esta forma indirecta de coacción es muy distinta a la coacción legal que presiona para el cobro del impuesto.

Corresponden en su mayor parte a una organización del estado formada con la base del dominio semipúblico, integrado con ciertos capitales, para prestar servicios con la idea predominante del interés colectivo²⁶.

Por otro lado los impuestos son una contribución de los individuos al mantenimiento del estado considerado como institución necesaria a la subsistencia de la vida colectiva.

El sacrificio tiene en vista el interés general y en forma inmediata el interés particular. La coacción jurídica es categórica, general y uniforme²⁷.

Todo individuo debe pagarlo; si se resiste y el estado lo advierte, se le obliga por conminación administrativa al comienzo y por acción judicial después. La coacción jurídica

²⁶ Alcaldía Municipal de San Martín, Ley General de Arbitrios y sus Reformas, (San Salvador: Alcaldía Municipal de San Martín, 1994) art.67.

²⁷ *Ibid.*, Art. 81.

actual tiene una base muy firme, en la forma democrática del estado y en el sentido económico y social de las leyes.

8. Mora Tributaria.

La falta de pago de los tributos municipales en el plazo o fecha límite correspondiente, coloca al sujeto pasivo en situación de mora, sin necesidad de requerimiento de parte de la administración tributaria municipal y sin tomar en consideración, las causas o motivos de esa falta de pago.

a) Efectos de la Mora.

La mora producirá, entre otros, los siguientes efectos:

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

Los intereses moratorios se aplican desde el vencimiento del plazo en que debió pagarse el tributo hasta el día de la extinción total de la obligación tributaria; salvo que se hubiere interpuesto recurso de apelación de la resolución que determine la obligación tributaria municipal²⁸.

²⁸ Decreto Legislativo 86, Ley General Tributaria Municipal, (San Salvador: Decreto Legislativo 86, 1991) Art.46.

b) Intereses Moratorios.

Los tributos municipales que no son pagados en el plazo correspondiente, causan un Interés Moratorio hasta la fecha de su cancelación equivalente al interés de mercado para las deudas contraídas por el sector comercial.

Siendo así se aplica a la deuda el tipo de Interés Moratorio que rija al momento del pago de la obligación tributaria, cualquiera que fuere la fecha en que hubiere ocurrido el hecho generador de la misma.

c) La Mora Incumplimiento y Cumplimiento Defectuoso.

Tras producirse un incumplimiento se hace presente la disconformidad entre las partes. Esta disconformidad entre lo obrado y lo debido puede ser absoluta, cuando el comportamiento del deudor es contrario u opuesto al que exigía el cumplimiento de la obligación, o relativa cuando el cumplimiento del deudor es defectuoso en cuanto al modo, tiempo o lugar de ejecución de la prestación.

Esta introducción da cabida al siguiente principio fundamental: el deudor no puede imponer al acreedor la recepción

de un cumplimiento defectuoso por no haber identidad entre lo debido y lo que se intenta pagar.

Así, frente a la tentativa de un pago defectuoso el acreedor puede²⁹:

- Rechazar el pago, con lo cual la situación se asimila a la inejecución total.
- Aceptar ese pago sin reserva alguna.
- Aceptar el pago con reserva del derecho a obtener la indemnización del daño causado por el cumplimiento defectuoso. A falta de esa reserva no puede, luego, el acreedor pretender la indemnización.

d) Formas de Notificación de Mora.

Las Notificaciones de la administración tributaria municipal se realizan de las siguientes formas³⁰:

- Por esquelas.
- Por edicto.
- Por medio de correo electrónico o correo certificado.
- Por publicación en el Diario Oficial o en cualquiera de los periódicos de circulación nacional.

²⁹ Ibid. Art. 49.

³⁰ Ibid. Art. 95.

Los documentos que sirven para identificarse a efecto de recibir notificaciones de carácter tributario pueden ser cualquiera de los siguientes: Documento Único de Identidad, Pasaporte, Licencia de Conducir, y otros.

Las notificaciones por medio del Diario Oficial o por cualquiera de los periódicos de circulación nacional, se efectúa en los casos expresamente previstos por las leyes tributarias y pueden realizarse también en aquellos casos que se requiera hacer del conocimiento de los sujetos.

e) Características del Contribuyente en Estado de Mora.

Las Características comunes de los Contribuyentes en Estado de Mora básicamente son³¹:

- Los contribuyentes que no reciben la cuenta de tasa o impuesto en forma y tiempo oportuno.
- Los contribuyentes negligentes.
- Los contribuyentes incapaces de pagar por elementos fuera de su control (desastres naturales, pérdidas en cultivos, incendios, quiebra de sus negocios, etc.).
- Los contribuyentes con ingresos estacionales.
- Los contribuyentes con la cultura del atraso en todos sus pagos.

³¹ S. Hayes, Créditos y Cobranzas. Guía Práctica, (México: Prentice Hall 1993) P. 178.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.

A. OBJETIVOS.

1. General.

Elaborar un Diagnóstico sobre la mora tributaria en la Alcaldía Municipal de San Martín, con el objeto de determinar las principales causas del problema en la municipalidad.

2. Específicos.

- Analizar los procedimientos empleados en la recaudación de los ingresos corrientes, a fin de detectar deficiencias en la recaudación tributaria.
- Hacer uso de la entrevista, la encuesta y la observación directa en la elaboración del diagnóstico para conocer la perspectiva del personal de la municipalidad y los contribuyentes de municipio.
- Determinar los principales factores que influyen para que los contribuyentes no cancelen su obligación tributaria en forma oportuna.
- Presentar conclusiones y recomendación del problema en estudio luego de haber elaborado el diagnóstico en forma integral.

B. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1. Fuentes Primarias.

Para la recopilación de datos para la investigación se emplearon las técnicas de la observación directa, la encuesta y la entrevista.

2. Fuentes Secundarias.

Son los documentos que se obtuvieron y que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de otras personas distintas a los autores originales. Los principales fueron: planes de la municipalidad, leyes que rigen las alcaldías, reglamentos, ordenanzas, boletines y otros.

C. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1. La Encuesta.

A los contribuyentes del municipio de San Martín, además de los empleados de la alcaldía municipal de San Martín.

2. La Entrevista.

Al Jefe del departamento de cuentas corrientes de la alcaldía municipal de San Martín.

3. Observación Directa.

Por medio de esta técnica se identificaron las características y el potencial que posee el municipio. Se observó el estado de las calles, zonas verdes, plazas, mercados, estado actual de

proyectos en marcha y otros, en los 8 cantones en que se divide el municipio.

4. Prueba Piloto.

La prueba piloto se llevó a cabo con el propósito de comprobar la claridad, precisión y brevedad del contenido del cuestionario para realizar las correcciones pertinentes y la recolección de datos en función de las variables sujetos de investigación.

D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El Universo de esta investigación está formado por:

1. El Universo de Contribuyentes.

El universo de los contribuyentes está conformado por todas las personas naturales y jurídicas que pertenecen al municipio de San Martín. Siendo un total de 22,500 contribuyentes.

2. El Universo de Personal Administrativo de la Alcaldía Municipal.

El universo está constituido por todos los empleados de los departamentos de Cuentas Corrientes, Contabilidad, Concejo Municipal, y Colaboradores. Siendo un total de 30 empleados administrativos.

E. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

1. Muestra de Empleados.

La alcaldía cuenta con un total de 30 empleados administrativos los cuales están relacionados en los departamentos de Cuentas Corrientes, Contabilidad y Concejo Municipal, además de Colaboradores.

Es importante mencionar que la alcaldía municipal fué muy flexible y colaboradora y se logró obtener una encuesta de todos los empleados por lo que se consideró un éxito obtener el punto de vista de todos los empleados en forma directa.

2. Muestra de Contribuyentes.

Los contribuyentes son las personas naturales o jurídicas que pagan tasas y derechos para el desarrollo de los servicios básicos de la alcaldía, Se dividen en contribuyentes naturales y contribuyentes jurídicos. En total suman una cantidad de 22,500 contribuyentes dentro del municipio. (Datos Según Unidad de Cuentas Corrientes de alcaldía)

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la formula siguiente:

$$n = \frac{(Z)^2 (N) (p) (q)}{(e)^2 (N-1) + (Z)^2 (p) (Q)}$$

Donde:	
n =	Tamaño de la Muestra
z =	Nivel de Confianza 90%
p =	Probabilidad de Éxito
q =	Probabilidad de Fracaso
e =	Error Máximo 5%
N =	Tamaño de la Población

$$n = \frac{(1.645)^2 (22,500) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (22,500-1) + (1.645)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{15,221}{59.13} = \mathbf{260 \text{ Contribuyentes.}}$$

Teniendo un Universo de 22,500 Contribuyentes, la Muestra fué de 260 Contribuyentes.

F. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información obtenida por medio de la tabulación de las encuestas realizadas a los contribuyentes del municipio de San Martín y a los empleados de la alcaldía municipal, además de la información proporcionada en la entrevista, sirvieron de base para la elaboración del diagnóstico de la situación problemática de la alcaldía y el problema de mora tributaria.

Es importante mencionar que en el capítulo no se presentó la tabulación de las encuestas debido a la gran cantidad de preguntas y por su importancia no podía seleccionarse solamente una o dos.

La tabulación de las preguntas se presentará en los anexos del documento.

G. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.

Con los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los contribuyentes del municipio de San Martín y los empleados de la alcaldía municipal, además de la entrevista realizada al jefe del departamento de Cuentas Corrientes se elaboró el diagnóstico de la situación problemática de la alcaldía municipal de San Martín.

El análisis permitió determinar y evaluar los siguientes aspectos, considerados muy importantes para exponer los

principales síntomas de la situación problemática que mantiene la alcaldía municipal durante los últimos años.

1. Filosofía Institucional.

Misión.

Promover dentro de un ambiente democrático, políticas administrativas eficientes y eficaces al servicio de los cambios, respetando las costumbres, creencias, valores sociales, culturales y religiosos de los ciudadanos.

Visión.

Ser una institución transformadora del desarrollo social, económico, político, cultural y sostenible que involucra participativamente a la población del municipio en una gestión transparente y moderna.

2. Políticas Aplicables para el Cobro de Tributos

Municipales proporcionadas por la alcaldía.

Área de Aplicación	Políticas
Políticas aplicadas a contribuyentes con cuentas morosas	<ul style="list-style-type: none"> • Después de 60 días quien omita el pago de los tributos municipales deberá cancelar intereses y multas • La tasa de interés que se pagará sobre la mora será el 12% anual de conformidad a la ordenanza actual.

	<ul style="list-style-type: none"> • La municipalidad concederá facilidades de pago a los contribuyentes para saldar su deuda.
<p>Políticas de servicio de contribuyentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las solvencias municipales serán atendidas con la mayor eficiencia y cortesía posible por parte de la municipalidad. • Los encargados del departamento de catastro y cuentas corrientes están en la posición de atender todo tipo de consultas respecto al cálculo de impuestos y tasas que se hayan fijado.
<p>Políticas de aplicación de multas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serán de conformidad a la Ley General Tributaria Municipal.
<p>Políticas aplicables al pago de impuestos y tasas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serán de conformidad a la Ley General Tributaria Municipal.

3. Aspectos Críticos F.O.D.A que Inciden en el Incremento de la Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal.

Al haber realizado las encuestas a todo el personal administrativo de la alcaldía municipal y luego procesar la información se ha podido identificar una serie de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan al funcionamiento normal de la municipalidad, tanto en sus actividades corrientes como en

aquellas actividades orientadas al proceso de recaudación tributaria. A continuación se detallan las fortalezas y debilidades que posee la alcaldía municipal de San Martín.

a) Fortalezas.

- Buen Ambiente Laboral.
- Atención al Contribuyente.
- Planes serios de Trabajo.
- Planes para la Administración.
- Buena Uso de Fondos ya que se reinvierten en obras.
- Transparencia en el uso de los Fondos.
- Voluntad para Impulsar Proyectos.
- Convenios con otras Instituciones.

b) Debilidades.

- Bajos ingresos por el incremento de la mora tributaria.
- Falta de coordinación para desarrollar mejor el trabajo.
- No contar con las instalaciones óptimas para el trabajo y para la recepción del contribuyente.
- Existe poca motivación por parte del personal ya que no hay objetivos específicos.
- Hace falta sistemas computarizados en la municipalidad para simplificar algunos procesos de trabajo.

- Existe una mala gestión de cobro.
- El equipo de trabajo de la alcaldía municipal no es suficiente para satisfacer las necesidades de los contribuyentes en cuanto a sus servicios básicos (camiones para basura, equipo de recolección, herramientas, maquinaria pesada, etc.)
- Falta de apoyo de la empresa privada del municipio.

c) Oportunidades.

- Elaboración de nuevos programas para solicitar financiamiento.
- Solicitar apoyo del gobierno central para mejorar las condiciones de contribuyentes en estado de riesgo.
- Apoyo de otras alcaldías municipales a través del préstamo de maquinaria y equipo.
- Apoyo del gobierno de España en proyectos relacionados con la educación y la salud.
- Incentivar el compromiso de las comunidades para la canalización de la ayuda económica a las comunidades más necesitadas.
- Ejecución de proyectos con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

- Invertir mayor cantidad de recursos en las fiestas patronales del municipio con el objeto de promover el comercio en escala mayor.
- Solicitar apoyo a otras instituciones públicas para que soliciten la solvencia municipal en sus servicios.

d) Amenazas.

- Pérdida de credibilidad de la alcaldía municipal frente a los contribuyentes de la municipalidad por razones políticas.
- Desastres naturales por la cantidad de zonas de riesgo que existen en el municipio.
- La inseguridad social que se percibe en el municipio.
- La crisis económica que afecta al país lo que provoca desempleo, bajos ingresos y cierre de negocios.
- La inestabilidad laboral y la reducción de empleo informal en el municipio que afecta directamente al pago oportuno de los tributos.
- Reducción de proyectos por escaso financiamiento de instituciones ajenas a la alcaldía municipal.
- Insatisfacción por parte de los contribuyentes del municipio con respecto a la calidad de los servicios que presta la alcaldía.
- Mala cultura de pago por parte de los contribuyentes.

4. Evaluación de la Atención y Calidad de Servicios al Contribuyente.

Con los resultados obtenidos, se ha podido determinar que la mayoría de los contribuyentes no están satisfechos con la calidad de los servicios que presta la alcaldía municipal, ya que éstos evalúan que los servicios que presta la municipalidad son mayormente Regulares y Malos, solo una minoría piensa que el servicio es bueno.

Los contribuyentes señalaron que la ineficiencia en el trabajo de mantenimiento del municipio es muy evidente, las demoras en la recolección de los desechos sólidos y la falta de limpieza en las calles y los mercados fueron los principales factores mencionados por los contribuyentes.

Otro punto importante mencionado por parte de los contribuyentes del municipio es la falta de ejecución de proyectos significativos durante los últimos 5 años.

La mayoría de los contribuyentes afirma que no se ha realizado ningún proyecto significativo en la colonia o caserío de su cantón (la palma, El Sauce, La Flor, San José Primero, San José Segundo, Las Animas, Las Delicias, El Rosario). Una parte de los contribuyentes si afirma que en su colonia se ha realizado algún proyecto; sin embargo al preguntar que tipo de proyectos ha realizado la alcaldía municipal, los contribuyentes mencionan

que los proyectos se simplifican al arreglo y pavimentación de calles y la colocación de tuberías de agua. Solo una minoría ha sido beneficiada con alumbrado público y zonas verdes.

Los contribuyentes manifestaron que la alcaldía municipal reduce sus esfuerzos a la simple pavimentación de calles y descuida el alumbrado público y poda de árboles en caminos rurales, que en la actualidad con el aumento de la delincuencia en el municipio, resulta muy importante para la seguridad de los habitantes.

Por otra parte los contribuyentes exigen la ejecución de proyectos en zonas de riesgo, ya que es importante mencionar que la mayor parte del municipio es rural lo que propicia necesidades como: construcción de muros de retención, abastecimiento de casas comunales con suministros médicos y alimentos en caso de emergencias por desastres naturales, programas de salud y vacunación, ferias de empleo, y talleres para capacitar a la población en actividades de comercio.

Al consultar a los contribuyentes si consideran que la alcaldía municipal está haciendo esfuerzos por mejorar las condiciones de los servicios que presta a la población del municipio, los resultados fueron muy claros e indicaron que desde el punto de vista de los contribuyentes la alcaldía

municipal no está haciendo ningún esfuerzo por mejorar las condiciones de: calidad en los servicios, buena atención al cliente, rapidez en las peticiones de apoyo de las comunidades, influencia en el desarrollo económico del municipio y otros.

Solo una pequeña proporción de los contribuyentes piensan que se están haciendo esfuerzos por lograr mejoras en el rendimiento de la administración de la municipalidad.

Todo lo mencionado anteriormente indica que la alcaldía municipal de san Martín tiene mucho margen de mejora, además es preocupante que la mayoría de los contribuyentes tengan tan mala imagen de la administración de la institución, por lo que ésta debe enfocarse en mejorar sus planes de trabajo para satisfacer las demandas de la población.

5. Evaluación del Proceso de Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Martín.

El proceso de recaudación tributaria es uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo dentro de la administración de la alcaldía municipal, ya que a través de éste proceso se obtienen los fondos que la municipalidad necesita para cumplir con sus obligaciones y prestar sus servicios públicos en forma oportuna.

Luego de haber obtenido la información a través de la encuesta realizada a los contribuyentes se ha podido determinar que la alcaldía municipal, a pesar de presentar un alto retraso en el pago de las obligaciones tributarias, no ha realizado acciones para reducir y limitar el incremento del saldo de la mora tributaria que ha sido creciente en los últimos 4 años.

De acuerdo a la información brindada por los contribuyentes encuestados, una parte significativa de estos no están al día con el pago de los tributos a la municipalidad; sin embargo a pesar de haber caído en estado de mora, la alcaldía municipal no ha hecho llegar ningún aviso de cobro de la deuda.

Considerando lo anterior es muy notable que la alcaldía municipal está fallando en el proceso de aviso de cobro, que es el primer paso de la recuperación del saldo de mora tributaria.

Cuando los contribuyentes fueron consultados sobre si han recibido algún estado de cuenta por parte de la alcaldía independientemente de si están al día o no con su obligación tributaria, la mayoría afirmó que nunca han recibido un estado de cuenta por parte de la municipalidad.

Una cantidad pequeña de contribuyentes afirmó que recibió un estado de cuenta hace un año, y solo 10 contribuyentes respondieron que recibieron un estado de cuenta hace 6 meses.

Según los resultados de la encuesta realizada, la mayoría de los encuestados admiten que son conscientes que al no pagar oportunamente sus tributos tendrán que pagar un recargo en concepto de multa por el atraso, pero aun así las personas afirmaron que la municipalidad no es rigorista y no presenta iniciativas que favorezcan el pago de dicha mora.

En la actualidad la alcaldía municipal de San Martín usa el método directo para la recaudación de los tributos, que consiste en la entrega mensual de un recibo en el que se detallan tanto las tasas municipales como el impuesto a los negocios. Los pagos se efectúan en la alcaldía municipal.

Resulta muy importante denotar que a pesar de que la municipalidad aunque mantiene un procedimiento determinado para realizar el cobro, dichos pasos o etapas no están sustentados en un manual en el que se especifique que debe hacerse cuando existen eventos inesperados o que están fuera de control.

Una vez que se han evaluado los resultados de las encuestas, pueden señalarse algunos puntos críticos en el manejo de los tributos:

- La alcaldía municipal de San Martín no envía avisos de cobro en forma eficiente a los contribuyentes con morosidad en sus pagos.
- La municipalidad prácticamente casi nunca ha enviado estados de cuenta a sus contribuyentes lo cual obstaculiza la sensibilización de la población.
- A través de la observación directa pudo constatarse que existen contribuyentes que a pesar de tener años de no cancelar sus tributos nunca han recibido notificación judicial para el cobro de su deuda con la municipalidad.
- La ejecución de proyectos en forma parcial en el municipio crea una actitud de pesimismo y negatividad contra la municipalidad, ya que se verificó que solo algunos cantones han sido beneficiados con proyectos significativos.
- La falta de información por parte de la alcaldía municipal hacia los contribuyentes respecto a sus ingresos corrientes evita que exista un cambio de mentalidad hacia el pago oportuno.

6. Identificación de las Causas que Propician la Mora Tributaria en la Alcaldía.

El incremento de la mora tributaria en la alcaldía municipal de San Martín, se debe a que los contribuyentes no cancelan sus

tributos municipales en el monto y tiempo determinado por la municipalidad.

Según la información obtenida por las encuestas realizadas a los contribuyentes, las principales causas que provocan que los contribuyentes se atrasen en sus pagos son:

- Los contribuyentes consideran que sus tributos municipales no son determinantes para la ejecución de proyectos en beneficio de la municipalidad.
- La alcaldía municipal no se muestra interesada en que los contribuyentes sean responsables con el pago de los tributos.
- Algunos contribuyentes no tienen una cultura de pago, y a esto se suma que la municipalidad no ejerce ninguna presión para el pago de la deuda.
- El desconocimiento de los contribuyentes de las leyes que rigen los tributos.
- Los contribuyentes jurídicos de la municipalidad consideran que sus ingresos son estacionales y no pueden cancelar el monto de los impuestos en algunos meses en que sus ingresos son mínimos.
- La falta de oportunidades de empleo en el municipio dificulta que algunos contribuyentes puedan ser responsables en sus obligaciones de pago.

- Los prejuicios que provoca la falta de información por parte de la municipalidad ya que algunos contribuyentes afirman no ver resultados reales por parte de la administración de la alcaldía municipal.
- La escasez de proyectos significativos que representen beneficios palpables para los contribuyentes.
- La atención que reciben los contribuyentes al presentarse a la municipalidad es de regular calidad lo que provoca molestias por las demoras en los procesos de la municipalidad.
- La falta de políticas de cobro que permitan facilidades a los contribuyentes, pero a la vez solucionen el estado de mora en un periodo prudente.

7. Efectos del Incremento de la Mora Tributaria y su Monto Actual en la Municipalidad.

En la actualidad la alcaldía municipal de San Martín presenta un elevado monto de mora tributaria, lo que produce efectos que entorpecen la administración y causan problemas en el desarrollo de sus actividades.

Los efectos principales son:

- La poca ejecución de proyectos a favor de los contribuyentes.
- La búsqueda de financiamiento por parte de la alcaldía municipal para hacer frente a sus responsabilidades.

- Reduce el margen de mejora en la prestación de servicios, ya que dificulta la capacitación del personal administrativo y operativo en sus respectivas actividades.
- Limita la compra de maquinaria y equipo para realizar obras de mitigación de riesgos en zonas de peligro.
- Poca inversión para el desarrollo de las fiestas patronales en honor a San Martín Obispo.
- Incapacidad para proveer a las casas comunales de los cantones con medicinas, equipo de primeros auxilios, alimentos y materiales de construcción tanto para emergencias como para eventos de apoyo comunal y de recreación.
- Falta de recursos para mejorar las zonas verdes del municipio y su mantenimiento.
- No poder desarrollar el actual proyecto del nuevo cementerio del municipio por falta de financiamiento.

Según los datos proporcionados por el jefe del departamento de cuentas corrientes de la alcaldía municipal de San Martín se logró determinar que el monto actual de mora tributaria asciende aproximadamente a: \$1, 600, 000 dólares.

En el cuadro siguiente se muestran datos proporcionados por la municipalidad en los que se refleja la disminución de ingresos

en concepto de tributos municipales en el año 2009 con respecto al año 2008, puede detectarse un déficit de \$610,087 dólares.

Lo que resulta aún más preocupante es que ésta tendencia de déficit se ha experimentado en la municipalidad en el año 2010 y parte del año 2011.

INGRESOS EN CONCEPTO DE TRIBUTOS MUNICIPALES

AÑO 2008	AÑO 2009	REDUCCIÓN DE INGRESO
\$1,938,052.0	\$1,327,965.0	\$610,087

Los datos del año 2010 y 2011 no fueron proporcionados ya que se informó que aún no estaban consolidados, lo que indica que la municipalidad no cuenta con registros actualizados.

A continuación se presentan en detalle las tasas que representaron mayor valor económico en el año 2009.

TASAS CON MAYOR REPRESENTATIVIDAD ECONOMICA	TOTAL
ALUMBRADO PÚBLICO.	\$ 154,463.85
ASEO PÚBLICO.	\$ 400,237.05
COMERCIO. SOCIEDADES. NEGOCIOS INDIVIDUALES.	\$ 378,297.44
DESECHOS SÓLIDOS HABITACIONALES	\$ 301,769.59
PAVIMENTACION PÚBLICA, EDUCACION PÚBLICA Y RELIGIOSA.	\$ 99,229.25
TOTAL GENERAL	\$1,327,965.18

El cobro de tasas en concepto de aseo público habitacional es el rubro por el que la municipalidad obtuvo mayores ingresos en

el año 2009, por lo que resulta muy importante que los contribuyentes estén satisfechos con este servicio, algo que en la actualidad no se cumple ya que los resultados de las encuestas determinaron que la población del municipio considera que la calidad del servicio de aseo público es regular y en algunos casos es considerado malo.

H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

Tomando como base el diagnóstico de la situación problemática realizado en la alcaldía municipal se plantean las siguientes conclusiones:

- Se determinó que actualmente en la alcaldía municipal de San Martín, el total del monto de la mora tributaria asciende a \$1, 600, 000 dólares, en concepto de impuestos y tasas, lo que permite afirmar que el actual proceso de recuperación de la mora tributaria no es efectivo.
- Puede afirmarse que la primera etapa para lograr la recuperación de la mora tributaria que es el envío de notas de cobro a los contribuyentes que se encuentran en estado de mora, no se realiza lo que transmite a los contribuyentes desinterés por parte de la municipalidad.
- Actualmente para la recuperación de la mora tributaria en la alcaldía municipal no se ha dado seguimiento a los casos de contribuyentes con altos montos de mora por la vía judicial, lo que indica que aunque este método se encuentra en los manuales de procedimientos de la municipalidad no se efectúa en la realidad.

- El personal de la alcaldía municipal de San Martín no se identifica con la misión y visión de la institución, lo que permite concluir que el personal no mantiene un compromiso con la razón de ser de la institución.
- La alcaldía municipal no posee objetivos definidos al mediano y largo plazo, por lo que puede concluirse que carece de metas precisas para lograr desarrollarse como institución y como modelo de gestión.
- Se determinó que las principales causas por las que se origina la mora tributaria son: la falta de políticas que faciliten el pago de la deuda a los contribuyentes, el desempleo, ingresos estacionales en los comercios, la mala calidad de los servicios básicos, y otros.
- La gran mayoría de contribuyentes consultados afirmaron que consideran que desde su punto de vista la municipalidad no está haciendo ningún esfuerzo por mejorar la calidad de los servicios que presta.
- Se puede concluir que los contribuyentes consideran que la municipalidad no realiza inversiones en proyectos ambiciosos, por el contrario se determinó que en los últimos 5 años la

mayoría de proyectos se han reducido principalmente a la pavimentación y reparación de calles.

- Se concluye que la alcaldía municipal no cuenta con un registro detallado de sus contribuyentes en cuanto a la clasificación de contribuyentes naturales y jurídicos y el monto de mora tributaria por cada uno.

2. Recomendaciones.

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación problemática de la municipalidad, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Para que la municipalidad mejore su estado de cuenta de mora tributaria es recomendable que se implementen políticas que faciliten el pago de su deuda a los contribuyentes.
- Es recomendable que la alcaldía municipal notifique periódicamente a los contribuyentes su relación tributaria con la comuna a través de estados de cuenta trimestrales.
- La alcaldía debe concentrar sus esfuerzos en mejorar las condiciones de los servicios que presta ya que los contribuyentes afirmaron que este es un factor importante para motivar el pago puntual de los tributos municipales.
- Es recomendable que la municipalidad presente informes a la población en forma frecuente con respecto a la situación económica de la institución y de la falta de financiamiento que existe para la ejecución de proyectos.
- La alcaldía municipal debería implementar software para el control de los pagos en concepto de tributos, mora, multas,

cantidad y tipo de contribuyentes, sectores del municipio donde se concentra más el incremento de la mora, tendencia del incremento y todo lo relacionado a la emisión de estados de cuenta y notas de cobro.

- Se recomienda que la alcaldía municipal efectúe observaciones a su organigrama general ya que en él aparece un departamento de recuperación de mora, pero en la práctica no existe tal departamento.
- Es muy recomendable que la municipalidad oriente al personal administrativo sobre la importancia de los tributos y su estado actual para canalizar esfuerzos por un cambio de mentalidad e identificación con la filosofía institucional.
- Es recomendable que se implementen estrategias para controlar el incremento de la mora tributaria a partir del diagnóstico F.O.D.A.
- Se recomienda a la alcaldía municipal diversificar el tipo de proyectos que desarrolla para beneficio de la mayor cantidad de contribuyentes, además debe procurarse beneficiar a los 8 cantones que forman el municipio.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.

A. OBJETIVOS.

1. Objetivo General.

Diseñar estrategias que favorezcan la recuperación de la mora tributaria en la alcaldía municipal de San Martín para el cumplimiento de sus compromisos municipales.

2. Objetivos Específicos.

- Proponer una filosofía institucional a la alcaldía municipal de San Martín con el fin de centrar esfuerzos hacia el logro de la eficiencia institucional.
- Elaborar políticas de cobro que favorezcan a los contribuyentes para que se agilice el proceso de recuperación de la mora tributaria y a la vez facilite a la municipalidad la captación de ingresos.
- Diseñar un cuadro de control y seguimiento para verificar que las estrategias propuestas logren desarrollarse en forma oportuna y delimitar las acciones necesarias para llevarlas a cabo.

B. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.

Actualmente la alcaldía municipal de San Martín no cuenta con un compromiso serio con respecto a la misión y visión actuales de la institución, así como valores para que sirvan de guía hacia la realización de actividades que lleven al éxito a la municipalidad.

Para que la municipalidad pueda incrementar la capacidad de apoyo al municipio de San Martín, es necesario que tome en cuenta al municipio, los contribuyentes, el servicio, la eficiencia que necesita alcanzar, y los recursos con los que cuenta. Por lo tanto se propone lo siguiente:

1. Definición de la Misión Propuesta.

“Somos una institución enfocada a apoyar al municipio en forma integral y comprometida a brindar un servicio de alta calidad a sus habitantes por medio de la búsqueda constante de la mejora continua y la eficiencia, para lograr el mayor provecho de los recursos de la municipalidad”.

2. Definición de la Visión Propuesta.

“Ser un modelo de liderazgo y gestión a nivel nacional para los gobiernos municipales, garantizando la satisfacción de las necesidades esenciales de la población a través de la participación ciudadana, ofreciendo solución a los problemas del

municipio y garantizar la mejora por medio de la innovación y el cambio”.

3. Valores Propuestos.

Los valores que se proponen a la alcaldía municipal para que pueda impulsar su filosofía institucional son los siguientes:

- **Responsabilidad.**

Es indispensable cumplir con las obligaciones y asumir la responsabilidad de las acciones que se realizan, con el fin de sentirse comprometidos con el trabajo.

- **Respeto.**

El trato debe ser adecuado dentro de la institución con el objetivo de mantener la armonía, así también se debe estar dispuesto a aprender de los errores y considerar todas las opiniones.

- **Excelencia en el Servicio.**

Brindar el mejor servicio y atención al cliente. Es la principal razón de ser de las municipalidades, por lo tanto deben asumirse como propias las necesidades de la población del municipio.

- **Transparencia.**

Es importante que en la alcaldía se promueva la transparencia en la toma de decisiones municipales, de manera que la administración pueda justificar todas sus acciones.

- **Respeto a la Ley.**

Todo servidor público debe actuar de acuerdo a lo que la ley lo faculta, en busca del beneficio de la población del municipio, respetando sus derechos y vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

C. PROPUESTA DE POLÍTICAS DE COBRO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.

1. Políticas de Emisión de Estado de Cuenta.

- La emisión de los estados de cuenta y avisos de cobro de la cartera de empresa (contribuyentes jurídicos) será realizada única y exclusivamente por un auxiliar de Cuentas Corrientes, el cual será delegado por el encargado del departamento de Cuentas Corrientes.
- La emisión de los estados de cuenta y avisos de cobro de la cartera de inmuebles (contribuyentes naturales) será realizada única y exclusivamente por un auxiliar de Cuentas Corrientes, el cual será delegado por el encargado del departamento de Cuentas Corrientes.
- La elaboración de estados de cuenta se realizará cuando el monto de la mora presentada por los contribuyentes contenga un monto de \$50.00 o más.

- La alcaldía municipal emitirá estados de cuenta a todos los contribuyentes del municipio cada 6 meses hasta que el monto de la mora que mantiene la institución sea inferior a \$5.000.

2. Políticas de Aviso de Cobro.

Una vez realizada la emisión de estados de cuenta se realizará la gestión de cobro administrativo la cual se aplicará a través de tres notificaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- La primera notificación de cobro Administrativo se realizará a 60 días, la cual contendrá el saldo de la deuda en concepto de tasa o impuesto según sea el caso, más el interés moratorio acumulado hasta la fecha notificada.
- En caso de no atender 1^a notificación, la segunda notificación de cobro administrativo se realizará a 90 días, la cual contendrá el saldo de la deuda en concepto de tasa o impuesto según sea el caso, más el interés moratorio acumulado hasta la fecha notificada.
- En caso de no atender 2^a notificación, la tercera notificación de cobro administrativo se realizará a 120 días, la cual contendrá el saldo de la deuda en concepto de tasa o impuesto según sea el caso, más el interés moratorio acumulado hasta la fecha notificada.
- Agotado el Cobro Administrativo el encargado del departamento de cuentas corrientes deberá calificar la deuda y

trasladarla al Síndico municipal para que sea éste quien dé inicio al cobro jurídico.

3. Políticas de Convenio de Pago a Plazos.

- Para todo acuerdo de pago referente a saldo de deuda tributaria deberá tomarse como base la tabla de rangos de cuotas, aprobadas por el Consejo Municipal, así como también la capacidad de pago de los contribuyentes.
- La tasa de interés que se pagará sobre la mora será el 8% anual de conformidad a la ordenanza aprobada por el Consejo Municipal.
- La municipalidad acuerda conceder 12 meses como plazo máximo para que se cancele el monto de la mora tributaria por medio de cuotas.
- Los costos que ocasionen la recuperación de la mora tributaria por la vía ejecutiva deberán ser cargados a los propietarios contra los que se realicen las acciones.
- Cuando los propietarios de la deuda efectúen abonos a su deuda con la municipalidad, los intereses y las multas serán los primeros en ser cancelados por el deudor.
- Es responsabilidad del encargado del departamento de Cuentas Corrientes dar seguimiento al convenio de pago a plazos.

- El incumplimiento de dos cuotas consecutivas dado que existe un contrato de pago, facultará al encargado del departamento de cuentas corrientes a dar inicio al cobro jurídico.
- Cuando los contribuyentes hayan firmado un convenio de pago a plazos se les concederá la solvencia municipal hasta que el convenio de pagos esté completo.
- Las multas se hará efectivas cuando los contribuyentes jurídicos hayan recibido una visita de un agente de cobranza y se confirme que la empresa ha presentado información falsa a la municipalidad.
- El monto de la multa será del 5% del monto de lo no reflejado a la municipalidad.

4. Políticas de Atención al Contribuyente.

- Investigar constantemente y en forma responsable, que piensan los contribuyentes respecto de la alcaldía y sus servicios, para tomar las medidas adecuadas.
- Los contribuyentes que soliciten la solvencia municipal serán atendidos con la mayor eficiencia y cortesía posible, el tiempo de trámite será no mayor de 24 horas.
- Cuando un contribuyente natural o jurídico solicite revisión de su tasa de impuesto al departamento de catastro,

se le concederá con prontitud y se hará denotar las tasas de la Ley General de Arbitrios y sus Reformas.

- A los ciudadanos que al momento de solicitar la solvencia municipal se encuentren en estado de mora, no se podrá emitir solvencia municipal.
- Cuando los contribuyentes hayan firmado un convenio de pago a plazos se les concederá la solvencia municipal hasta que el convenio de pagos esté completo.
- Atender con mayor detalle la función de atención al contribuyente, buscando dar ayuda, servicio y orientación a la población.

D. DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

El diseño de estrategias tiene como objetivo principal mejorar el proceso de recuperación de la mora tributaria en la alcaldía municipal de San Martín, y de esa manera poder influir positivamente en el desarrollo del municipio.

Para lograr determinar los factores internos y externos que afectan o contribuyen al funcionamiento normal de la alcaldía, se utilizó la técnica de diagnóstico F.O.D.A. del cual se desprenden las siguientes estrategias:

- Estrategias Ofensivas. Cruce de las Fortalezas y Oportunidades.
- Estrategias Defensivas. Cruce de las Fortalezas y Amenazas.
- Estrategias Adaptativas. Cruce de las Debilidades y Oportunidades.
- Estrategias de Supervivencia. Cruce de las Debilidades y Amenazas.

1. Determinación de Aspectos Críticos F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Buen Ambiente Laboral. F2. Atención al Contribuyente. F3. Planes serios de Trabajo. F4. Planes para la Administración. F5. Buena Uso de Fondos ya que se reinvierten en obras. F6. Transparencia en el uso de los Fondos. F7. Voluntad para Impulsar Proyectos. F8. Convenios con otras Instituciones.</p>	<p>D1. Bajos ingresos por el incremento de la mora tributaria. D2. Falta de coordinación para desarrollar mejor el trabajo. D3. No contar con las instalaciones óptimas para el trabajo y para la recepción del contribuyente. D4. Existe poca motivación por parte del personal ya que no hay objetivos específicos. D5. Hace falta sistemas computarizados en la municipalidad para simplificar algunos procesos de trabajo. D6. Existe una mala gestión de cobro. D7. El equipo de trabajo de la alcaldía municipal no es suficiente para satisfacer las necesidades de los contribuyentes en cuanto a sus servicios básicos. D8. Falta de apoyo de la empresa privada del municipio.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Elaboración de nuevos programas para solicitar financiamiento. O2. Solicitar apoyo del gobierno central para mejorar las condiciones de contribuyentes en estado de riesgo. O3. Apoyo de otras alcaldías municipales a través del préstamo de maquinaria y equipo. O4. Apoyo del gobierno de España en proyectos relacionados con la educación y la salud. O5. Incentivar el compromiso de las comunidades para la canalización de la ayuda económica a las comunidades más necesitadas. O6. Ejecución de proyectos con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). O7. Invertir mayor cantidad de recursos en las fiestas patronales del municipio con el objeto de promover el comercio en escala mayor. O8. Solicitar apoyo a otras instituciones públicas para que soliciten la solvencia municipal en sus servicios.</p>	<p>A1. Pérdida de credibilidad de la alcaldía municipal frente a los contribuyentes de la municipalidad por razones políticas. A2. Desastres naturales por la cantidad de zonas de riesgo que existen en el municipio. A3. La inseguridad social que se percibe en el municipio. A4. La crisis económica que afecta al país lo que provoca desempleo, bajos ingresos y cierre de negocios. A5. La inestabilidad laboral y la reducción de empleo informal en el municipio que afecta directamente al pago oportuno de los tributos. A6. Reducción de proyectos por escaso financiamiento de instituciones ajenas a la alcaldía municipal. A7. Insatisfacción por parte de los contribuyentes del municipio con respecto a la calidad de los servicios que presta la alcaldía. A8. Mala cultura de pago por parte de los contribuyentes.</p>

2. Estrategias Ofensivas.

<p style="text-align: center;">Externos</p> <p style="text-align: center;">Internos</p>	01. Elaboración de nuevos programas para solicitar financiamiento.	02. Solicitar apoyo del gobierno central para mejorar las condiciones de contribuyentes en estado de riesgo.	03. Apoyo de otras alcaldías municipales a través del préstamo de maquinaria y equipo.	04. Apoyo del gobierno de España en proyectos relacionados con la educación y la salud.	05. Incentivar el compromiso de las comunidades para la canalización de la ayuda económica a las comunidades más necesitadas.	06. Ejecución de proyectos con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).	07. Invertir mayor cantidad de recursos en las fiestas patronales del municipio con el objeto de promover el comercio en escala mayor.	08. Solicitar apoyo a otras instituciones públicas para que soliciten la solvencia municipal en sus servicios.
F1. Buen Ambiente Laboral.								
F2. Atención al Contribuyente.								
F3. Planes serios de Trabajo.						Presentar planes serios de trabajo a USAID para solicitar apoyo para lograr financiamiento necesario en comunidades.		
F4. Planes para la Administración.							Aprovechar el incremento del comercio en las fiestas patronales para enviar notas de cobro a los negocios mas involucrados.	
F5. Buena Uso de Fondos ya que se reinvierten en obras.								
F6. Transparencia en el uso de los Fondos.								
F7. Voluntad para Impulsar Proyectos.								
F8. Convenios con otras Instituciones.			Utilizar los convenios con otras alcaldías para el préstamo de maquinaria y equipo.					

algunos procesos de trabajo.								
D6. Existe una mala gestión de cobro.	Solicitar financiamiento para la adquisición de un sistema informático que haga mas efectivo el trabajo de cobro y recuperación de mora tributaria							
D7. El equipo de trabajo de la alcaldia municipal no es suficiente para satisfacer las necesidades de los contribuyentes en cuanto a sus servicios básicos.								
D8. Falta de apoyo de la empresa privada del municipio.								

D6. Existe una mala gestión de cobro.								
D7. El equipo de trabajo de la alcaldía municipal no es suficiente para satisfacer las necesidades de los contribuyentes en cuanto a sus servicios básicos.		Dotar a la municipalidad de personal técnicamente preparado para prever desastres naturales y saber actuar en estados de emergencia.						
D8. Falta de apoyo de la empresa privada del municipio.								

E. ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Después de haber elaborado la matriz F.O.D.A. y el cruce de los factores externos e internos que dan origen a las estrategias propuestas, se clasifican a continuación:

1. Estrategias de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria.

- Aprovechar el incremento del comercio en las fiestas patronales para enviar notas de cobro a los negocios involucrados con el objeto de sensibilizar hacia el pronto pago.
- Implementar un prerequisite de solvencia municipal para aquellos contribuyentes que necesiten realizar trámites en instituciones públicas, con el objeto de que los contribuyentes deban saldar su deuda tributaria para poder realizar su trámite.
- Solicitar financiamiento para la adquisición de un sistema informático para el departamento de cuentas corrientes que haga más efectivo el trabajo de cobro y recuperación de mora tributaria.
- Presentar informes financieros periódicamente a la población para justificar la baja calidad en algunos servicios y detallar las medidas correctivas a emplear.
- Incrementar el seguimiento en el cobro de los tributos a través de agentes de cobranza.

2. Estrategias de Servicio al Contribuyente.

- Presentar planes serios de trabajo a USAID para solicitar apoyo para lograr financiamiento necesario en comunidades.
- Utilizar los convenios con otras alcaldías para el préstamo de maquinaria y equipo para realizar obras de mitigación de riesgos.
- Por medio de la excelente atención al cliente hacer saber al contribuyente sobre los beneficios del pago oportuno de los tributos.
- Solicitar el apoyo del gobierno de España para coordinar de forma efectiva el trabajo en proyectos relacionados con la salud y la educación.

3. Estrategias de Desarrollo del Personal.

- Preparar un plan de capacitación para los empleados administrativos con el objeto de enfocarse en el contribuyente y sus necesidades.
- Dotar a la municipalidad de personal técnicamente preparado para prever desastres naturales y saber actuar en estados de emergencia.

F. PLAN PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS.

A continuación se presenta el plan de implementación de las estrategias el cual contiene: las actividades a realizar, responsables, recursos requeridos, costos estimados y el tiempo de implementación aproximado a llevar a desarrollar las estrategias.

Se presentan las estrategias propuestas con el objeto de que la municipalidad implemente según su criterio aquellas que considere de mayor relevancia.

Para establecer el estimado de la inversión requerida para cada una de las estrategias se tomó en consideración el criterio de los jefes de las unidades de Cuentas Corrientes, Catastro, Personal, Síndico, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, y otros dependiendo del área involucrada en cada propuesta, ya que se consultó con estas personas y ellos estimaron el desembolso que sería necesario para desarrollar cada actividad de las estrategias. Además se consultó con fuentes externas a la institución para calcular algunos costos.

1. Estrategias de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria.

Estrategia 1. Aprovechar el incremento del comercio en las fiestas patronales para enviar notas de cobro a los negocios involucrados con el objeto de sensibilizar hacia el pronto pago.

Objetivo: Captar ingresos en concepto de tributos municipales y mora tributaria debido al incremento en los volúmenes de ventas de los negocios del municipio.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Determinar el número de negocios que incrementan sus ingresos antes, durante y después de las fiestas patronales en honor a San Martín Obispo.	Departamento de Cuentas Corrientes.	- Imprimir Listado de contribuyentes jurídicos del municipio.	\$5.00						
2.	Enviar notas de cobro a los negocios seleccionados a partir del segundo semestre del año.	Departamento de Cuentas Corrientes.	- Impresión de notas de cobro. - Salarios de personal de entrega de notas de cobro. (1 persona, 1 mes. (Mes de Junio)).	\$8.00 \$140.00						
3.	Realizar llamadas posteriormente a la entrega de las notas de cobro para presionar en beneficio del pago de la obligación municipal luego de dos meses de haber entregado la nota.	Departamento de Cuentas Corrientes.	- Uso de línea fija y línea móvil al encargado del negocio.	\$20.00 \$40.00						
Total de Recursos Económicos				\$213.00						

Estrategia 2. Implementar un prerrequisito de solvencia municipal para aquellos contribuyentes que necesiten realizar trámites en instituciones públicas, con el objeto de que los contribuyentes deban saldar su deuda tributaria para poder realizar su trámite.

Objetivo: Inducir al contribuyente a mantener una solvencia de su responsabilidad municipal para que éste pueda realizar todo tipo de trámites de carácter personal en instituciones públicas.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Realizar reuniones con los representantes de las instituciones encargadas de prestar servicios básicos. (Agua, luz eléctrica, teléfono, etc.)	Consejo Municipal	- Envío de cartas a jefaturas de las instituciones. - Gastos generales para desarrollar las reuniones. (2 reuniones).	\$15.00 \$180.00						
2.	Dar a conocer la situación financiera de la institución y los beneficios que se obtendrían con el convenio.	Concejo Municipal	- Presentación de la propuesta. - Programa de actividades para lograr el convenio.	\$80.00 \$4.00						
3.	Establecer un contrato con las instituciones para determinar cláusulas que normaran la exigencia de solvencia municipal.	Síndico y Representante Legal de la municipalidad	- Propuesta de contrato. - Contrato alternativo.	\$15.00 \$15.00						
4.	Aprobación o rechazo del contrato.	Síndico y Representante Legal de la municipalidad.	- Costos del Contrato formal.	\$175.00						
Total de Recursos Económicos				\$484.00						

Estrategia 3. Solicitar financiamiento para la adquisición de un sistema informático para el departamento de Cuentas Corrientes que haga más efectivo el trabajo de cobro y recuperación de mora tributaria.

Objetivo: Adquirir un sistema informático para lograr un control específico de cuentas tributarias que permita tener información actualizada y oportuna.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Contactar instituciones amigas de la municipalidad para solicitar créditos.(USAID, Gobierno de España, ISDEM, otras alcaldías)	Secretaría Municipal.	- Envío de correspondencia.	\$12.00						
2.	Justificar la necesidad del crédito y detallar a las instituciones un plan de pago a mediano plazo.	Cuentas Corrientes	- Presentar los usos y beneficios futuros del sistema.	\$75.00						
	Elaborar estudio de Factibilidad	Informática	- Realizar estudio completo.	\$200.00						
3.	Una vez localizada la fuente de crédito, realizar la licitación correspondiente.	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.	- Publicación de la Licitación en medios impresos.	\$200.00						
4.	Analizar las alternativas y elegir la opción más rentable eficiente.	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.	- Análisis y selección de las alterativas por los responsables.	\$25.00						
Total de Recursos Económicos				\$512.00						

Estrategia 4. Presentar informes financieros periódicamente a la población del municipio para justificar la baja calidad en algunos servicios y detallar las medidas correctivas a emplear.

Objetivo: Mostrar a la población del municipio la situación financiera de la institución en forma transparente, para concientizar a los contribuyentes la importancia del pago de los tributos.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Programar visitas a las colonias y caseríos del Municipio.	Secretaría Municipal.	- Realizar cronograma de visitas.	\$15.00						
2.	Realizar convocatorias a las directivas comunales de las colonias y caseríos.	Secretaría Municipal.	- Envío de convocatorias a las directivas municipales.	\$10.00						
3.	Elaborar presentación de situación financiera y su repercusión en los servicios públicos.	Tesorería Municipal.	- Gastos de Presentación. - Entrega de refrigerio a directivas. (aproximadamente 22 juntas directivas)	¥120.00 \$750.00						
4.	Realizar consulta ciudadana para obtener opiniones para resolver la situación y presentar medidas correctivas.	Participación Ciudadana.	- Elaboración de formularios para obtener la participación. - Reunión para realizar encuestas a directivas. (aproximadamente 22 juntas directivas) - Tabulación de formularios.	\$20.00 \$170.00 \$30.00						
Total de Recursos Económicos				\$1,115.00						

Estrategia 5. Incrementar el seguimiento en el cobro de los tributos a través de agentes de cobranza.

Objetivo: Mejorar el seguimiento del cobro de tributos y mora tributaria por medio de la contratación de agentes de cobranza.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1°	2°	1°	2°	1°	2°
					Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.
1.	Realizar un análisis de la necesidad de agentes de cobranza para la municipalidad.	Cuentas Corrientes.	- Informe de propuesta para la contratación de 2 agentes de cobranza.	\$4.00						
2.	Enviar la propuesta al Concejo Municipal.	Cuentas Corrientes.	- Envío de informe.	\$0.00						
3.	Realizar el análisis de la propuesta de contratación, valorando ventajas y costos.	Consejo Municipal	- Costo de mantenimiento de contratación. (Empleo a medio tiempo. Suelo \$140 mensual, anual \$1,680)	\$1,680.00						
4.	Aprobación o rechazo de la propuesta.	Concejo Municipal.	- Nota de aprobación o rechazo de propuesta.	\$2.00						
Total de Recursos Económicos				\$1,686.00						

2. Estrategias de Servicio al Contribuyente.

Estrategia 6. Presentar planes serios de trabajo a USAID para solicitar apoyo y lograr financiamiento necesario en comunidades con necesidades de servicios de urgencia.

Objetivo: Solicitar financiamiento a USAID para apoyar proyectos en beneficio del contribuyente a fin de brindar un servicio eficiente en las principales necesidades de la comunidad.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1°	2°	1°	2°	1°	2°
					Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.
1.	Elaborar planes que determinen las necesidades principales de los caseríos más vulnerables a inundaciones, deslaves, cárcavas y otros.	Comité de Gestión de Proyectos. Desarrollo Urbano.	- Informes de las directivas comunales. - Informes de Desarrollo Urbano.	\$15.00						
				\$30.00						
2.	Realizar visitas de campo a los caseríos que se presentan con mayor necesidad de obras para evaluar y hacer una selección preliminar.	Comité de Gestión de Proyectos.	- Entrevistas a la población. - Presupuesto estimado de los caseríos.	\$15.00						
				\$130.00						
3.	Presentar planes a USAID y justificar el apoyo técnico y financiero además de los beneficios que producirán.	Secretaría Municipal.	- Plan y presupuesto de cada proyecto propuesto. - Informe de características de cada caserío.	\$80.00						
				\$45.00						
4.	Señalar cuáles de los caseríos son los más prioritarios para realizar los proyectos de apoyo.	Comité de Gestión de Proyectos.	- Presentar listado de caseríos por orden de prioridad.	\$2.00						
Total de Recursos Económicos				\$317.00						

Estrategia 7. Utilizar los convenios con otras alcaldías para el préstamo de maquinaria y equipo para realizar obras de mitigación de riesgos.

Objetivo: Lograr convenios con otras alcaldías que posean maquinaria para realizar obras de mitigación de riesgos y obtener el préstamo de dicha maquinaria.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Seleccionar alcaldías que posean maquinaria y equipo para mitigar riesgos y elegir las que presenten mayor factibilidad.	Secretaría Municipal.	- Documentos de convenios con otras municipalidades.	\$0.00						
2.	Solicitar el préstamo de maquinaria a las alcaldías y presentar un plan de mantenimiento preventivo al equipo y un programa de uso.	Comité de Gestión de Proyectos.	- Plan de mantenimiento preventivo.	\$25.00						
			- Programa de uso de maquinaria.	\$5.00						
3.	Ofrecer firma de un contrato de garantía de buen estado luego de previa revisión de maquinaria.	Unidad Jurídica.	- Contrato de garantía de uso de equipo.	\$85.00						
4.	Presentar plan general de trabajos y mostrar la necesidad de los caseríos en los que se desarrollarán las obras.	Comité de Gestión de Proyectos.	- Plan de trabajo.	\$35.00						
Total de Recursos Económicos				\$150.00						

Estrategia 8. Por medio de la excelente atención al cliente hacer saber al contribuyente sobre los beneficios del pago oportuno de los tributos.

Objetivo: Influir en los contribuyentes aprovechando la excelente atención al cliente para dar a conocer la importancia del pago de tributos y su influencia en la ejecución de proyectos.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Brindar un excelente servicio al contribuyente cuando se presente a las instalaciones de la institución.	Todo el personal administrativo. Participación Ciudadana.	- Ninguno.	\$0.00						
2.	Aprovechar el contacto con el contribuyente para mencionar el estado de proyectos que se estén desarrollando cerca del lugar de residencia del contribuyente.	Participación Ciudadana.	- Listado actualizado de proyectos y obras en ejecución clasificados por Caserío en todo el municipio.	\$6.00						
3.	Hacer notar en forma rápida si los ingresos corrientes han incrementado o disminuido los últimos 3 meses.	Participación Ciudadana.	- Informes de ingresos actualizados mensualmente.	\$6.00						
4.	Al despedirse del contribuyente entregar hojas volantes donde se detallan los atrasos o progresos del municipio en función de los ingresos corrientes.	Participación Ciudadana.	- Hojas volantes.	\$8.00						
Total de Recursos Económicos				\$20.00						

Estrategia 9. Solicitar el apoyo del gobierno de España para coordinar de forma efectiva el trabajo en proyectos relacionados con la salud y la educación.

Objetivo: Utilizar en forma eficiente las buenas relaciones que la municipalidad mantiene con el gobierno español para obtener ventaja competitiva y canalizar proyectos relacionados con la salud y la educación.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Por medio de las relaciones que la municipalidad mantiene con el gobierno de España, solicitar apoyo para desarrollar proyectos educativos y de salud.	Secretaría Municipal.	- Solicitud de apoyo al gobierno español.	\$5.00						
2.	Enviar un informe al gobierno español que contenga los niveles de salud y educación del municipio, su evolución y tendencia durante los últimos 10 años.	Comité de Gestión de Proyectos.	- Informe de las condiciones de salud del municipio.	\$20.00						
			- Informe de las condiciones de educación del municipio.	\$20.00						
3.	Solicitar apoyo no financiero pero sí técnico para buscar respuestas a la situación actual del municipio.	Comité de Gestión de Proyectos.	- Carta de solicitud.	\$0.00						
4.	Desarrollo de estudios para determinar presupuestos para la ejecución de los futuros proyectos.	Tesorería Municipal.	- Elaboración de Presupuesto para futuros proyectos.	\$200.00						
Total de Recursos Económicos				\$245.00						

3. Estrategias de Desarrollo de Personal.

Estrategia 10. Preparar un plan de capacitación para los empleados administrativos con el objeto de enfocarse en el contribuyente y sus necesidades.

Objetivo: Lograr que los empleados unan esfuerzos en búsqueda de la mejora en el servicio al cliente.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Diseñar un plan de capacitación para los empleados administrativos enfocado en el servicio al cliente.	Recursos Humanos.	- Diseño del plan.	\$10.00						
2.	Determinar el costo, tiempo y cronograma de trabajo.	Recursos Humanos.	- Presupuesto. Cronograma de desarrollo.	\$5.00						
3.	Justificar la inversión y señalar objetivos a lograr con el plan.	Recursos Humanos.	- Presentación de Objetivos. - Costo de la capacitación.	\$10.00 \$300.00						
4.	Solicitar la aprobación del Consejo Municipal.	Recursos Humanos.	- Documento formal.	\$2.00						
Total de Recursos Económicos				\$327.00						

Estrategia 11. Dotar a la municipalidad de personal técnicamente preparado para prever desastres naturales y saber actuar en estados de emergencia.

Objetivo: Mejorar las condiciones del municipio a través de planes integrales para prever riesgos y desastres.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo	Año 1		Año 2		Año 3	
					1°	2°	1°	2°	1°	2°
					Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.
1.	Presentar una propuesta de contratación de personal técnicamente preparado para prever y actuar en estados de emergencia y desastres naturales.	Desarrollo Urbano y Proyectos.	- Propuesta de Contratación.	\$4.00						
2.	Justificar las contrataciones haciendo notar las condiciones del municipio.	Desarrollo Urbano y Proyectos.	- Mapa de Riesgos del municipio.	\$0.00						
3.	Evaluar a los aspirantes a la contratación considerando su experiencia y conocimientos.	Recursos Humanos.	- Anuncio de plazas vacantes. - Selección y contratación.	\$150.00						
4.	Hacer efectiva la contratación.	Recursos Humanos.	Sueldo mensual \$400, Anual \$4800.	\$4800.00						
Total de Recursos Económicos				\$4,954.00						

G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La alcaldía municipal podrá seleccionar aquellas estrategias que contribuyan en mayor grado a la mejora y la búsqueda de cumplir con la nueva filosofía de la institución.

Con la implementación de estas estrategias la alcaldía municipal de San Martín podrá mejorar las deficiencias que se han detectado a través del diagnóstico F.O.D.A. en las áreas de:

- Cobro y Recuperación de Mora Tributaria.
- Servicio al Contribuyente.
- Desarrollo del Personal.

N°	Cronograma de Implementación de Estrategias	Inversión	Año 1		Año 2		Año 3	
			1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
1.	Aprovechar el incremento del comercio en las fiestas patronales para enviar notas de cobro a los negocios involucrados con el objeto de sensibilizar hacia el pronto pago.	\$213.00 Por año.						
2.	Implementar un prerequisite de solvencia municipal para aquellos contribuyentes que necesiten realizar trámites en instituciones públicas, con el objeto de que los contribuyentes deban saldar su deuda tributaria para poder realizar su trámite.	\$484.00						
3.	Solicitar financiamiento para la adquisición de un sistema informático para el departamento de Cuentas Corrientes que haga más efectivo el trabajo de cobro y recuperación de mora tributaria.	\$512.00						

4.	Presentar informes financieros periódicamente a la población del municipio para justificar la baja calidad en algunos servicios y detallar las medidas correctivas a emplear.	\$1,115.00 por año.						
5.	Incrementar el seguimiento en el cobro de los tributos a través de agentes de cobranza.	\$1,686.00 Por año.						
6.	Presentar planes serios de trabajo a USAID para solicitar apoyo y lograr financiamiento necesario en comunidades con necesidades de servicios de urgencia.	\$317.00						
7.	Utilizar los convenios con otras alcaldías para el préstamo de maquinaria y equipo para realizar obras de mitigación de riesgos.	\$150.00						
8.	Por medio de la excelente atención al cliente hacer saber al contribuyente sobre los beneficios del pago oportuno de los tributos.	\$20.00 Por año.						
9.	Solicitar el apoyo del gobierno de España para coordinar de forma efectiva el trabajo en proyectos relacionados con la salud y la educación.	\$245.00						
10.	Preparar un plan de capacitación para los empleados operativos y administrativos con el objeto de enfocarse en el contribuyente y sus necesidades.	\$327.00						
11.	Dotar a la municipalidad de personal técnicamente preparado para prever desastres naturales y saber actuar en estados de emergencia.	\$4,954.00 Por año.						
<i>Inversión Total</i>		<u>\$9,823.00</u>						

H. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Por medio de la Evaluación y el Seguimiento de las estrategias, la alcaldía municipal de San Martín podrá controlar el desarrollo de las acciones y encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos de mejorar en las áreas de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria, Servicio al Contribuyente y Desarrollo del Personal.

Es recomendable a la municipalidad que se asigne a tres personas para la evaluación y el seguimiento de las estrategias, para el área de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria un miembro del departamento de Cuentas Corrientes, para el área de Servicio al Contribuyente un miembro del departamento de Comité de Gestión de Proyectos y para las estrategias de Desarrollo de Personal un miembro del departamento de Recursos Humanos.

Además será necesario que exista el apoyo de los tres departamentos en sus áreas y la comunicación con todas las unidades de la institución.

A continuación se presenta un cuadro de control que permitirá que la alcaldía municipal evalúe los resultados obtenidos de las estrategias.

N°	Cuadro de Control de Estrategias	Actividad	Resultados Esperados	Resultados Reales.	Observaciones
1.	Aprovechar el incremento del comercio en las fiestas patronales para enviar notas de cobro a los negocios involucrados con el objeto de sensibilizar hacia el pronto pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el número de negocios que incrementan sus ingresos antes, durante y después de las fiestas patronales en honor a San Martín Obispo. • Enviar notas de cobro a los negocios seleccionados a partir del segundo semestre del año. • Realizar llamadas posteriormente a la entrega de las notas de cobro para presionar en beneficio del pago de la obligación municipal luego de dos meses de haber entregado la nota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr contactar al 95% de los negocios que ven incrementados sus ingresos por medio de la celebración de las fiestas patronales. • Confirmar la voluntad de pago del 90% de los negocios a través de las llamadas telefónicas. • Verificar los montos de deuda de los negocios y controlar su disminución en los siguientes 3 meses. 		
2.	Implementar un prerrequisito de solvencia municipal para aquellos contribuyentes que necesiten realizar trámites en instituciones públicas, con el objeto de que los contribuyentes deban saldar su deuda tributaria para poder realizar su trámite.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones con los representantes de las instituciones encargadas de prestar servicios básicos. (Agua, luz eléctrica, teléfono, etc.) • Dar a conocer la situación financiera de la institución y los beneficios que se obtendrían con el convenio. • Establecer un contrato con las instituciones para determinar cláusulas que normaran la exigencia de solvencia municipal. • Aprobación o rechazo del contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el apoyo de las instituciones por medio de convenios formales. • Determinar que será prerrequisito para hacer el trámite particular en las instituciones. • Obtener un incremento en los ingresos por medio del pago de los tributos en forma puntual. • Incrementar en un 25% la emisión de la Solvencia municipal. 		

3.	Solicitar financiamiento para la adquisición de un sistema informático para el departamento de Cuentas Corrientes que haga más efectivo el trabajo de cobro y recuperación de mora tributaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar instituciones amigas de la municipalidad para solicitar créditos. (USAID, Gobierno de España, ISDEM, otras alcaldías) • Justificar la necesidad del crédito y detallar a las instituciones un plan de pago a mediano plazo. • Una vez localizada la fuente de crédito, realizar la licitación correspondiente. • Analizar las alternativas y elegir la opción más rentable eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el financiamiento. • La presentación de un modelo del futuro sistema que logre cumplir con las expectativas de su creación. • Mantener una base de datos que sea accesible, comprensible, eficiente y con soporte técnico y asesoría. 		
4.	Presentar informes financieros periódicamente a la población del municipio para justificar la baja calidad en algunos servicios y detallar las medidas correctivas a emplear.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar visitas a las colonias y caseríos del Municipio. • Realizar convocatorias a las directivas comunales de las colonias y caseríos. • Elaborar presentación de situación financiera y su repercusión en los servicios públicos. • Realizar consulta ciudadana para obtener opiniones para resolver la situación y presentar medidas correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la aceptación de la situación actual por la falta de recursos económicos. • Incentivar a los contribuyentes al pago oportuno. • Mejorar la imagen de la administración municipal frente a la población. • Impulsar al trabajo comunitario a la población para realizar proyectos de limpieza en al menos 5 cantones. 		

5.	Incrementar el seguimiento en el cobro de los tributos a través de agentes de cobranza.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de la necesidad de agentes de cobranza para la municipalidad. • Enviar la propuesta al Concejo Municipal. • Realizar el análisis de la propuesta de contratación, valorando ventajas y costos. • Aprobación o rechazo de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un agente de cobranza para la municipalidad. • Crear un plan de acción para poder cubrir al municipio completo. • Visitar al 90% de los contribuyentes para insistir en el pago de la deuda. 		
6.	Presentar planes serios de trabajo a USAID para solicitar apoyo y lograr financiamiento necesario en comunidades con necesidades de servicios de urgencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes que determinen las necesidades principales de los caseríos más vulnerables a inundaciones, deslaves, cárcavas y otros. • Realizar visitas de campo a los caseríos que se presentan con mayor necesidad de obras para evaluar y hacer una selección preliminar. • Presentar planes a USAID y justificar el apoyo técnico y financiero además de los beneficios que producirán. • Señalar cuáles de los caseríos son los más prioritarios para realizar los proyectos de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el apoyo técnico y financiero de USAID. • Detallar los proyectos con mayor prioridad. • Resolver anualmente al menos la ejecución de 6 proyectos anualmente considerando su costo. • Que los sitios de riesgo sean los que se evalúen en forma más profunda. 		

7.	<p>Utilizar los convenios con otras alcaldías para el préstamo de maquinaria y equipo para realizar obras de mitigación de riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar alcaldías que posean maquinaria y equipo para mitigar riesgos y elegir las que presenten mayor factibilidad. • Solicitar el préstamo de maquinaria a las alcaldías y presentar un plan de mantenimiento preventivo al equipo y un programa de uso. • Ofrecer firma de un contrato de garantía de buen estado luego de previa revisión de maquinaria. • Presentar plan general de trabajos y mostrar la necesidad de los caseríos en los que se desarrollarán las obras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir al menos 2 alcaldías que cuenten con el equipo y maquinaria necesarios y que mantengan relaciones con la municipalidad. • Celebrar contratos de préstamo con las alcaldías y garantizar el resguardo del equipo. • Centrar esfuerzos en mejora de caminos de la zona rural del municipio. 		
8.	<p>Por medio de la excelente atención al cliente hacer saber al contribuyente sobre los beneficios del pago oportuno de los tributos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un excelente servicio al contribuyente cuando se presente a las instalaciones de la institución. • Aprovechar el contacto con el contribuyente para mencionar el estado de proyectos que se estén desarrollando cerca del lugar de residencia del contribuyente. • Hacer notar en forma rápida si los ingresos corrientes han incrementado o disminuido los últimos 3 meses. • Al despedirse del contribuyente entregar hojas volantes donde se detallen los atrasos o progresos del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el contribuyente obtenga una impresión radicalmente nueva y positiva. • Hacer la visita del contribuyente muy cómoda y motivante. • Informar al contribuyente de la actualidad de la administración municipal. 		

9.	Solicitar el apoyo del gobierno de España para coordinar de forma efectiva el trabajo en proyectos relacionados con la salud y la educación.	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de las relaciones que la municipalidad mantiene con el gobierno de España, solicitar apoyo para desarrollar proyectos educativos y de salud. • Enviar un informe al gobierno español que contenga los niveles de salud y educación del municipio, su evolución y tendencia durante los últimos 10 años. • Solicitar apoyo no financiero pero sí técnico para buscar respuestas a la situación actual del municipio. • Desarrollo de estudios para determinar presupuestos para la ejecución de los futuros proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al gobierno español de la actualidad del municipio con respecto a la educación y la salud. • Lograr el apoyo del gobierno español en forma técnica y de asesoría para no cometer errores en la planificación de los proyectos futuros. • Proporcionar toda la información que sea solicitada por el gobierno. • Ejecutar al menos 1 proyecto por cada cantón en el primer año. 		
10.	Preparar un plan de capacitación para los empleados operativos y administrativos con el objeto de enfocarse en el contribuyente y sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de capacitación para los empleados administrativos enfocado en el servicio al cliente. • Determinar el costo, tiempo y cronograma de trabajo. • Justificar la inversión y señalar objetivos a lograr con el plan. • Solicitar la aprobación del Consejo Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar las capacitaciones por medio de la aprobación del consejo municipal. • Lograr capacitar a todo el personal administrativo. • Que el personal presente un cambio radical de mentalidad en cuanto a sus actividades en la institución. 		

11.	Dotar a la municipalidad de personal técnicamente preparado para prever desastres naturales y saber actuar en estados de emergencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar una propuesta de contratación de personal técnicamente preparado para prever y actuar en estados de emergencia y desastres naturales. • Justificar las contrataciones haciendo notar las condiciones del municipio. • Evaluar a los aspirantes a la contratación considerando su experiencia y conocimientos. • Hacer efectiva la contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer del conocimiento de la municipalidad que la contratación es vital e indispensable. • Seleccionar al aspirante que reúna las mejores competencias para el cargo. • Hacer efectiva la contratación. • Iniciar un estudio del municipio en forma integral y presentar un informe con todas las especificaciones requeridas por el consejo municipal. • Identificar los caseríos que deben tenerse en observación. 		
-----	--	--	--	--	--

BIBLIOGRAFÍA.**A. LIBROS.**

Brand, S.O. (2001). Economía y Administración, 3ª Ed. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, 8ª Ed. México: McGraw-Hill.

Fincowsky, E.B.F. (1998). Toma de Decisiones Gerenciales, México: McGraw-Hill.

Fred, W. (2001). Planeación Estratégica, México: McGraw-Hill.

Gómez Ceja, O. (1994). Administración de Empresas, 3ª Ed. México: McGraw-Hill.

Hayes, S. (1993). Créditos y Cobranzas. Guía Práctica, México: Prentice Hall.

Hernández, S.R. (2003). Metodología de la Investigación, 3ª Ed. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. (2002). Administración una Perspectiva Global, México: Prentice Hall.

Loudon, D.L. (1997). Comportamiento del Consumidor, 4ª Ed. México: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1996). El Proceso Estratégico, 2ª Ed. México: McGraw-Hill.

Moody, P. (1991). Toma de Decisiones Gerenciales, México: McGraw-Hill.

- Océano G.E. (1998). Diccionario Enciclopédico Océano uno Color, España: Editorial grupo Océano.
- Orlando, G. (2003). Diccionario de Economía, 2^a Ed. Argentina: Ediciones Velleta.
- Ramírez González, F. (1996). Desarrollo Organizacional, México: Iberoamericana.
- Rodríguez, J. (2005). Como Aplicar Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, 5^a Ed. México: Tompson.
- Robbins, S. (1994). Administración Teoría y Práctica, 4^a Ed. México: Prentice Hall.
- Stoner, J. (2006). Administración, México: Prentice Hall.
- Stoner, J. (1996) Administración y Finanzas, 2^a Ed. México: Hispanoamérica.
- Thompson, S. (2004) Dirección y Administración Estratégica, México: Prentice Hall.

B. LEYES.

- Alcaldía Municipal de San Martín, (1994). Ley General de Arbitrios y sus Reformas, San Salvador, El Salvador.
- Alcaldía Municipal de San Martín, (2008). Plan Estratégico Participativo, San Salvador, El Salvador.
- Casa de la Cultura de San Martín, (1991). Libro del Pueblo del Municipio de San Martín, San Salvador, El Salvador.

Decreto Legislativo 74, (1998). Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, San Salvador, El Salvador.

Decreto Legislativo 82, (1996). Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, San Salvador, El Salvador.

Decreto Legislativo 868, (2000). Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública, San Salvador, El Salvador.

Decreto Legislativo 38, (1983). Constitución de la Republica de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

Decreto Legislativo 438, (1995). Ley de la Corte de Cuentas de la Republica, San Salvador, El Salvador.

Decreto Legislativo 86, (1991). Ley General Tributaria Municipal, San Salvador, El Salvador.

Decreto Legislativo 274, (1986). Código Municipal de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

C. TESIS.

Abarca Alvarado, J.L. y otros (2007) Diseño de un Programa Administrativo para la Recuperación de la Mora en la Alcaldía de San Sebastián, San Vicente, El Salvador, Universidad de El Salvador.

Galdámez López, L. y otros (2006). Diseño de Estrategias de Servicio para Facilitar la Recuperación de la Mora en la Alcaldía de Aguilares, El Salvador, Universidad de El Salvador.

D. PAGINAS WEB.

Alcaldía Municipal de San Martín.gob. 15 abril 2011, de <http://www.sanmartin.gob.sv/servicios.html>. Accesada en fecha 15 de abril 2011.

Wikipedia.org. "Concepto de impuesto". 17 de abril 2011 disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/impuesto>. Accesada en fecha: 17 de abril de 2011.

Anejos

Anexo n. 1

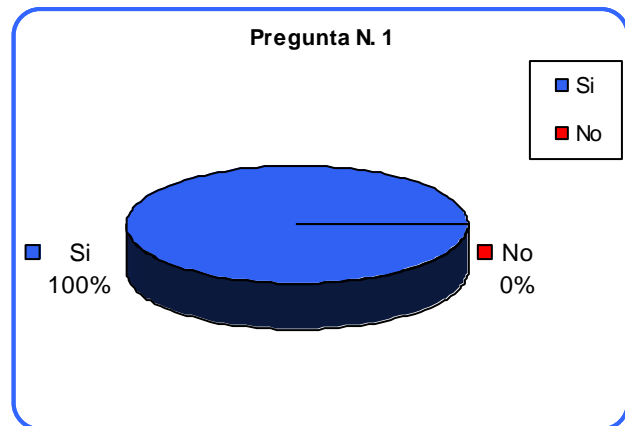
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CONTRIBUYENTES.

Tabulación de Encuestas Dirigidas a los Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador.

1. ¿Vive actualmente en el municipio de San Martín?

Objetivo: Identificar si las personas encuestada pertenecen al municipio de San Martín, con el propósito de obtener información proveniente de la población sujeto de estudio.

Alternativa	Frecuencia
Si	260
No	0
Total	260



Interpretación:

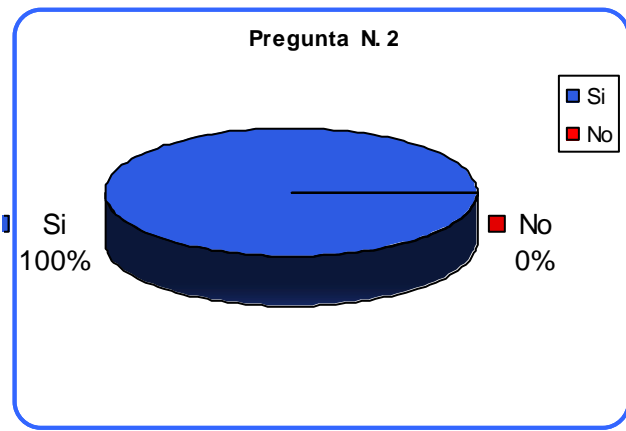
Por medio de la primera pregunta se logra el objetivo de tener la plena seguridad de que todas las personas encuestadas pertenecen al municipio de San Martín lo que hace presumir que se obtendrá información objetiva.

Los resultados reflejan que las 260 personas encuestadas pertenecen al municipio en estudio; representando un 100% de la muestra de la investigación.

2. ¿Tiene alguna propiedad o negocio que sea sujeto de pago de tributos a la alcaldía municipal de San Martín?

Objetivo: Conocer si las personas encuestadas son contribuyentes de la alcaldía municipal de San Martín a fin de obtener información clara y confiable.

Alternativa	Frecuencia
Si	260
No	0
Total	260



Interpretación:

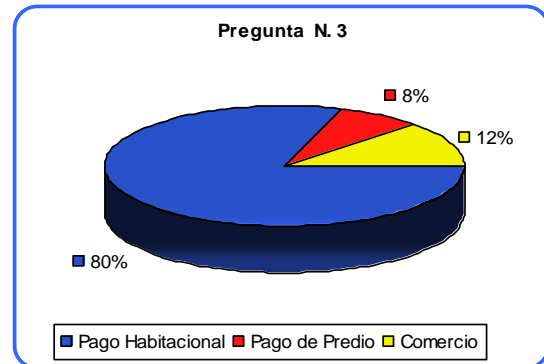
De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la pregunta número 2 puede afirmarse que el 100% de las personas encuestadas son contribuyentes de la alcaldía municipal de San Martín, ya que las 260 personas encuestadas afirmaron que tienen alguna propiedad o negocio que es sujeto de pago de tributos a la alcaldía.

Para efectos de aclaración es necesario mencionar que al momento de realizar la encuesta se les explicó a las personas encuestadas que tributo es un término que implica tanto el pago de impuestos como pago de tasas municipales.

3. El pago de tributo que realiza usted a la alcaldía municipal es generado por:

Objetivo: Conocer si los encuestados son contribuyentes naturales o jurídicos.

Alternativa	Frecuencia
Pago Habitacional	208
Pago de Predio	20
Comercio	32
Total	260



Interpretación:

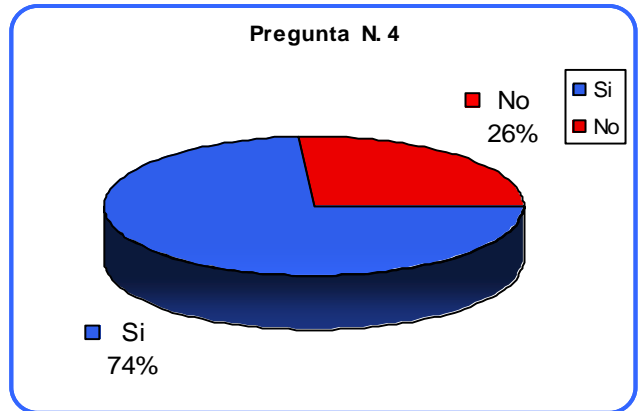
A través de los resultados obtenidos por medio de la pregunta número 3 se puede determinar que el 80% de los contribuyentes encuestados realizan pago habitacional, Al observar la grafica se puede apreciar en el otro extremo que el porcentaje de contribuyentes que pagan sus tributos como producto de la realización de actividades comerciales (Pago de impuestos) es el 8% el cual es 72 puntos porcentuales inferior a los que efectúan sus pagos en concepto de tasas.

Mientras que muy por debajo de los que realizan un pago de tasa habitacional pero con un leve incremento sobre los que efectúan el pago en concepto de comercio se tiene un 12% de contribuyentes que cancelan tasas en concepto de tenencia de algún predio.

4. ¿Está al día con el pago de los tributos a la alcaldía municipal?

Objetivo: Identificar el estado actual del contribuyente con respecto al pago de tributos.

Alternativa	Frecuencia
Si	192
No	68
Total	260



Interpretación:

Una de las preguntas principales en torno a la investigación es conocer si los contribuyentes encuestados están al día con el pago de los tributos a la alcaldía municipal, y la respuesta obtenida fué parcialmente afirmativa.

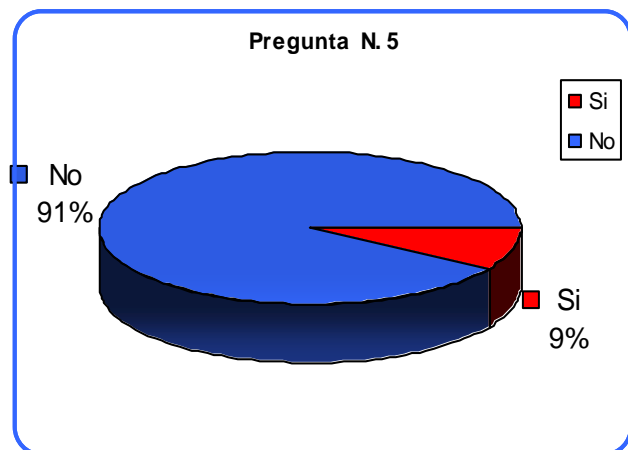
Un 74% de los contribuyentes encuestados respondieron que si están al día con sus pagos de tributos a la alcaldía; sin embargo un 26% de los contribuyentes afirmaron que no están al día con los pagos de tributos.

Partiendo del resultado puede afirmarse que es preocupante que un porcentaje tan alto no esté al día con sus pagos, lo que explica que en la actualidad la municipalidad mantenga un monto de mora tributaria en crecimiento.

5. Si la respuesta anterior fue negativa ¿Ha recibido un aviso de cobro de la deuda tributaria por parte de la alcaldía?

Objetivo: Identificar si el contribuyente ha recibido aviso de cobro de la deuda tributaria tal como lo menciona el manual de procedimientos de cobro de la alcaldía municipal.

Alternativa	Frecuencia
Si	6
No	62
Total	68



Interpretación:

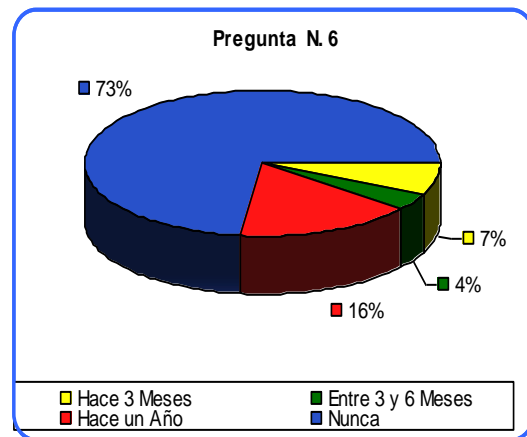
Los resultados de la pregunta de si los contribuyentes que no están al día con sus pagos de tributos a la alcaldía municipal, han recibido un aviso de cobro para detallar la deuda tributaria en que están inmersos, son muy claros y detallan que el 91% de los contribuyentes que no están al día con sus pagos de tributos no han recibido ningún aviso de cobro por parte de la alcaldía municipal.

Tan solo un 9% de los contribuyentes respondieron que si han recibido avisos de cobro para detallar y saldar sus deudas lo más pronto posible.

6. ¿Cuándo fué la última vez que recibió un estado de cuenta por parte del departamento de cuentas corrientes de la alcaldía municipal?

Objetivo: Determinar el nivel de frecuencia con que la alcaldía envía los respectivos estados de cuentas a los contribuyentes.

Alternativa	Frecuencia
Hace 3 meses	18
Entre 3 y 6 meses	10
Hace un año	42
Nunca	190
Total	260



Interpretación:

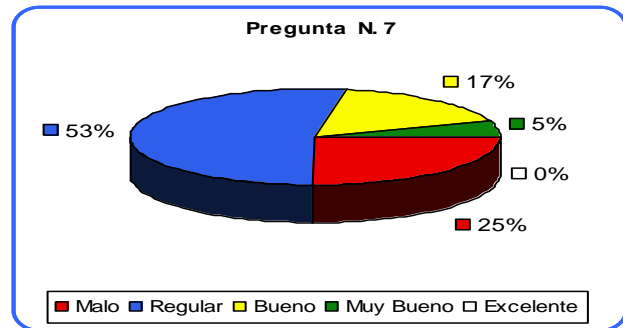
Los resultados demuestran una elevada tendencia a que los contribuyentes encuestados no están informados constantemente sobre su estado de cuenta tributario, y por otro lado, a que solo un porcentaje muy pequeño si ha recibido dicho estado de cuenta tan necesario para fomentar una actitud de responsabilidad con la alcaldía municipal.

Un 16% afirma que recibió un estado de cuenta hace un año, un 4% dice que recibió un estado de cuenta hace 6 meses y finalmente tan solo un 7% de los contribuyentes encuestados mencionó que recibió un estado de cuenta hace 3 meses.

7. ¿Cómo evalúa el desempeño de la alcaldía municipal con respecto a la prestación de servicios básicos?

Objetivo: Conocer la opinión de la población respecto al desempeño de la alcaldía municipal de San Martín en materia de servicios básicos recibidos.

Alternativa	Frecuencia
Malo	66
Regular	136
Bueno	44
Muy Bueno	14
Excelente	0
Total	260



Interpretación:

Al observar los resultados de la pregunta número 7 se puede apreciar la opinión de la población en relación al desempeño de la alcaldía en materia de servicios básicos recibidos.

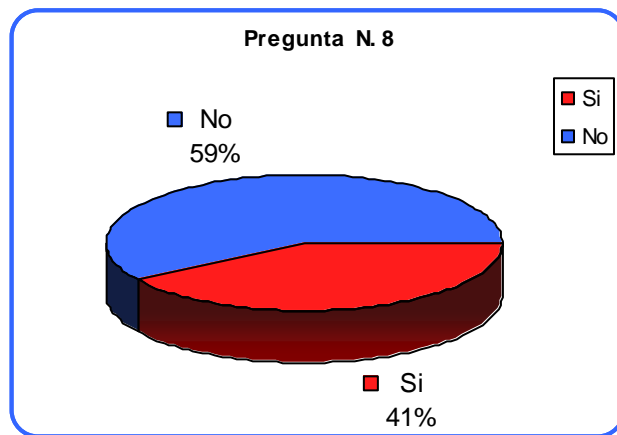
El 53% de los contribuyentes consideró que el servicio que presta la alcaldía municipal es regular, lo que resulta importante tomar en cuenta para la búsqueda de la mejora continua en los servicios que presta la alcaldía,

El 25% de los contribuyentes consideró que el desempeño de la alcaldía es malo, un 17% consideró que el desempeño es bueno, y un 5% piensa que el desempeño de la municipalidad es muy bueno.

8. ¿Ha realizado proyectos significativos la alcaldía municipal de San Martín en su comunidad en los últimos 5 años?

Objetivo: Conocer si la alcaldía municipal de San Martín ha realizado proyectos en la zona a fin de determinar niveles de satisfacción por parte de los contribuyentes en relación a la distribución de los ingresos percibidos por parte de la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia
Si	106
No	154
Total	260



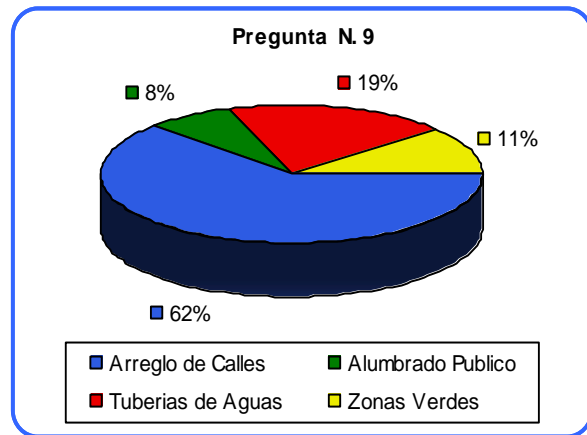
Interpretación:

Al evaluar los resultados de la pregunta numero 8 se muestra un contraste en las respuestas, ya que un 59% de los contribuyentes encuestados afirma que si se han realizado proyectos significativos en su localidad por parte de la alcaldía municipal, mientras que un 41% de los contribuyentes responden de forma negativa.

9. Si la respuesta anterior fue si ¿Qué tipo de proyecto?

Objetivo: Identificar el tipo de proyecto ejecutado por la alcaldía en la comunidad con el propósito de conocer en que se está empleando parte de la recaudación tributaria municipal.

Alternativa	Frecuencia
Arreglo de Calles	66
Alumbrado Publico	8
Tuberías de Aguas	20
Zonas Verdes	12
Total	106



Interpretación:

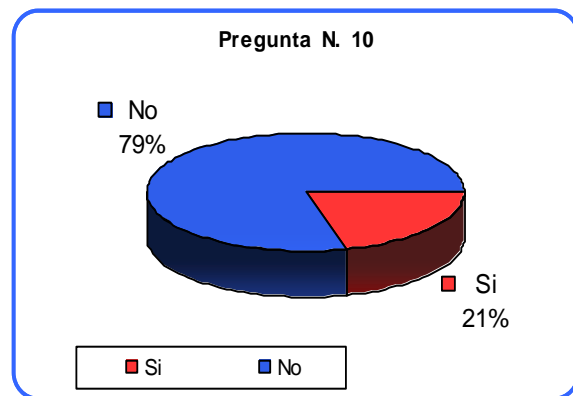
Al consultar que tipo de proyectos a realizado la alcaldía municipal, de los contribuyentes que respondieron que si, el 62% de los encuestados afirman que el arreglo de calles es el principal proyecto que ha impulsado la municipalidad, un 19% de los contribuyentes respondieron que el tipo de proyecto que se impulso fué la introducción de tuberías de aguas negras.

Por otro lado existe una minoría equivalente al 19% de los encuestados que mencionan haberse beneficiado con proyectos significativos en el área de alumbrado público y construcción de zonas verdes.

10. ¿Considera usted que la alcaldía municipal de San Martín está haciendo esfuerzos para mejorar las condiciones de los servicios Básicos que presta?

Objetivo: indagar sobre la perspectiva que tienen los contribuyentes respecto a los esfuerzos que está realizando la alcaldía municipal de San Martín.

Alternativa	Frecuencia
Si	54
No	206
Total	260



Interpretación:

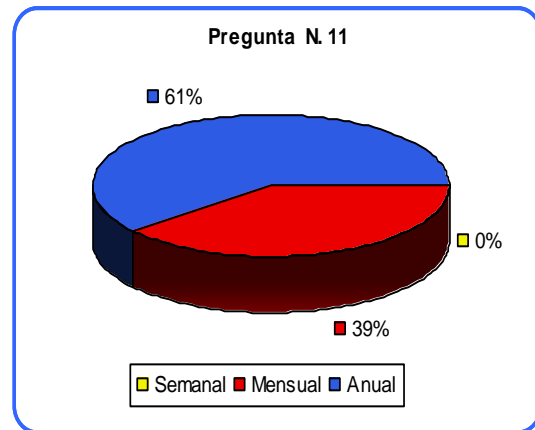
Los resultados de la pregunta numero 10 demuestran que un 79% de los contribuyentes encuestados consideran que la alcaldía municipal de San Martín no está haciendo esfuerzos por mejorar las condiciones de los servicios que presta.

Esta perspectiva de los contribuyentes encuestados puede considerarse como uno de los factores que intervienen en la negativa de algunos contribuyentes de no pagar sus tributos en forma oportuna.

11. ¿Con que frecuencia realiza trámites en la alcaldía municipal de San Martín?

Objetivo: Conocer la frecuencia con que los contribuyentes realizan sus trámites en la alcaldía municipal de San Martín.

Alternativa	Frecuencia
Semanal	0
Mensual	102
Anual	158
Total	260



Interpretación:

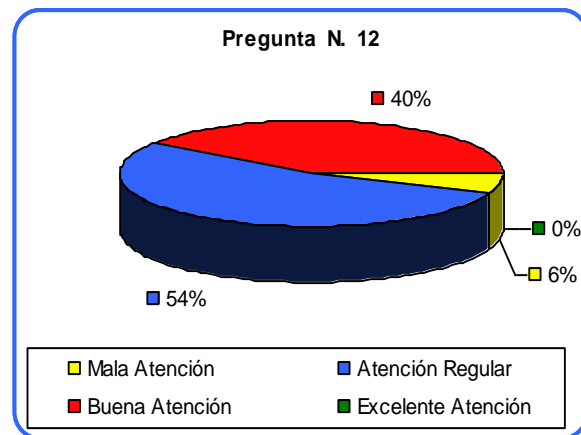
Al consultar la frecuencia con que los contribuyentes realizan trámites dentro de las instalaciones de la alcaldía municipal, los resultados demuestran que ninguno de los encuestados realiza trámites semanalmente en la municipalidad, por el contrario el 61% de los contribuyentes encuestados afirma que realiza trámites anualmente; un 39% de los encuestados dice que realiza trámites mensualmente en la municipalidad.

Los trámites más comunes que se realizan en la alcaldía municipal son: entrega de partidas de nacimiento, entrega de partidas de defunción, trámites de revisión de tasas e impuestos, peticiones de directivas de las comunidades, bodas civiles, y otros.

12. ¿Cómo definiría la atención recibida por parte de la alcaldía durante sus visitas?

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción existente por parte de los contribuyentes al momento de realizar tramites en la institución.

Alternativa	Frecuencia
Mala Atención	16
Atención Regular	140
Buena Atención	104
Excelente Atención	0
Total	260



Interpretación:

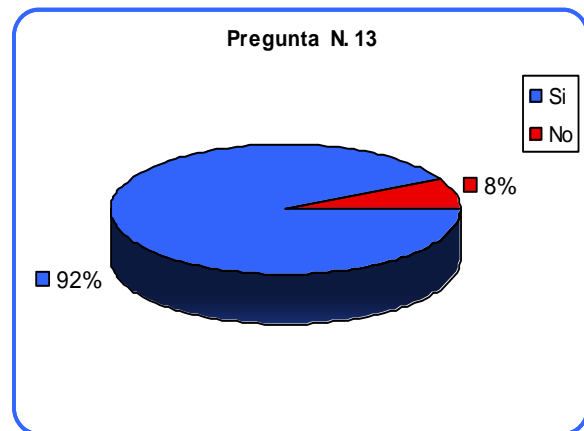
Los resultados de la pregunta numero 12 sobre como definen los contribuyentes la atención recibida por parte de la alcaldía municipal durante las visitas, presenta un 54% de contribuyentes que piensan que la atención recibida es regular, un 40% de contribuyentes afirman que la atención recibida es buena y solo un 6% de los contribuyentes piensa que la atención es mala.

Aunque hay un buen porcentaje de contribuyentes que considera que la atención es buena, es innegable que un 60% considera que la atención va de regular a mala, lo cual indica que existen deficiencias en la atención al contribuyente.

13. ¿Es de su conocimiento que al no cancelar los tributos municipales, tiene que pagar un recargo adicional de mora tributaria?

Objetivo: Conocer si los contribuyentes saben que incurren en gastos adicionales al no cancelar los tributos municipales.

Alternativa	Frecuencia
Si	240
No	20
Total	260



Interpretación:

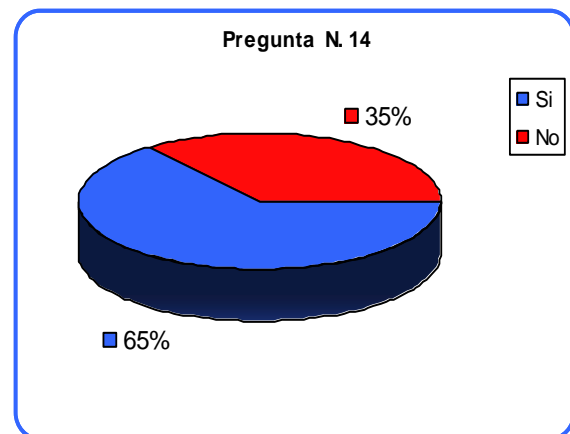
Luego de obtener los resultados de la pregunta numero 13 los resultados demuestran que el 92% de los contribuyentes encuestados están consientes que al no cancelar oportunamente los tributos municipales tienen que pagar un recargo adicional de mora tributaria.

El 8% de los contribuyentes encuestados afirman que no sabían que al no cancelar oportunamente los tributos municipales se tiene que pagar un recargo adicional en concepto de mora tributaria.

14. ¿Cree usted que al incrementar el saldo de mora tributaria en la alcaldía municipal de San Martín, reducirá la ejecución de nuevos proyectos?

Objetivo: Conocer si los contribuyentes son consientes de la importancia de la recuperación de la mora tributaria.

Alternativa	Frecuencia
Si	168
No	92
Total	260



Interpretación:

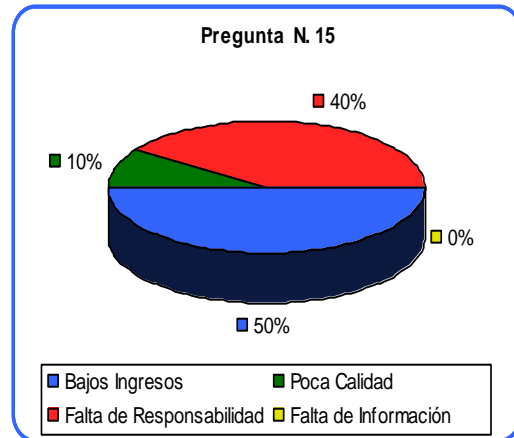
Partiendo de los resultados de la encuesta se puede afirmar que los contribuyentes en su mayoría piensan que al incrementar el saldo de la mora tributaria en la alcaldía municipal se reducirá la ejecución de nuevos proyectos en beneficio de los habitantes del municipio.

El 65% de los contribuyentes encuestados están concientes que si se incrementa el monto de la mora se reducirán los proyectos mientras que el 35% de los contribuyentes encuestados consideran que el incremento de la mora tributaria no determina la reducción de nuevos proyectos.

15. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Que factor considera que provoca el incremento de la mora tributaria?

Objetivo: Determinar el factor principal de incremento de la mora tributaria según la población.

Alternativa	Frecuencia
Bajos Ingresos	84
Poca Calidad	16
Falta de Responsabilidad	68
Falta de Información	0
Total	168



Interpretación:

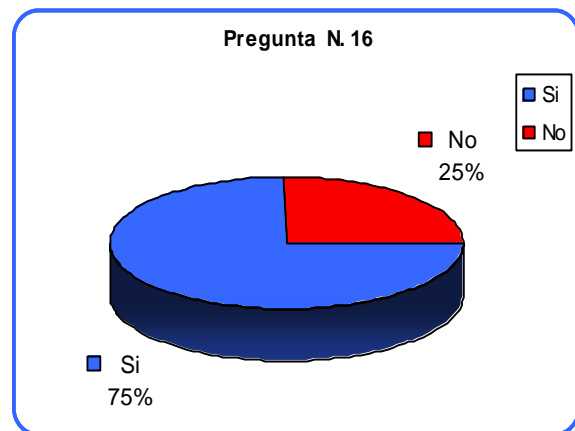
Los contribuyentes que consideran que al incrementar la mora se reducirá la ejecución de nuevos proyectos, piensan que el factor principal que provoca la mora tributaria son los bajos ingresos de la población que imposibilita realizar el pago de los tributos en forma oportuna siendo un 50%.

Un 40% de los encuestados afirma que la causa principal es la falta de responsabilidad por parte de los contribuyentes; mientras que un 10% de los contribuyentes encuestados considera que la falta de calidad en los servicios proporcionados por la alcaldía municipal es la causa principal por la que se produce un incremento de la mora tributaria.

16. ¿Considera usted que el monto de la mora tributaria disminuiría, si la alcaldía presentara nuevas políticas de cobro a los contribuyentes?

Objetivo: Identificar si la mora tributaria disminuiría al implementar políticas de cobro que faciliten los pagos a los contribuyentes.

Alternativa	Frecuencia
Si	168
No	92
Total	260



Interpretación:

Al observar los resultados obtenidos de la pregunta 16 se puede observar que existe un 75% de los contribuyentes que afirman que efectivamente los montos de la mora existentes disminuirían al implementar nuevas políticas de cobro a favor del contribuyente. Un 25% de los encuestados piensan que esta metodología no reduciría el monto actual que existe en concepto de mora tributaria.

Anexo n. 2

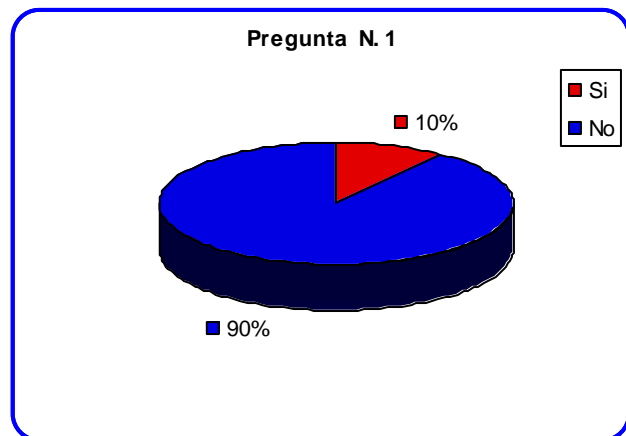
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE EMPLEADOS.

Tabulación de Encuestas Dirigidas a los Empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador.

1. ¿Conoce la misión de la alcaldía?

Objetivo: Identificar si los empleados de la municipalidad conocen la misión de la alcaldía municipal de San Martín.

Alternativa	Frecuencia
Si	3
No	27
Total	30



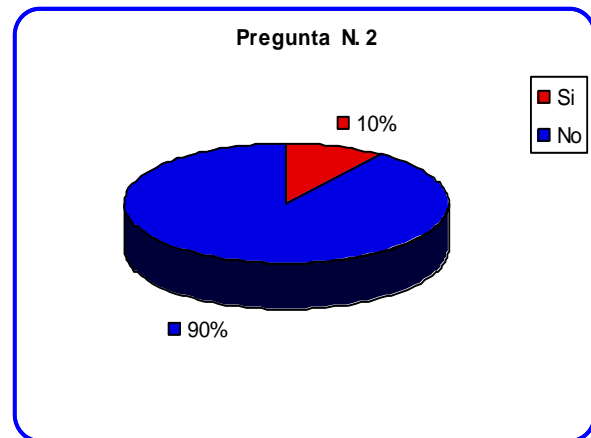
Interpretación:

Con el propósito de conocer el nivel del compromiso por parte del personal administrativo con la municipalidad, se formuló la pregunta encaminada a identificar si los empleados conocían la misión de la institución, lamentablemente solo un 10% de los empleados pudieron mencionar correctamente la misión y el resto dijo claramente que no la conocían.

2. ¿Puede mencionar la visión de la alcaldía?

Objetivo: Conocer si los empleados administrativos de la alcaldía municipal de San Martín se identifican con la visión de la institución.

Alternativa	Frecuencia
Si	3
No	27
Total	30



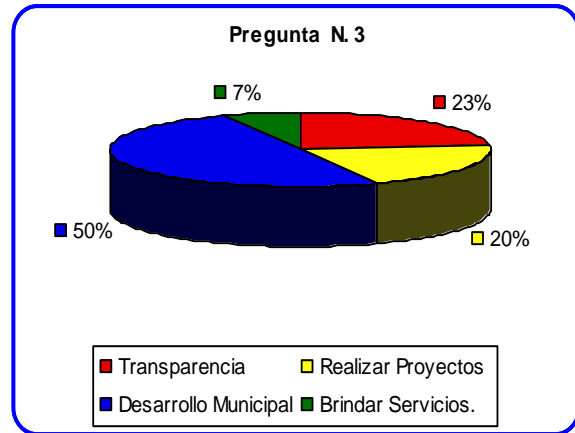
Interpretación:

Al preguntar a los empleados administrativos de la municipalidad si podían mencionar la visión de la alcaldía, de las 30 personas encuestadas sólo 3 pudieron mencionar correctamente la visión de la municipalidad, lo que señala que los empleados y jefes de los distintos departamentos de la alcaldía no tienen un ideal de en que debe convertirse la institución en el futuro.

3. ¿Podría determinar cuales son los principales objetivos de la alcaldía?

Objetivo: Determinar cuáles son los objetivos de la institución desde el punto de vista de los empleados.

Alternativa	Frecuencia
Transparencia	7
Realizar Proyectos	6
Desarrollo Municipal	15
Brindar Servicios	2
Total	30



Interpretación:

La pregunta 3 señala los principales objetivos que los empleados consideran que debería seguir la institución, en la actualidad la alcaldía municipal no tiene definido cuáles son sus principales objetivos al corto ni a largo plazo.

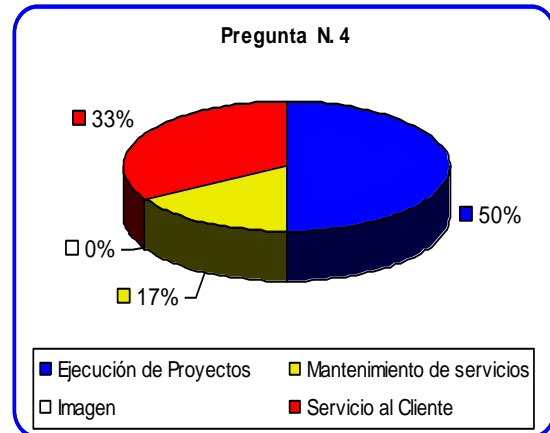
Es importante mencionar que es preocupante que una institución de gobierno municipal afirme que no ha definido sus objetivos en la actualidad.

Los empleados determinaron que su objetivo era cumplir con las tareas generales de la municipalidad, no se mencionaron objetivos numéricos ni con horizonte de tiempo. Las ideas principales que se mencionaron se presentan en la grafica y predomina la idea que el objetivo principal de la municipalidad es el desarrollo municipal.

4. Desde su punto de vista, ¿Cuál es la prioridad de la alcaldía municipal?

Objetivo: Que los empleados administrativos identifique cuál es la principal prioridad de la alcaldía municipal.

Alternativa	Frecuencia
Ejecución de Proyectos	15
Manto de Servicios	5
Imagen	0
Servicio al Cliente	10
Total	30



Interpretación:

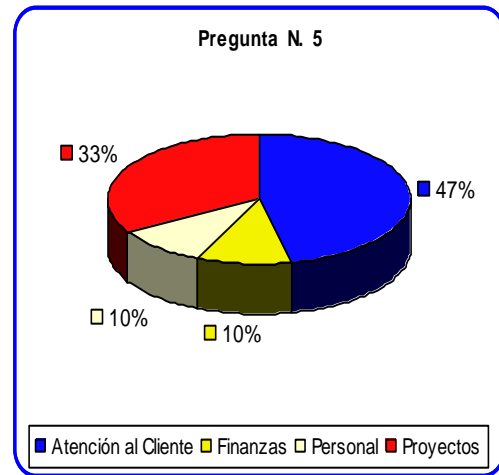
Al consultar a los empleados de la alcaldía municipal con respecto a cual es la prioridad de la municipalidad para con la población del municipio, el 50% de los consultados respondió que la prioridad de la municipalidad es la ejecución de proyectos en beneficio de los contribuyentes.

Un 33% de los encuestados afirmó que la buena atención al cliente es la prioridad y un 17% determinó que lo más importante es el mantenimiento de los servicios públicos que presta la municipalidad.

5. ¿Qué áreas dentro de la institución considera que debe tener mayor atención en el proceso de mejora?

Objetivo: Conocer cual es el área que en la actualidad necesita mayor atención en el proceso de mejora.

Alternativa	Frecuencia
Atención al Cliente	14
Finanzas	3
Personal	3
Proyectos	10
Total	30



Interpretación:

Los resultados de la pregunta 5 muestran que los empleados consideran que el área de atención al cliente es el área que debe tener mayor atención para buscar el proceso de mejora continua ya que es la que presenta mayores deficiencias.

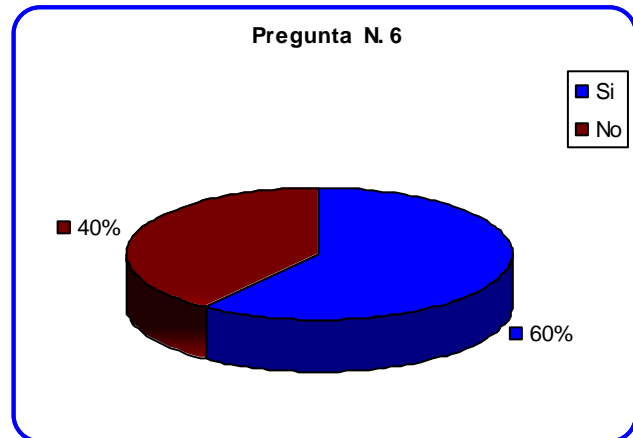
Los empleados mencionaron que para mejorar lo ideal es ofrecer más capacitación a los empleados.

Sólo un 10% de los encuestados piensa que el área de finanzas es la que necesita mayor atención, algo que resulta muy contradictorio ya que constantemente la municipalidad afirma que su situación económica es la principal causa de la ineficiencia en sus servicios y ejecución de proyectos.

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

Objetivo: obtener el punto de vista de los empleados con respecto a la distribución de la carga laboral.

Alternativa	Frecuencia
Si	18
No	12
Total	30



Interpretación:

Los empleados de la alcaldía municipal respondieron en forma dividida a la pregunta 6, ya que un 60% considera que la distribución de la carga laboral mantiene una distribución equitativa mientras que un 40% manifestó que la carga laboral no está correctamente distribuida.

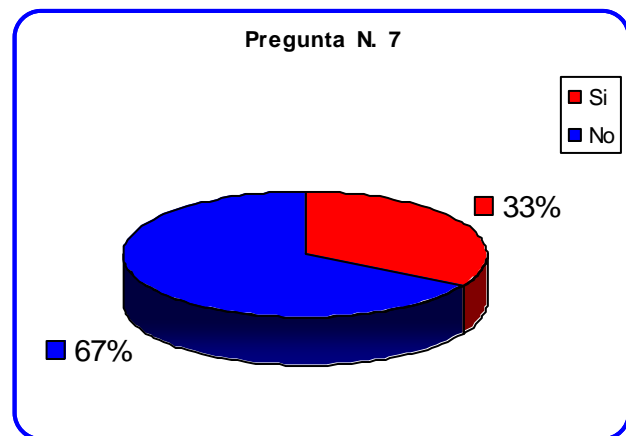
Los empleados mencionaron que en algunos departamentos el trabajo se acumula mientras que en otras áreas la carga laboral e incluso los horarios de trabajo son más cómodos y equilibrados.

Es importante verificar la distribución laboral con el objeto de mantener un ambiente de cooperación y armonía en cada área de trabajo.

7. Desde su punto de vista, ¿Los recursos y herramientas con los que se cuenta, son los necesarios para desarrollar en forma eficiente sus actividades?

Objetivo: Confirmar la necesidad de recursos físicos y herramientas para optimizar el desempeño de los empleados de la municipalidad.

Alternativa	Frecuencia
Si	10
No	20
Total	30



Interpretación:

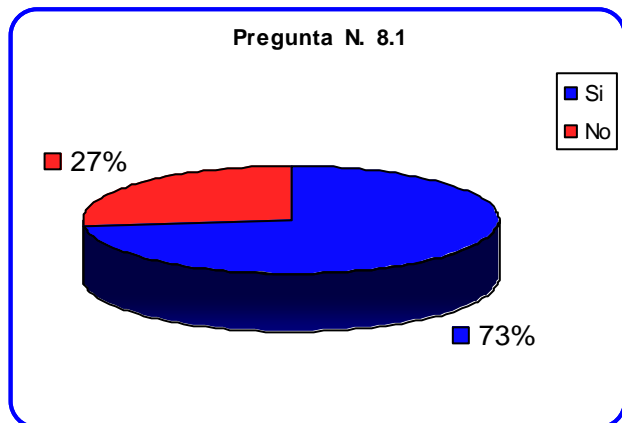
El 67% de los encuestados afirmaron al ser consultados si tenia los recursos necesarios para desarrollar eficientemente su trabajo que no tenia los recursos idóneos para lograr la eficiencia.

Solo un 33% de las personas respondió afirmativamente, al analizar los resultados se observó que solo los jefes de los departamentos respondieron de forma afirmativa mientras que los empleados operativos no consideran tener los recursos de calidad tanto en equipo de trabajo como mobiliario, recursos informáticos, manuales, papelería y otros.

8. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la alcaldía municipal para el mejor desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer que tipo de capacitaciones han recibido los empleados de la alcaldía para ver oportunidades de capacitación.

Alternativa	Frecuencia
Si	22
No	8
Total	30



Interpretación:

Los resultados de la pregunta 8 demuestran que la mayoría de los empleados ha recibido capacitaciones por parte de la alcaldía municipal para el mejor desempeño de sus labores.

Un 73% de los encuestados respondió en forma positiva mientras que un 27% respondió que no ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño.

Al preguntar si ha recibido capacitación, mencione de qué especialidad ha sido la capacitación. Los resultados fueron:

Capacitación en departamento de Cuentas. (2 empleados)

Capacitación en trabajo en equipo. (10 empleados)

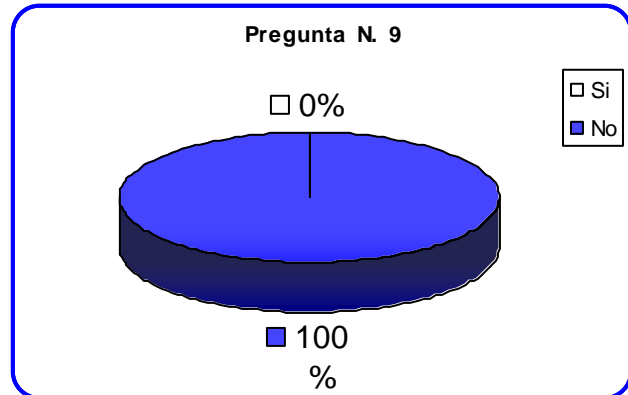
Capacitación en USAID. (8 empleados)

Capacitación en Ley LACAP. (2 empleados)

9. ¿Cuenta la alcaldía con un sistema informático eficiente para la identificación de contribuyentes morosos?

Objetivo: Determinar si existe un sistema informático que logre mejorar el control de la contribución fiscal de la municipalidad.

Alternativa	Frecuencia
Si	0
No	30
Total	30



Interpretación:

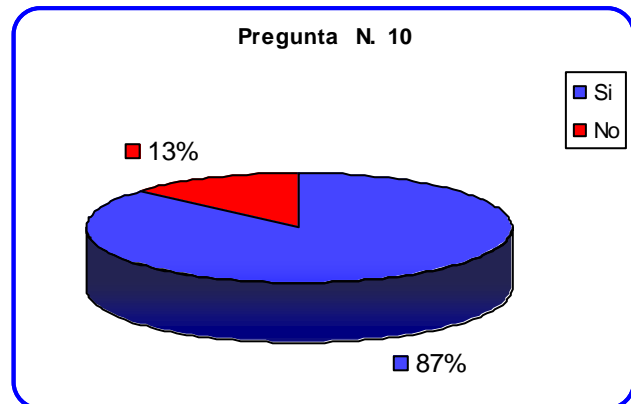
Los resultados de la pregunta numero 9 son muy claros y expresan que la alcaldía municipal no cuenta con un sistema informático eficiente que proporcione información relevante para identificar y clasificar clientes morosos.

De todos los empleados encuestados ninguno dijo estar conforme con el sistema que utiliza la municipalidad para clasificar los contribuyentes, ya que no existe un control que proporcione información en tiempo y cantidad oportuna.

10. ¿Existen procesos definidos para el cobro de la mora tributaria?

Interpretación: Confirmar si existe un proceso definido para realizar el cobro de la mora tributaria.

Alternativa	Frecuencia
Si	26
No	4
Total	30



Interpretación:

Los resultados de la pregunta 10 reflejan que efectivamente si existen procesos definidos para el cobro de la mora tributaria sin embargo los encuestados manifestaron que aunque existen procesos definidos no existe un manual de procesos de recuperación de mora tributaria.

Por otra parte aunque existen procesos definidos para el cobro de la mora tributaria los encuestados afirmaron que no se siguen los procesos a cabalidad porque se hace una evaluación empírica a los contribuyentes en estado de mora para "perdonar" las multas y procesos jurídicos algo que va en contra de la ley general tributaria y el código municipal.

Preguntas para Diagnostico F.O.D.A.

Los resultados de las siguientes preguntas sirvieron para determinar el diagnostico F.O.D.A sin embargo como las preguntas fueron abiertas era necesario hacer un selección de las alternativas con mayor frecuencia de todas las encuestas, ya que hubieron respuestas únicas que por ser así no se mencionaron, pues predominan las respuestas con mayor frecuencia y lógica acorde al problema en estudio.

11. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la institución? Mencione por lo menos 5.

- Buen Ambiente Laboral.
- Atención al Contribuyente.
- Planes serios de Trabajo.
- Planes para la Administración.
- Transparencia en el uso de los Fondos.

12. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de la institución? Mencione por lo menos 5.

- Elaboración de nuevos programas para solicitar financiamiento.
- Apoyo de otras alcaldías municipales a través del préstamo de maquinaria y equipo.
- Apoyo del gobierno de España en proyectos relacionados con la educación y la salud.
- Solicitar apoyo a otras instituciones públicas para que soliciten la solvencia municipal en sus servicios.

- Ejecución de proyectos con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

13. ¿Desde su punto de vista, que debilidades presenta la alcaldía municipal? Mencione por lo menos 5.

- Bajos ingresos por el incremento de la mora tributaria.
- No contar con las instalaciones optimas para el trabajo y para la recepción del contribuyente.
- Hace falta sistemas computarizados en la municipalidad para simplificar algunos procesos de trabajo.
- Falta de apoyo de la empresa privada del municipio.
- El equipo de trabajo de la alcaldía municipal no es suficiente para satisfacer las necesidades de los contribuyentes en cuanto a sus servicios básicos (camiones para basura, equipo de recolección, herramientas, maquinaria pesada, etc.)

14. ¿Desde su punto de vista, que amenazas se le presentan a la alcaldía municipal? Mencione por lo menos 5.

- Desastres naturales por la cantidad de zonas de riesgo que existen en el municipio.
- La inseguridad social que se percibe en el municipio.
- La crisis económica que afecta al país lo que provoca desempleo, bajos ingresos y cierre de negocios.
- Reducción de proyectos por escaso financiamiento de instituciones ajenas a la alcaldía municipal.
- Mala cultura de pago por parte de los contribuyentes.

Anexo n. 3

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.

Con el propósito de obtener información importante que sirva de complemento a la obtenida en las encuestas, se presenta a continuación una serie de preguntas que fueron planteadas al encargado del departamento de cuentas corrientes de la alcaldía municipal de San Martín.

1. ¿Posee el departamento de cuentas corrientes políticas por escrito para el cobro de los tributos municipales?

R/ No existe un documento que lo explique detenidamente por escrito; sin embargo se aplican.

2. De existir políticas ¿cuáles son?

R/ "Se aplicarán planes de pago de acuerdo a la capacidad de pago de los contribuyentes", "el cobro administrativo se realizará a partir de los 180 días (6 meses) aunque la ley establece hacerlo a 90 días"

3. ¿La aplicación de dichas políticas son del conocimiento de todo el personal involucrado en la recaudación tributaria?

R/ Si. Pero únicamente del personal que está involucrado directamente con el cobro de los tributos, es decir el personal

de cuentas corrientes. Mientras que gran parte del personal de catastro lo desconoce a pesar que están relacionados en gran manera con el departamento de cuentas corrientes.

4. ¿Posee el departamento de cuentas corrientes programas permanentes que incentiven a los contribuyentes a hacer efectivo el pago de los tributos?

R/ No se cuenta con programas que estén encaminados a motivar el pago de los tributos de una forma permanente; sin embargo se cuenta anualmente con un programa de dispensa de mora el cual viene aprobado por el órgano ejecutivo y posteriormente nos envían a la municipalidad la autorización para proceder a su aplicación.

5. ¿Utiliza el departamento de cuentas corrientes instrumentos necesarios para el respectivo cobro de la mora tributaria?

R/ Si.

6. ¿Qué tipo de instrumentos utiliza?

R/ Avisos de cobro y planes de pago. Cada uno de estos instrumentos tiene un formato previamente establecido y aprobado, el cual se puede encontrar entre los procedimientos que usa la municipalidad.

7. ¿Existe actualmente un control que identifique el monto total de la mora que adeudan los contribuyentes a la municipalidad?

No, ya que la alcaldía históricamente no ha contado con un sistema donde se almacene una base de datos de los contribuyentes en la cual se lleve un registro eficiente de cada uno de ellos.

8. Del monto total de la mora que adeudan los contribuyentes ¿qué cantidad corresponde al pago de tasas?

R/ Se desconoce a cabalidad el monto total actualmente.

9. Del monto total de la mora que adeudan los contribuyentes ¿qué cantidad corresponde al pago de impuestos?

R/ Se desconoce a cabalidad el monto total actualmente.

10. Como jefe del departamento de cuentas corrientes ¿cuáles son algunas debilidades que observa en el proceso de recaudación tributaria?

R/ El sistema que se ha venido implementando para el control de mora ha sido deficiente, no se cuenta con políticas por escrito que vayan encaminadas a fortalecer el respectivo cobro de los tributos, falta de capacitación en temas especializados y concernientes al cobro de tasas e impuestos tanto para el personal que labora en el área de cuentas corrientes como para el personal de catastro, desconocimiento de la ley general de

arbitrios por parte de algunos empleados que laboran en el departamento de cuentas corrientes y la gestión de cobro que se realiza es a 6 meses lo cual hace lento el proceso de recaudación tributaria.

11. Como jefe del departamento de cuentas corrientes ¿cuales son algunas fortalezas que observa en el proceso de recaudación tributaria?

R/ Muy buenas relaciones interpersonales entre empleados que laboran en el departamento de cuentas corrientes, personal capacitado en temas de atención al cliente y trabajo en equipo.

12. Como jefe del departamento de cuentas corrientes ¿cuales son algunas Amenazas que observa en el proceso de recaudación tributaria?

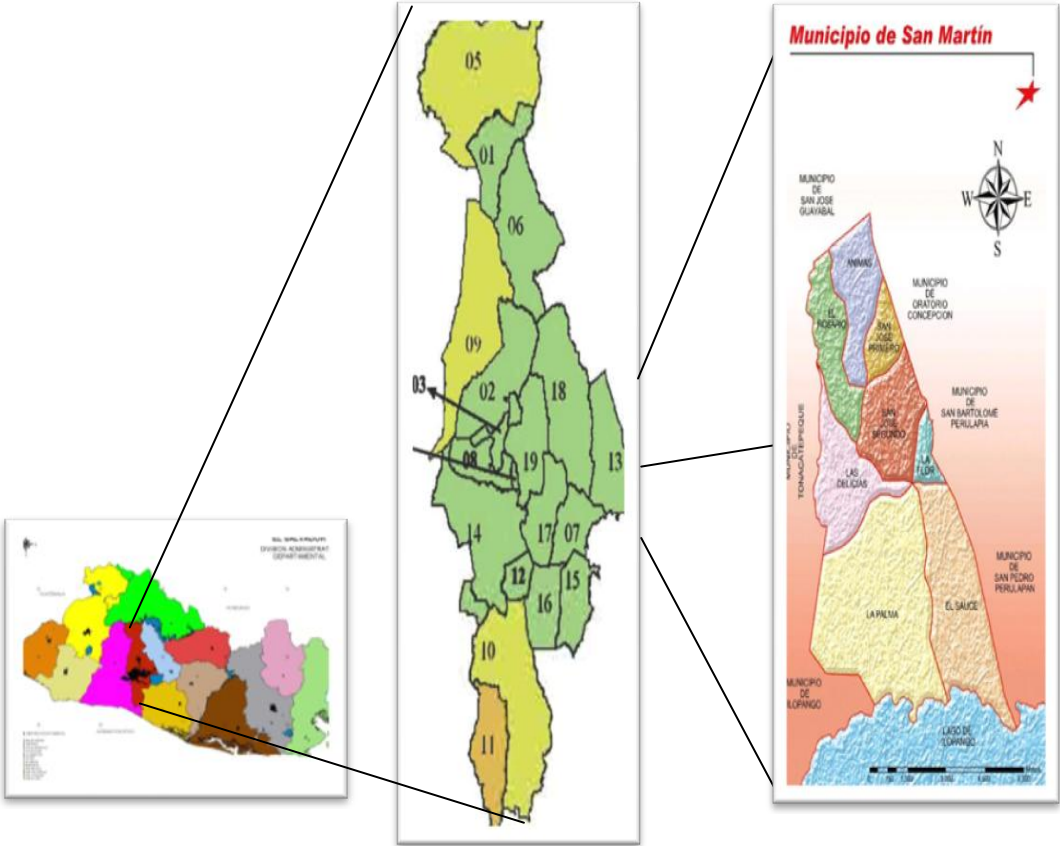
R/ Irresponsabilidad y falta de cultura de pago de muchos contribuyentes, crecimiento de algunas zonas marginales las cuales se han apropiado de un gran numero de parcelas y que por lo tanto no pagan sus tasas a la municipalidad sabiendo que hacen uso de los servicios básicos que proporciona la municipalidad, la mala situación económica por parte de un gran numero de ciudadanos lo cual podría imposibilitar el respectivo pago de los tributos.

**13. Como encargado del departamento de cuentas corrientes
¿cuales son algunas Oportunidades que observa en el proceso de
recaudación tributaria?**

Aprovechamiento al máximo en la utilización de un nuevo sistema informático, pudiendo así llegar a lograr un mayor control en el proceso de recaudación tributaria.

Anexo n. 4

MAPA DEL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN.



Anexo n. 5



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
 DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.
 DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES COBRO Y
 RECUPERACION DE MORA
 TEL. 2205-2000- FAX 2205-2024



FCC-03

Nº 0000000

SOLVENCIA MUNICIPAL

El infrascrito Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes Cobro y Recuperación de Mora,
 HACE CONSTAR que:

Propietario del _____, ubicado:
 en: _____

Se encuentra solvente del pago de sus impuestos, tasas y contribuciones especiales de este Municipio.

Y para los trámites que estime conveniente se extiende la presente, a los
 _____, días del mes de _____ del año dos mil
 _____.

La presente SOLVENCIA MUNICIPAL, tiene validez hasta el día _____ del mes de
 _____ del año 200 ____.

NOTA: cualquier alteración anula la presente Solvencia Municipal.

Nombre y firma Jefe de Cuentas Corrientes, Cobro y Recuperación Mora Sello	Nombre y firma Tesorero (a) Sello

Anexo n. 6



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES COBROS
Y RECUPERACION DE MORA
TEL. 2205-2000- FAX 2205-2024



CCF-04

CONVENIO DE PAGO A PLAZOS

NOSOTROS: Por una parte Nombre del Jefe de Cuentas Corrientes Cobro y Recuperación de Mora ----- años de edad, de este domicilio, con Documento Único de Identidad número -----, actuando en concepto de Jefe de Cuentas Corrientes Cobro y Recuperación de Mora, del Municipio de, ----- tal como consta en Acuerdo Municipal N°----- emitido por el Concejo Municipal, que en adelante me llamara Jefe de Cuentas Corrientes Cobro y Recuperación de Mora, de la Alcaldía Municipal de San Martín y por otra parte, ----- de ----- años de edad, profesión u oficio, del domicilio de ----- con Documento Único de Identidad Número -----, actuando en nombre de Propietario de Inmueble o Negocio ubicada en -----, que en adelante me denominaré EL CONTRIBUYENTE. Celebramos CONVENIO para el pago a plazos de los tributos adeudados por el segundo de nosotros, sujeto a las siguientes cláusulas:

PRIMERA- OBJETO

El primero concede al segundo crédito por un valor de ----- (\$-----), producto de deuda acumulada por el incumplimiento en el pago de los Impuestos o Tasas Municipales, durante el ejercicio o período correspondiente a ----- hasta-----, que incluye además los recargos de: Cinco por ciento (5%) en concepto de Fiestas Patronales, Intereses moratorios y multas.

SEGUNDA-PLAZO Y FORMA DE PAGO

El crédito para el pago de la deuda en referencia se concede por un plazo de ----- meses, contados a partir de firmado este convenio pagadero en ----- cuotas ---- de ----- dólares cada una; y una última de ----- dólares, el pago será en Tesorería Municipal, cancelando la primera el ----- de ----- del presente año y las demás a más tardar el último día de cada mes del presente año, debiendo cancelar además los tributos que correspondan al mes respectivo.

TERCERA-CONSECUENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO

La falta de pago de dos o más cuotas dará por CADUCADO el presente convenio y hará exigible el saldo insoluto de la deuda incluidos los intereses devengados, esto de conformidad a lo establecido en el Artículo Treinta y Siete de la Ley General Tributaria Municipal vigente.

Anexo n. 7

Anexo n. 8

Anexo n. 9



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
 DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.
 DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES COBROS
 Y RECUPERACION DE MORA
 TEL. 2205-2000- FAX 2205-2024



FCC-02

ESTADO DE CUENTA Y NOTIFICACION

1 ^{ra} . Notificación.....	<input type="checkbox"/>
2 ^{da} . Notificación.....	<input type="checkbox"/>
3 ^{ra} . y última notificación con prevención (Art. 118 de la LGTM).....	<input type="checkbox"/>

San Martín, ____ de ____ de ____

Señor (a): _____

Dirección: Colonia: _____, Barrio _____, Parcela N° _____, Manzana N° _____; Sector N° _____

Cuenta Corriente N° _____ Contribuyente N° _____ Código Catastral N° _____

En nombre del Concejo Municipal, reciba un afectuoso saludo y deseos de éxito. El motivo de la presente es para manifestarle que su estado de cuenta en esta Municipalidad es de: \$ _____ desde _____ hasta _____; por lo que le solicitamos hacerse presente a este Departamento a fin de verificar y ponerse al día en sus pagos.

Aprovecho para informarle que si usted no dispone del valor total para la cancelación de la mora, nuestra administración tiene la voluntad de ofrecerle hacer convenios de pago a plazo de acuerdo con su capacidad económica.

A esta fecha su cuenta refleja el siguiente estado:

Tasas Municipales		Impuestos Municipales	
Alumbrado	\$ _____		\$ _____
Aseo	\$ _____		\$ _____
Desechos sólidos	\$ _____	5 % (fiestas)	\$ _____
Pavimento	\$ _____	Interés moratorio	\$ _____
Barrido	\$ _____	Multas	\$ _____
Otros servicios	\$ _____		
5 % (fiestas)	\$ _____		
Interés moratorio	\$ _____		
Multas	\$ _____		
Total Tasas	\$ _____	Total Impuestos	\$ _____
		Total adeudado	\$ _____

Agradeciendo su comprensión y atención a este aviso me suscribo de usted, muy cordialmente.

NOTIFICACION:	
Fecha de recibido _____	Hora: _____
OBSERVACIONES _____	
Nombre y firma Jefe Departamento de Cuentas Corrientes, Cobro y Recuperación de Mora(Sello)	Nombre y firma De quien recibe la notificación