

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



**“DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA GARANTIZAR
EFECTIVIDAD EN EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

PADILLA TESHE, DOUGLAS EDGARDO
RAMÍREZ PEREZ, CESAR

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

AGOSTO DE 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Licdo. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ingeniero. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del Seminario : Licdo. Roberto Carlos Jovel Jovel

Docente Especialista : Licda. Maria Elena Vidal de Serpas

Jurado Examinador : Licda. Maria Elena Vidal de Serpas

Licdo. Mauricio Magaña

Agosto 2008

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Ana Francisca Padilla por no claudicar en su apoyo incondicional en la formación profesional de sus hijos, con su esfuerzo, dedicación, esmero y disciplina, lo que me permitió finalizar con éxito una meta más en la vida.

A mis hermanos que juntos forjamos caminos triunfantes en la vida, en la cual unidos en palabra y acción, hemos vencido todos los obstáculos que se nos han presentado.

A mi hijo Douglas Alberto Padilla Díaz, heredero de mis esfuerzos y lucha por un mejor mañana, quien seguirá los pasos de la familia Padilla, en la Investigación y Proyección Social, para aportar en la construcción de una sociedad justa y equitativa para todos nuestros hermanos salvadoreños .Al equipo de asesores, amigos de la Alcaldía de San Salvador, Soyapango, Ilopango, por haberme apoyado en todo momento.

DOUGLAS EDGARDO PADILLA TESHE

A Dios todo poderoso: por haberme dado fortaleza, fe y sabiduría para lograr este objetivo. A mi esposa Sandra Beatriz Zuniga Bonilla e hijos César Mauricio, Hazel Alessandra y Vanessa Beatriz Ramírez Zuniga, por haberme motivado e inspirado en culminar mi carrera. A mis padres: Mauricio Ramírez Nerio y Maria Verónica Ortiz Pérez, por darme su apoyo incondicional y por estar siempre conmigo. A mis hermanos por darme su apoyo en todo momento. A nuestros asesores especialistas y metodológico: Licda. Maria Elena Vidal de Serpas y Lic. Mauricio Magaña, por su apoyo, paciencia y tiempo invertido en este trabajo de graduación.

CESAR RAMIREZ PEREZ

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
<u>CAPITULO I MARCO TEORICO</u>	
1.1 ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR	1
1.2 Situación Actual del Problema	4
1.3 Principales Servicios Que Presta la Alcaldía Municipal a la Comuna de San Salvador.	7
1.4 Descripción de la Gerencia de Finanzas de la Alcaldía Municipal de San Salvador.	7
1.4.1 Estructura de la Subgerencia de Ingresos	8
1.4.2 Estructura de la Subgerencia de Finanzas	10
1.5 Definiciones Básicas	11
1.5.1 Fuentes de Ingresos Municipales	11
1.5.2 Autonomía de la Municipalidad	13
1.5.3 Planeación	15
1.5.3.1 Pasos de la Planeación	15
1.5.4 Estrategia	17

1.5.4.1	Concepto de Estrategia	18
1.5.4.2	Pasos para Formular una Estrategia	18
1.5.4.3	Implementación de la Estrategia	19
1.5.4.4	Evaluación de la Estrategia	20
1.5.5	Planeación Estratégica	20
1.5.6	Importancia	21
1.5.7	Proceso de la Planeación Estratégica	21
1.5.8	Propósito, Objetivos Principales e Intención Estratégica	23
1.5.9	Ambiente Externo Presente y Futuro	23
1.5.10	Planeación Operativa	24
1.5.11	Objetivos	24
1.5.12	Pronósticos	24
1.5.13	Políticas	25
1.5.14	Concepto de Políticas	25
1.5.15	Características de las Políticas	26
1.5.16	Razones de las Políticas	26
1.5.17	Tipos de Políticas	27
1.5.18	Procedimiento y Planes de Operación Estándar	28
1.5.19	Reglas	28
1.5.20	Formulación y Cumplimiento de las Políticas	29
1.5.21	Programas	29
1.5.22	Procedimientos	29

1.5.23	Presupuestos	30
1.6	Marco Normativo Legal	30
1.6.1	Constitución de la República de El Salvador	30
1.6.2	Código Municipal	32
1.6.3	Ley General Tributaria Municipal	34
1.6.4	Ordenanza Reguladora de las Tasas por Servicios Municipales de la Ciudad de San Salvador, Departamentos de San Salvador	39
1.6.5	Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal	40
1.6.6	Ley de Creación del Fondo Para El Desarrollo Económico y social De los municipios FODES	41
1.6.7	Ley de la Corte de Cuentas de la República	43
1.7	Análisis FODA	45
1.7.1	Concepto	45
1.7.2	Importancia	46
1.7.3	Características	47

CAPITULO I I: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1	Tipo de Estudio	48
2.2	Delimitación de la Investigación	49
2.2.1	Delimitación Espacial	49
2.2.2	Delimitación Temporal	49

2.2.3	Delimitación Teórica	50
2.3	Unidad de Análisis	50
2.4	Determinación de Universo y Muestra	50
2.4.1	Universo	50
2.4.2	Muestra	51
2.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
2.5.1	Sistematización Bibliográfica	52
2.5.2	Investigación de Campo	53
2.6	Procesamiento de la Información	54
2.7	Análisis e Interpretación de los Datos	55
2.8	Diagnóstico	55

**CAPITULO III. DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA
GARANTIZAR EFECTIVIDAD EN EL COBRO DE LOS TRIBUTOS DE
LA MUNICIPALIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR**

3.1	Enfoque de la Propuesta	59
3.2	Diseño de Políticas y Estrategias, Para Garantizar Viabilidad en la Recaudación de Tributos Municipales en la Alcaldía de San Salvador	60
3.2.1	Introducción	60
3.2.2	Objetivos	61
3.2.2.1	General	61

3.2.2.2	Específicos	61
3.3	Aspectos Generales del Diseño de Políticas y Estrategias	62
3.3.1	Limitaciones en la Aplicación de las Políticas y Estrategias	62
3.3.2	Ventajas	62
3.3.3	Importancia	63
3.4	Normas para el Mantenimiento de las Políticas y Estrategias	64
3.5	Alcance	64

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones y Recomendaciones	81
	Bibliografía	85
	Anexos	88

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°	Nombre
1.	Cuestionario Dirigido a los Departamentos de Gerencia de finanzas y los Distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.
2.	Tabulación y Gráficos
3.	Organigrama de la Alcaldía Municipal de San Salvador
4.	Glosario de las Políticas y Estrategias de la Propuesta.

RESUMEN EJECUTIVO

Los tributos municipales representan para la Alcaldía Municipal de San Salvador una de las principales fuentes de ingresos, y para lograr incrementarlos, es importante contar con políticas y estrategias efectivas para garantizar una mejor recaudación.

Por lo anterior, surge la iniciativa de diseñar y proponer a la Alcaldía Municipal de San Salvador Políticas y Estrategias, como herramienta para facilitar el proceso de gestión y cobro de los tributos, para de los Departamentos que conforman la Gerencia de Finanzas y los Coordinadores Financieros de los Distritos y la sub. Gerencia de Catastro.

La investigación se realizó bajo el método hipotético deductivo, se fundamentó teóricamente mediante la técnica de sistematización bibliográfica y en el desarrollo del trabajo de campo se utilizaron como herramientas de investigación el cuestionario, y entrevistas analizándose los datos recolectados.

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, se empleó como recursos hojas de cálculo de Microsoft Excel, las que sirvieron de base para procesar las encuestas a través de tabulación.

A partir de los resultados, fue posible comprobar que los encargados del proceso de recaudación de tributos municipales, carecen de políticas y estrategias debidamente formuladas, planes de trabajo operativos integrados y falta de capacitación en el área de legislación tributaria municipal.

La Gerencia de Finanzas junto a los Coordinadores Financieros de los distritos y la Sub. Gerencia de Catastro no cuentan con un Plan de Trabajo Estratégico Institucional, lo que ocasiona desarrollar las actividades de gestión y cobro de los tributos en forma aislada, ocasionando una deficiente recaudación de tributos.

Con el presente trabajo de investigación, se logró formular una serie de conclusiones sobre las debilidades que presentan en su gestión la Gerencia de Finanzas y los respectivos departamentos que lo conforman, así como los Coordinadores Financieros de los Distritos y la Sub. Gerencia de Catastro. Asimismo, se presentan igual número de recomendaciones, las cuales al llevarse a la práctica por la Alcaldía Municipal y los involucrados en la recaudación, contribuirá de manera significativa al fortalecimiento financiero de la institución.

INTRODUCCION

La Alcaldía Municipal de San Salvador desempeña un papel fundamental, a partir de los esfuerzos que realiza por contribuir a mejorar la calidad de vida de las y los capitalinos, asegurando una ciudad dinámica, acogedora, humana, equitativa, segura y limpia, no olvidando la equidad de género , el cuidado y protección del medio ambiente; pero para hacer realidad la visión institucional es necesario que se fortalezca financieramente, y esto lo puede lograr mediante la eficiente recaudación de tributos municipales, por ser estos un pilar fundamental en la generación de ingresos.

Basado en lo anterior se ha diseñado este documento titulado:

“Diseño y Aplicación de Políticas y Estrategias para Garantizar Efectividad en el Cobro de los Tributos Municipales de la Alcaldía Municipal de San Salvador.”, en el cual se describen las diferentes políticas y estrategias a aplicar en los departamentos que conforman la Gerencia de Finanzas, los Coordinadores Financieros de los Distritos y la sub. Gerencia de Catastro.

El presente trabajo se ha desarrollado en cuatro capítulos:

En el Capítulo I se hace referencia al Marco Teórico sobre los antecedentes de la Alcaldía Municipal de San Salvador, situación actual del problema de recaudación de tributos municipales definiciones básicas, características y principios, entre otros.

En el Capítulo II, se detalla la metodología utilizada para la investigación de campo, explicando la razón de los cuestionarios, como se realizaron las respectivas encuestas en la población muestra, y su respectivo procesamiento de la información para finalmente elaborar el diagnóstico de la investigación.

El Capítulo III, presenta la propuesta de Diseño y Aplicación de Políticas y Estrategias para Garantizar Efectividad en el Cobro de los Tributos Municipales de la Alcaldía Municipal de San Salvador, para los Departamentos de la Gerencia de Finanzas, los Coordinadores Financieros de los Distritos y la sub. Gerencia de Catastro.

En el Capítulo IV, se muestran las conclusiones y recomendaciones basándose en el desarrollo y resultados de la investigación, como un aporte a la Alcaldía Municipal de San Salvador, que les ayudaría en alguna medida para reformular o reorientar los planes operativos institucionales, y los procedimientos estratégicos que han iniciado.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada para la elaboración del presente trabajo, así como los anexos que sustentan la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

En 1525 llegaron a donde hoy está Antigua Cuscatlán, el capitán don Gonzalo de Alvarado y un pequeño contingente de soldados que no sobrepasaba las cincuenta unidades. Traía la orden, de su hermano Don Pedro, de fundar en estas latitudes una colonia de españoles con el título de villa y el nombre de San Salvador.

Diego de Holguín era uno de los alcaldes ordinarios del nuevo burgo. La villa campamento se estableció en el casco de Cuscatlán alrededor del 1º de abril de 1525, pero más sobre los lomos de las cabalgaduras que sobre el inestable suelo de estas comarcas.

Se desconoce quien fue el capellán de la columna fundadora; pero es probable que la iglesia de la nueva colonia fue puesta bajo la advocación o adoración del Santísimo Salvador del Mundo, cuya festividad litúrgica en memoria del milagro bíblico de la transfiguración del señor en el Monte Tabor celebra la iglesia católica el 6 de agosto de cada año.

En 1545 las autoridades edilicias de la villa de San Salvador recibieron autorización de la Real Audiencia de los Confines, presidida por el Licenciado Alonso López de Cerrato, para mudar la colonia de La Bermuda al valle de Zalcutitán o de las Hamacas.

Transportando los archivos de la comuna, las imágenes campanas y otros objetos del culto

sagrado, bántulos y animales domésticos, los últimos colonos emprendieron la fatigosa marcha a lo largo de las diez lenguas que separan a los dos mencionados lugares.

Diego de Holguín, fue primer alcalde de la Villa de San Salvador, según consta en libros históricos, Don Pedro de Alvarado se presentó al cabildo de Guatemala, el 6 de mayo de 1525 a pedir que se nombrara regidor a Francisco de Arévalo, en sustitución del Capitán Holguin, el cual se fue a vivir en la Villa de San Salvador, como su alcalde.

Según el historiador salvadoreño Doctor Rodolfo Barón Castro señala que éste nació entre 1486 en un pueblo español llamado Tona o Sona. Y vino a América muy joven, instalándose en la Española, hoy Santo Domingo en el año 1506, desde donde participó en la fundación de otras poblaciones.

San Salvador fue una de las primeras ciudades de la Real Audiencia de Guatemala, y de América y en el año que se denominó ciudad solo existían con el título Santiago de la provincia de Guatemala; Puerto Trujillo y Gracias a Dios en Honduras; Granada y León en Nicaragua¹.

En las formas de organización político y social de griegos "polis" y romanos "civitas" encontramos los orígenes del municipio como unidad político administrativo, durante la época colonial en

América, los españoles van organizando los cabildos y ayuntamientos en las ciudades, aunque

¹ <http://www.amss.gob.sv/pages/ciudad/historia.htm>

sólo en las pequeñas se convierte en una práctica mas democráticas.

En estas, el Alcalde convocaba el cabildo abierto para discutir de forma directa los problemas de la comunidad. Después de la independencia de España el Estado Salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios.

En la primera Constitución de 1824, se establecen los límites de cada municipio. Las Alcaldías se convienen en mediadoras, entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de Estado.

Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del Gobierno Municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ése momento, una relación de carácter político administrativo.

En 1886, la nueva Constitución establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales representantes directos del ejecutivo los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.

La Constitución de 1939, decretada por el General Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus gobiernos locales ya que estos pasan a ser elegidos directamente por poder ejecutivo, como mecanismo de control político.

En las reformas que se hacen a la Constitución en 1945, y en la Constitución de 1950, se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales respectivamente.

Hasta éste momento la autonomía de los municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico.

Es hasta la constitución de 1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico.

1.2 SITUACION ACTUAL DEL PROBLEMA

La Alcaldía del Municipio de San Salvador, ha desarrollado los esfuerzos relacionados a la recaudación de Tributos, pero no ha tenido los resultados esperados, a tal grado que la institución, sigue presentando problemas en la recaudación de los tributos lo cual vuelve incosteable la operatividad financiera y de gestión.

A pesar de existir la normativa legal la municipalidad, aún no ha logrado hacerla efectiva, y por consecuencia aumentar satisfactoriamente sus ingresos corrientes a través de los tributos municipales, siendo una de las causas principales la no aplicación de políticas y estrategias viables, que garanticen resultados favorables relacionados a las cuentas por cobrar, surgiendo

así el problema de la falta de efectividad para el cobro, lo que conlleva a una situación financiera desfavorable.

Dentro de las causas del problema financiero en que se encuentran se pueden mencionar las siguientes:

- El problema de la municipalidad se ha caracterizado por la no-existencia de un control efectivo del número de contribuyentes, significando lo anterior que no se cuenta con una base de datos actualizada por parte del Departamentos de Catastro.
- No existe una actualización real de las cuentas morosas resultando, que cuando los contribuyentes desean pagar los tributos municipales, estos estados de cuenta difieren al comparar una fecha con otra.
- Existe de alguna manera el control y registro de las empresas comerciales, industriales y de servicios; pero no son los adecuados, para garantizar fiabilidad en la información, y no se encuentran actualizados, provocando evasión de tributos municipales.
- Los registros del Departamento de Catastro y de Cuentas Corrientes, registrados por medio de sistemas computarizados se encuentran obsoletos.
- La no exigencia de la solvencia municipal como requisito para renovar la matricula de comercio, ha ocasionado disminución considerable en la recaudación tributaria.
- Otra razón que ha provocado la disminución de los tributos ha sido la desvinculación de los cobros que se han venido realizando a través de los recibos de energía eléctrica.
- La duración de los Consejos Municipales es de tres años, situación que también afecta

debido a los cambios de personal que se realizan, en los departamentos administrativos y financieros, y al no existir definición de políticas y estrategias continúan tradicionalmente con los métodos de trabajo, presentándose un círculo vicioso en sus actividades.

A través de la investigación bibliográfica, fue posible constatar que existen estudios por parte de investigaciones universitarias de la Facultad de Ciencias Económicas, referidas a Aplicación de Reingeniería en los Procesos de la Sección de Tesorería para una eficiente Administración Financiera, Propuestas de Procedimientos de Control Interno Administrativo y Contable para el Catastro Tributario en las Alcaldías, Manual de Control Interno Financiero para las Unidades de Tesorería y Contabilidad en las Alcaldías, pero sólo han realizado investigaciones referidas a un departamento específico financiero, pero no han logrado diseñar una propuesta integral, donde sea posible sistematizar y operativizar las actividades de todos los departamentos, que participan directa o indirectamente en la recaudación tributaria.

Al no percibir ingresos corrientes las alcaldías, no cuentan con los fondos necesarios para dar respuestas a las necesidades, como por ejemplo: modernización de instalaciones, equipamiento de mobiliario y equipo, prestaciones a los trabajadores, y apoyar proyectos educativos, culturales y sociales para la población.

El déficit presupuestario afecta al sector trabajador de la alcaldía, por no contar con prestaciones laborales adecuadas, trabajando en espacios físicos reducidos y equipo computarizado desactualizado, y la población no recibe un servicio de calidad de la administración municipal.

1.3 PRINCIPALES SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL A LA COMUNA DE SAN SALVADOR

- a) Extensión de Licencia y Permisos para Instalar Rótulos Publicitarios y comerciales en espacios públicos o privados
- b) Servicio de Relleno Sanitario y Disposición Final de Desechos Sólidos
- c) Servicio de Aseo
- d) Recolección de Basura
- e) Servicio de Alumbrado Público
- f) Extensión y Renovación de Licencia, Matricula, Permisos o Patentes
- g) Emisión de Solvencias
- h) Servicios de Mercados
- i) Servicios de Cementerios
- j) Servicios Jurídicos (Autentica de firmas, Certificaciones, Matrimonios, Constancias y otros.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA GERENCIA DE FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

El organigrama de la Alcaldía Municipal de San Salvador muestra la estructura administrativa y financiera representada por sus respectivas gerencias; se analizara específicamente a los departamentos relacionados al cobro de los tributos municipales.

La Gerencia de Finanzas esta conformada por: la Subgerencia Financiera y Subgerencia de Ingresos.

Gerencia de Finanzas

a) Subgerencia de Ingresos

- Departamento de Fiscalización
- Departamento de Recaudación
- Departamento de Impuestos

b) Subgerencia Financiera

- Departamento de Tesorería
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Presupuesto

1.4.1 ESTRUCTURA DE LA SUBGERENCIA DE INGRESOS

Subgerencia de Ingresos

Actualmente la Subgerencia de Ingresos de la Alcaldía Municipal San Salvador apoya a la

gerencia administrativa para coordinar las técnicas y métodos para lograr los máximos niveles de recaudación, definir y supervisar el cumplimiento de las metas y objetivos de la administración de los ingresos, participar en la toma de decisiones de las mejoras y agilización de los procedimientos de la administración, velar por el control de la recaudación, diseñar políticas tributarias y rendir informes de la situación de la recaudación de los ingresos.

A continuación se describen las funciones de los departamentos que conforman la subgerencia de ingresos.

- **Departamento de Impuestos**

Este departamento se encarga de velar por el cumplimiento de las obligaciones municipales de los contribuyentes, la emisión y recepción de la respectiva documentación. Diseñar y ejecutar los sistemas de inspección fiscal tanto administrativa como física.

- **Departamento de Recaudación**

Administración de la cartera de los contribuyentes y usuarios de la municipalidad mediante el manejo de cuentas, análisis de inmuebles e impuestos, emisión de solvencias, distribución de recibos AMSS, asesoría para financiamiento, conciliación de la facturación a través de las distribuidoras de energía.

Recuperación de mora por medio de establecimiento de políticas para el cobro de la mora y los

financiamientos que se derivan. Depuración de la mora histórica para su prescripción o recuperación y crear estrategias para recuperar la mora.

- **Departamento de Fiscalización**

Verificación de la correcta declaración de activos por parte de los contribuyentes, elaborar planes de fiscalización y emitir resoluciones sobre multas, complementos y modificaciones de tasa y otros que se deriven de su intervención.

1.4.2 ESTRUCTURA DE LA SUBGERENCIA DE FINANZAS

Actualmente Subgerencia de Finanzas de la Alcaldía Municipal San Salvador Coordina las labores de las distintas áreas bajo su responsabilidad, conlleva la responsabilidad de todas las áreas de Gerencia ante la Gerencia General; planificación de actividades de las áreas que le competen, asesora en materia económica, seguimiento de todas las operaciones, diseña políticas y mecanismos para la recaudación. A continuación se describen las funciones de los departamentos que conforman la Subgerencia de Finanzas.

- **Departamento de Tesorería**

Establecer procedimientos de control de cobros y pagos y velar su cumplimiento, recaudar y custodiar los fondos así como también la ejecución de los pagos, se asegura del

cumplimiento de los requisitos legales de las erogaciones y hacer cumplir los sistemas de control existentes

- **Departamento de Contabilidad**

Las principales funciones son el registro contable y la ejecución del presupuesto. Mantener de forma ordenada los archivos contables y por ultimo mantener una contabilidad analítica que permita utilizarla como herramienta para conocer los resultados de las diferentes áreas.

- **Departamento de Presupuesto**

Apoyo para la consolidación del presupuesto de Gerencia de Finanzas, dar seguimiento, ejecución y análisis del presupuesto y elaboración de informes especiales para su respectiva validación.

1.5 DEFINICIONES BASICAS

1.5.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Los recursos con los que cuentan los municipios para cumplir con sus fines y competencias, se agrupan así:

- Ingresos Corrientes, en ellos están comprendidos los impuestos, tasas por servicios y otros ingresos corrientes.
- Ingresos de Capital, los recursos provenientes de la venta de activos, contratación de préstamos, obtención de dividendos y utilidades y otras operaciones de capital.
- Subvenciones, son fondos trasladados a los municipios por el Gobierno Central o entidades autónomas, por una sola vez, para ejecutar obras o actividades específicas.
- Donaciones, o recursos transferidos al municipio por personas, familias, empresas privadas, gobiernos extranjeros, organismos internacionales y otros particulares para fines específicos.
- Transferencias del Estado. fondos del Presupuesto Nacional que se transfieren a los municipios para sufragar gastos operativos y de inversión. Se trata del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), que actualmente equivale al 7% de los ingresos corrientes del gobierno central.

Impuestos: se establecen para las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades económicas lucrativas en la jurisdicción municipal.

Tasas por servicios: deben pagarlas las personas por el hecho de que el municipio les presta un

servicio público de carácter administrativo o jurídico.

Contribuciones Especiales: Colaboración para parques, pagos para fiestas patronales.

Otros ingresos corrientes como: multas, recargos, intereses tributarios y otros.

1.5.2 AUTONOMÍA DE MUNICIPALIDAD

En forma genérica Manuel Osorio define el concepto de Autonomía Municipal como el Estado y condición de que goza el pueblo, de entera libertad, política y económica, potestad que puedan disponer los municipios, para regir los intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos propios de Gobierno².

Se considera esta definición un tanto compleja por lo que se ha optado por dar un concepto de autonomía así: Autonomía Municipal “es aquella condición de independencia económica, normativa en el ámbito administrativo, dentro de los límites que la Ley General Tributaria Municipal establece a las municipalidades.

Es usual que existan conceptos que suelen ser confusos, y es preciso aclarar diferencias entre sí, por lo tanto es necesario mencionar el concepto de Municipio y Municipalidad, debiendo

² Osorio Manuel, Pagina 74 año 1730. D. C. De CC. JJ. Política y Sociales.

entenderse por Municipio según lo define en su diccionario Guillermo Cabanellas “La menor de las corporaciones del derecho público, integrada por las autoridades y habitantes de un término jurisdiccional constituida físicamente por una población y cierto radio rural”³.

Durante los últimos años, el concepto municipalización de servicios públicos, está siendo utilizado con un grado de aceptación a nivel municipal, por tal razón Guillermo Cabanellas, los clasifica como el ejercicio directo de ciertos servicios públicos que asume el Municipio. Ejemplo. El alumbrado público entre otros.

El concepto se estima un poco escueto, debiendo definir, la municipalización de servicios públicos como: acción y efecto de asumir la responsabilidad por parte de la Municipalidad de prestar aquellos servicios públicos de competencia del Gobierno Central para ser prestados por ella.

En este estudio también se incluyen otros conceptos que están íntimamente relacionados con el problema investigativo, como por ejemplo el concepto de Administración Pública; la cual Pudol en su diccionario la define como aquella parte de la autoridad pública que substraer de las personas en sus relaciones con el estado el bien personal haciéndolas concurrir al bien común, es decir,

³ Cabanellas Guillermo, Diccionario Enciclopédico de Do Usual, tomo III. D-E. 1989

cada actividad realizada por el estado debe ser orientada a procurar el bien común y no el personal o individual⁴.

1.5.3 PLANEACIÓN

Es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán. La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis; es un esfuerzo determinado, dirigido y controlado por los gerentes, el cual se nutre a menudo de los conocimientos y experiencias de empleados de todas las áreas de la organización⁵.

1.5.3.1 PASOS DE LA PLANEACIÓN.⁶

Atención a las Oportunidades

La atención a las oportunidades se podría utilizar el término “problemas”, se considera que este es el verdadero punto de partida de la planeación, ya que es acá donde se hace el análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar la posición a la luz de las fortalezas y debilidades de la compañía, es aquí donde se determinará que problema hay que resolver, por qué y qué se espera ganar.

⁴ Osorio Manuel, Pág. 37, año 1730. Dicc. De CC. JJ. Política y Sociales

⁵ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4ª Edición. México. 2001. Pág. 130.

⁶ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición. México. 1998. Pág. 133.

Establecimiento de Objetivos

El segundo paso es establecer los objetivos para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazo.

Desarrollo de Premisas

El tercer paso lógico es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía.

Determinación de Cursos Alternativos

El cuarto paso es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.

Evaluación de Cursos Alternativos

Tras la búsqueda de cursos alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de las premisas y metas.

Selección de un Curso de Acción

Este es el punto en el que se adapta el plan, el verdadero punto de la toma de decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables.

Formulación de Planes Derivados

A menudo, una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse como concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.

Traslado de Planes a Cifras por Medio de la Presupuestación

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, el último paso para dotarlos de significado, se trasladan a cifras convirtiéndolos en presupuestos.

1.5.4 ESTRATEGIA

Es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementa una organización es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es,

todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades.

Además algunas organizaciones pueden implementar estrategias que modifiquen o influyan en el ambiente externo.⁷

1.5.4.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Es la que define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el objeto de ganar una ventaja competitiva y lograr un objetivo u objetivos con un nivel de riesgo aceptable.

En otras palabras, la estrategia es una mezcla de metas y políticas principales que resultan en una acción específica y generalmente requiere del desarrollo de recursos. La estrategia traza el planteamiento básico a seguir para alcanzar ciertas metas⁸.

1.5.4.2 PASOS PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA

Elaborar la Misión

Es el elemento central que guiará todas las actividades de la empresa, y por ende, de sus empleados definir el propósito de la empresa y el negocio en el que se encuentra, ayudará a formular la misión.

⁷ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4ª Edición. México. 2001. Pág. 134

⁸ Leslie W. Rue y Lloyd L. Administración Teoría y aplicaciones, Byars, Edición en español única, México, Ediciones Alfaomega, S.A. de 1994, Página 80.

Evaluación de los Factores Internos y Externos

Los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la empresa.

Definición de la Estrategia Empresarial

Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegir la que mejor aproveche los factores internos y externos.

1.5.4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Básicamente es la puesta en marcha de la estrategia definida en el proceso de formulación de la estrategia, las tareas centrales de este proceso son:

- a) Establecer objetivos a corto plazo.

- b) Definir las políticas.

- c) Motivar a los trabajadores.

d) Asignación de recursos.

1.5.4.4 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La evaluación pasa por tres actividades básicas:

- a) Estudiar los factores internos y externos (análisis FODA).
- b) Comparar los resultados reales versus los esperados, para identificar las áreas causantes de desvíos.
- c) Tomar medidas correctivas con el fin de retroalimentar el proceso en general y lograr mejores resultados en el futuro.

1.5.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica establece en términos amplios las políticas y procedimientos requeridos para lograr los objetivos de la organización. Las estrategias alternativas se enumeran y evalúan antes de desarrollar el plan estratégico final.⁹

Implica tomar decisiones a cerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización, es

⁹ Michael Armstrong. Manual de Técnicas Gerenciales, Fondo Editorial Legis. Pag. No. 37

el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de la organización.¹⁰

1.5.6 IMPORTANCIA

Es la parte inicial de un proceso administrativo, incorporando a las actividades un proceso formal de planeación, lo cual nos indica hacia donde nos dirigimos, no dejándose llevar por factores ajenos al dominio de la sociedad, además se puede formular, implementar y evaluar las decisiones de los diversos departamentos de una organización que le permiten alcanzar sus objetivos.

1.5.7 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Insumos de la Organización

Los insumos del ambiente externo pueden incluir personas, capital, habilidades administrativas y técnicas, Adicionalmente, varios grupos de personas demandan ciertos requerimientos de las empresas.¹¹

¹⁰ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4° Edición. México. 2001. Pág. 133

¹¹ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz.. Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. 11a. Editorial. México. 1998. Pag. 31

Análisis de la Industria

La formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en la

Competencia entre compañías de la misma industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

Perfil Empresarial

El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia donde debe dirigirse. Así, los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica, para establecer, por ejemplo si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa.

Orientación de Ejecutivos, Valores y Visión

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa.

1.5.8 PROPÓSITO, OBJETIVOS PRINCIPALES E INTENCIÓN ESTRATÉGICA

El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo

1.5.9 AMBIENTE EXTERNO PRESENTE Y FUTURO

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos.

Ambiente interno

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización, productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada a evaluación son los recursos humanos y financieros.

1.5.10 PLANEACIÓN OPERATIVA

La planeación operativa es el proceso de identificación de los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización.

En general, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes para periodos muy cortos y se centran en tareas de rutina, como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.¹²

1.5.11 OBJETIVOS

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representa no sólo el punto terminal de la planeación, sino el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.¹³

1.5.12 PRONÓSTICOS

Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o se pueda esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones. Los pronósticos

¹² Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4ª Edición. México. 2001. Pág. 134

¹³ Harold Konntz, Heinz Wehrich, Administración. Una perspectiva global, Mc Graw Hill 12ª Edición, Pág. 126

no sólo se utilizan como elemento de los modelos de solución de problemas mediante la ciencia administrativa, sino que establecen además las premisas a partir de las cuales se elaboran los planes y controles.¹⁴

1.5.13 POLÍTICAS

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente y que contribuya a un objetivo.

1.5.14 CONCEPTO DE POLÍTICAS

Son guías generales de acción que se refieren al logro de las metas. Las políticas proporcionan una guía de cómo la administración debería ordenar sus negocios y sus aptitudes hacia mejores resultados; indican las intenciones de los que guían la organización. Las políticas definen el universo de la cual se toman decisiones futuras.

¹⁴ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm

1.5.15 CARACTERÍSTICAS DE LAS POLÍTICAS

- Las políticas son guías de acción que dirigen las actividades de la organización hacia metas prescritas.
- Las políticas limitan a menudo el comportamiento al prescribir métodos para el logro de metas y por lo tanto pueden ser un instrumento para controlar el comportamiento.
- Las políticas ayudan a la toma de decisiones al establecer reglas que juzgan la aceptación o no aceptación de cursos alternativos de acción.
- Las políticas ayudan a asegurar un comportamiento estable, consistente, uniforme y viable que es conveniente para la organización.

1.5.16 RAZONES DE LAS POLÍTICAS

Las políticas ayudan a prevenir desviaciones del curso de acción deseado proporcionando guías definidas a seguir, canales de comunicación entre las unidades organizacionales, por esto facilitan el proceso de delegación.

- Aseguran que los diferentes elementos dentro de la organización operen bajo las reglas fundamentales y dentro de los mismos límites.

- Promueven una coordinación y cooperación mas estrecha entre los elementos organizacionales. Una delegación fácil y una coordinación más estrecha permiten un mayor grado de descentralización dentro de la organización.

- Las políticas alientan a la iniciativa individual y eliminan la necesidad de volver a analizar las decisiones importantes cada vez que surgen.

1.5.17 TIPOS DE POLÍTICAS

Políticas Principales

Se formulan en el nivel más alto de la organización y se relacionan con el objetivo de la compañía. Proporcionan una guía relacionada con las líneas de negocios y con la conducta ética de la organización.

Políticas Secundarias

Llamadas a menudo políticas corporativas, son políticas generales formuladas en los niveles superiores de la organización. Las políticas secundarias se aplican a toda la organización. Gran parte de la información generada en la formulación adecuada de las políticas se puede usar en la determinación de las políticas secundarias. Estas son más específicas que las políticas principales.

Políticas Menores

Las políticas se subordinan a las políticas funcionales y definen detalles como descansos, programas de mantenimiento y disposición de la planta.

1.5.18 PROCEDIMIENTO Y PLANES DE OPERACIÓN ESTÁNDAR

Un procedimiento es una serie de pasos o tareas relacionadas expresados en orden cronológico para lograr un propósito específico. Los procedimientos definen paso por paso los métodos por los cuales y a través de los cuáles se llevan a cabo las políticas. Ellos trazan precisamente la forma en que se debe realizar una actividad. Los Procedimientos generalmente permiten poca flexibilidad y desviación.

1.5.19 REGLAS

Las reglas requieren que se tomen o no acciones específicas y definidas con respecto a una situación dada. Las reglas dejan poca duda en relación a lo que se debe hacer. Casi no permiten flexibilidad y desviación. A diferencia de los procedimientos las reglas no especifican una secuencia.

1.5.20 FORMULACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS

Cuando se formulan las políticas, el que lo hace debe analizar varios factores. Primero, debe valorar los objetivos organizacionales con objeto de tener una comprensión completa de adonde se dirige la organización antes de establecer las guías de acción. Con el objeto de evitar conflictos, el que formula las políticas debe considerar los objetivos tanto a largo como a corto plazo.

La estructura organizacional afecta a la formulación de políticas. Una compañía ubicada en muchos lugares, puede tener distintas políticas para cada lugar, debido a las diferencias ambientales

1.5.21 PROGRAMAS

Los programas son un conjunto de metas, políticas procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

1.5.22 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son

guías de acción no de pensamiento, en las que se detalle la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

1.5.23 PRESUPUESTOS

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

1.6 MARCO NORMATIVO LEGAL

1.6.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

Es importante conocer lo que establece la Constitución de la República de El Salvador por lo que en su artículo 1. Inciso segundo establece como obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social, en consecuencia debe entenderse la protección establecida económicamente hablando, a los tributos que deben aplicarse en forma equitativa a la capacidad de pago, que el contribuyente puede tener, dando cumplimiento de esta forma a otra obligación más del Estado.

El Legislador, en el artículo 32, establece expresamente y reconoce a la familia como la base fundamental de la sociedad; por la cual, esta tendrá la protección del Estado; en tal cumplimiento,

el Estado dictara la legislación necesaria, creará a los organismos y servicios apropiados, no solo para su integración y bienestar, sino también para que estos procuren el desarrollo social, cultural y económico.

La razón de ser de las recaudaciones de impuestos de las municipalidades que gozan de autonomía para crear sus normas tributarias en relación al cual dependerá su desarrollo o subdesarrollo local artículo 203. Las municipalidades están obligadas ha colaborar con otras instituciones públicas en la realización de obras de desarrollo social.

Artículo 204. Esta disposición establece que la autonomía de los Municipios comprende el hecho de crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas dentro de los límites que una Ley general establezca.

Es decir que si las municipalidades son las llamadas a realizar obras de desarrollo local, lógicamente que dependerán de un presupuesto propio que les permita su realización y que solo puede ser posible a través de la captación de impuestos.

El artículo 205, al pie de la letra reza; Que ninguna Ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales. El artículo 206 expresa que los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Por su parte el artículo 207, inciso III, establece que para garantizar el desarrollo local y la autonomía económica de los Municipios, se creará un fondo para el desarrollo social y económico de los mismos y que lo normado por el Artículo 1, establece, la obligación de rendir cuenta de la administración del patrimonio municipal, por parte del concejo municipal, y para garantizar la custodia y el buen uso de los bienes del Estado.

Además se creó la Corte de Cuentas a quien se le encarga en forma específica la fiscalización de la Hacienda Pública en General que incluye la municipalidad Artículo 207. Inciso III, así también el artículo 195 Numeral. 1 De la Constitución de la República, establece que corresponde a la institución controladora antes mencionada, vigilar la Recaudación, liquidación de impuestos, tasas, derechos y demás atribuciones y el numeral 8, velar por que se hagan efectivas las deudas a favor del Estado y Municipios lo cual implica que si existe deuda tributaria municipal es también causa del gobierno por no realizar las auditorias eficientemente.¹⁵

1.6.2 CODIGO MUNICIPAL

El artículo 3 establece: Que la autonomía de los Municipios se extiende entre otras a la creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas.

Puede observarse en esta disposición, que el legislador establece, que la municipalidad debe

¹⁵ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, Diario Oficial No.75, tomo 275, Publicación DO. 26/04/1982.

utilizar los recursos obtenidos de tributos para la realización de obras determinadas señaladas en el artículo 4 como competencias de las municipalidades que pueden verse frustradas si no disponen de los recursos financieros suficientes.

Naturalmente como toda actividad del hombre esta dada en relación al factor financiero para poder satisfacer las necesidades más elementales individuales y del grupo familiar como por ejemplo salud, vivienda y educación entre otras, es obvio que las municipalidades puedan prescindir de este factor para su subsistencia, máxime cuando es responsable del desarrollo local y dependen necesariamente de tributos municipales que forman parte de la hacienda Publica Municipal.

El presente código en su artículo 63, reconoce como ingresos del municipio los siguientes: impuestos, tasas, contribuciones especiales, así como también las penas o sanciones pecuniarias cualquiera que sea la índole impuesta por las autoridades municipales, Son considerados ingresos municipales.

A estos hay que agregar todas aquellos recargos en concepto de intereses generados por contravención a las leyes y ordenanzas municipales; así también los intereses por créditos municipales otorgados, todos los productos en concepto de servicios administrativos, las rentas por participación en otras sociedades, dividendos o utilidades de las inversiones, las subvenciones, donaciones y legados, contratos, intereses y premios por depósitos en los bancos.

1.6.3 LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL (LGTM)

La Ley General Tributaria Municipal (1991) establece los principios básicos y el marco normativo que tienen los municipios para desarrollar su potestad tributaria, de cuyas disposiciones se citan las más relevantes para efectos de este estudio.

De acuerdo a la LGTM los organismos competentes para establecer impuestos y tasas por servicios son:

La Asamblea Legislativa, crea, modifica y deroga Leyes de impuestos municipales, a propuesta de los Concejos, mediante la emisión de un decreto.

Los Concejos. Aprueban, modifican y derogan tasas por servicios, mediante la emisión de una ordenanza. La LGTM ordena que las leyes de impuestos y las ordenanzas de tasas por Servicios se fundamenten en los principios de capacidad económica, generalidad e igualdad.

El principio de capacidad económica se refiere a que los gastos locales sean financiados por los habitantes del municipio, de acuerdo a sus posibilidades económicas.

Con el principio de generalidad se pretende que todos los que tengan capacidad contributiva concurren a sufragar los gastos municipales, sin eximir a nadie.

Con el principio de igualdad se busca que todos los que se encuentren en una misma situación contribuyan de igual forma al financiamiento de los gastos municipales.

También la LGTM estipula que las tarifas tributarias deben ser proporcionales o progresivas.

Las tarifas son proporcionales cuando se expresan en un porcentaje constante, independiente del monto de la base imponible; es decir, del valor o dimensión del hecho sobre el cual se cobran impuestos o tasas.

Las tarifas son progresivas si se expresan en porcentajes que se incrementan en relación con los aumentos que tenga la base imponible.

Respecto a los sistemas tributarios municipales, la LGTM obliga a los municipios a:

- a. Mantener sistemas tributarios modernos, eficientes y generadores de recursos, por lo que deben sustituir los tributos de baja generación de ingresos por otros que aseguren una mayor recaudación.
- b. Revisar periódicamente sus leyes y ordenanzas tributarias, con el propósito de actualizarlas de conformidad a la realidad socio-económica del país.

En este contexto, la recaudación tributaria municipal tiene un tratamiento especial, para el caso

se puede mencionar el artículo 1 que al pie de la letra reza: “es finalidad de la misma, establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria en armonía con los artículos 204, ordinales 1 y 6 de la Constitución. Lo cual significa que cada municipio puede crear, modificar, y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que la misma Ley general tributaria municipal establece; además que los Municipios pueden elaborar sus tarifas de impuesto, reformar las mismas, para que sean posteriormente propuestas como Ley a la Asamblea Legislativa como parte de su autonomía.

Son facultades que la constitución permita a los Municipios en razón de su autonomía; sin embargo, una vez creadas estas, ninguna Ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales, pese a que no tienen fuerza de Ley como son las tarifas de impuestos, siendo importantes en la vida municipal, por lo tanto aún cuando la Ley no expresa que tiene carácter de Ley como en el caso de los impuestos que son protegidos cuando se establece constitucionalmente, ninguna Ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de estas y las contribuciones municipales por otra parte en el artículo 30 de la Ley G. T. M. menciona las 3 únicas formas de extinguir la obligación tributaria (pago, compensación y la prescripción).

El artículo 52: se refiere que las infracciones tributarias cómoda acción u omisión que implica violación de normas tributarias sustantivas o adjetivos, tipificada y sancionada en esta Ley.

Por ejemplo hay infracción a la norma tributaria cuando se dan contravenciones a la obligación de declarar impuestos ante la administración tributaria municipal ya sea por omitir la declaración de impuestos por que el contribuyente presenta declaraciones falsas o incompletas, aun dentro del termino correcto, contraviene a la Ley tributaria cuando el contribuyente presenta correctamente su declaración pero lo hace extemporáneamente. Artículo 64 Numeral 1, 2 y 3 de la Ley G. T. M. esta disposición puede ser aplicable al sujeto activo de la relación tributaria municipal (Artículo 52 L.G.T.M. en relación con el Artículo 64 y 65 de la misma.

El artículo 65, en aras de prevenir el fenómeno de la deuda tributaria municipal, establece los puntos que figuran contravenciones a la obligación de pagar los tributos: municipales (impuestos, tasas y contribuciones municipales) el omitir el pago o pagar fuera de los plazos establecidos, se aplica una multa según el caso de que se trate en el artículo 53.

El legislador quiere ser específico al clasificar las infracciones tributarias municipales no solo en contravenciones sino también los delitos tributarios.

De lo anterior se pueden mencionar los siguientes casos:

- Hay simple contravención cuando se omite declarar el impuesto, haciéndola falsa o incompleta, y cuando no obstante los datos son correctos, esta se hace extemporánea, según los artículos 64 y 69.

- Delito tributario según esta disposición; constituyen delitos tributarios municipales las conductas que se tipifican y sancionan como tales en el Código Penal o en leyes especiales.

La deuda tributaria municipal según el artículo 45 de la Ley referida se produce por la falta de pago de los tributos Municipales en el plazo o fecha límite correspondiente, colocando 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.

Según el artículo 46, establece las disposiciones, que regula los efectos de la mora en el pago de los tributos municipales en los que menciona en primer lugar:

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

Además en el artículo 30 de la Ley tributaria municipal se refiere a las formas de extinguir la obligación tributaria.

- 1°. Pago de la obligación tributario artículo 39.
- 2°. Compensación de la obligación tributaria artículo 42.
- 3°. Prescripción de la obligación tributaria, según

Artículo 42, en relación con el Artículo 1 inciso 2º
de la misma¹⁶

1.6.4 ORDENANZA REGULADORA DE LAS TASAS POR SERVICIOS MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

El objetivo de la presente ordenanza de acuerdo al artículo 1 es regular las tasas municipales a cobrarse, entendiéndose como tales los tributos que se generan, en razón de todos aquellos servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica.

El artículo 3 menciona que será sujeto activo de la obligación tributaria municipal el municipio de San Salvador en su carácter de acreedor, por tanto corresponde a la alcaldía ejercer el cobro de los tributos.

El sujeto pasivo según el artículo 4 son todas aquellas personas naturales o jurídicas obligadas al cumplimiento de las prestaciones pecuniarias, ya sea en calidad de contribuyente o responsable.

Según el artículo 7B se establecen como tasas por licencias y permisos para instalar rótulos publicitarios y comerciales en el espacio público y privado visible desde el espacio, por ejemplo permisos para instalar rótulos comerciales o publicitarios.

¹⁶ Ley General Tributaria Municipal, D. L. No.86, D. O. 242, Tomo 313, Publicación DO. 21/12/1991.

El artículo 7C nos menciona acerca del servicio del relleno sanitario y disposición final de desechos sólidos en los inmuebles ubicados dentro de las áreas urbanas del municipio; los cuales se cobrarán de la siguiente manera:

Para inmuebles con uso habitacional, ó con uso diferente al habitacional y usos varios.

En los inmuebles ubicados dentro de las áreas declaradas por la municipalidad como de reserva ecológica, siempre y cuando se brinde el servicio de recolección de desechos sólidos domiciliar.

Según el artículo 8 nos menciona que el sujeto cae en mora en el pago de las tasas cuando no realizare el mismo y dejare transcurrir el plazo de más de 60 días.

1.6.5 LEY ORGANICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

Respecto a la deuda tributaria municipal que se relaciona con el sistema de recaudación; el artículo 3 establece como objeto básico del Instituto, proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para mejorar el cumplimiento de sus funciones y atribuciones; así como lo establece el Artículo 4 numeral 1 literal a) Recomendar a las municipalidades aplicar sistemas de recaudación tributaria, elaborar tarifas, de impuestos municipales; b) mantener programas permanentes de capacitación

y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales que es una atribución de carácter técnico y administrativo que la institución realiza.

Con ellas se esta contribuyendo a que en alguna medida la deuda tributaria sea un fenómeno en extinción que permita el desarrollo local de los distintos municipios, quienes directamente tienen la participación del referido instituto.

1.6.6 LEY DE CREACION DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO

Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS - FODES

Con respecto al fondo de Desarrollo Económico Municipal el artículo 1 establece su creación para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por: un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los Artículos. 4 y 4-A de esta Ley. El cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que le otorgue el Estado.
- b) Aportes y donaciones.

c) Préstamos externos e internos.

d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

El manejo del FODES estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), ha sido creado con el objeto de asegurar una igualdad en la distribución de los recursos financieros, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de los municipios.

El artículo 5 de la Ley del FODES, establece la finalidad o los sectores a los cuales está dirigido el fondo municipal así: servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturas, deportivas y turísticas del municipio. Los fondos recibidos por cada municipalidad, en ningún momento los podrán utilizar como garantía para obligaciones con terceros.

Según el artículo 8 establece que a partir de la fecha en que los municipios reciben los recursos asignados del fondo municipal, no podrán utilizar más del 25% de ellos en gastos de funcionamiento. Según decreto (727) no reforma este artículo, pero se incluye a manera de información. Artículo 1. facultase a la Municipalidad de la República, utilizar sin ninguna auditoria fiscal, asignado por la Ley de Creación del Fondo de Desarrollo Económico y Social de los

Municipios, para el pago de deudas a instituciones autónomas y gastos de funcionamiento, con previo conocimiento de la utilización de dichos fondos, por el ISDEM¹⁷

1.6.7 LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

La Ley de la Corte de Cuentas de la República establece la finalidad, la Jurisdicción Competencia y Atribuciones y Funciones de la Corte, y los municipios por ser entidades del Estado, están sujetos al marco normativo, por tales razones mencionaremos los más relevantes.

Finalidad de la Corte

Art. 1.- La Corte de Cuentas de la República, que en esta Ley podrá denominarse “la Corte”, es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular; así como de la gestión económica de las entidades a que se refiere la atribución cuarta del Artículo 195 y los incisos 4 y 5 del Artículo 207 de la Constitución de la República.

Jurisdicción de la Corte

Art. 3.- Están sujetas a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna. La jurisdicción de la Corte alcanza también a las actividades de entidades, organismos y personas que, no estando comprendidos en el inciso anterior, reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos

¹⁷ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, D. L. N. 74, D. O. 176, Tomo 300, Pub. D. O. 23/09/1988.

públicos. En este caso el control se aplicará únicamente al ejercicio en que se haya efectuado el aporte o concesión y el monto de los mismos.

Competencia

Art. 4.- Es competencia de la Corte el control externo posterior de la gestión pública. La Corte podrá actuar preventivamente, a solicitud del organismo fiscalizador, del superior jerárquico de éste o de oficio cuando lo considere necesario.

La actuación preventiva consistirá en la formulación de recomendaciones de auditoría tendientes a evitar el cometimiento de irregularidades.

Atribuciones y Funciones

Art. 5.- La Corte, tendrá las atribuciones y funciones que le señala el Artículo 195 de la Constitución y, en base a la atribución novena del mismo Artículo las siguientes:

- 1) Practicar auditoría externa financiera y operacional o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado;
- 2) Dictar políticas, normas técnicas y demás disposiciones para:
 - a) La práctica del control interno;
 - b) La Práctica de la auditoría gubernamental, interna o externa, financiera y operacional o de gestión;
 - c) La determinación de las responsabilidades de que se trata esta Ley;
- 3) Examinar y evaluar los resultados alcanzados, la legalidad, eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública;

- 4) Examinar y evaluar los sistemas operativos, de administración e información y las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en ellos, como responsabilidad gerencial de cada ente público;
- 5) Evaluar las unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público.

1.7 ANÁLISIS FODA

1.7.1 CONCEPTO

Representa la identificación y evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, con el objetivo de conocer su situación actual a través de un análisis utilizando estas variantes. La herramienta FODA establece que las estrategias pueden ser: estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y estrategias de supervivencia.¹⁸ Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la organización, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional.

Fortalezas: son las capacidades especiales que posee la empresa, y por los que cuenta con una

¹⁸ Koontz/Weihrich. Administración, Una perspectiva Global 11ª Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1998. Pág. 114.

posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, habilidades que se tienen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

1.7.2 IMPORTANCIA

La importancia radica en que ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. A partir de esto los ejecutivos pueden derivar una serie de afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios a que se enfrenta la organización.

Además con el análisis FODA se fundamentan las formulaciones de estrategias, para utilizar las

fuerzas de la organización a fin de capitalizar oportunidades, contra atacar amenazas y aliviar debilidades internas.¹⁹

1.7.3 CARACTERÍSTICAS

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer organizacional que por atribución se debe cumplir en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo, al identificar la posición actual y la capacidad de responder en el momento preciso.
- Se puede establecer estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y estrategias de supervivencia.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la organización.

¹⁹ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4º Edición. México. 2001. Pág. 144

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo / Analítico:

Esta investigación es considerada de tipo descriptiva – analítica, descriptiva porque a través del estudio de campo realizado se mencionaran las políticas y estrategias existentes en los diferentes departamentos que constituyen la unidad financiera de la Alcaldía Municipal de San Salvador, a fin de identificar si las políticas y estrategias aplicadas actualmente, han sido diseñadas para buscar soluciones al problema de la recaudación tributaria.

A partir de la descripción de las respectivas políticas y estrategias aplicadas será posible analizar si los departamentos del área financiera integran esfuerzos, al momento de realizar las distintas actividades de cobro de los tributos municipales. El estudio determinará la importancia de la aplicación de políticas y estrategias a la medida, con la finalidad de mejorar la captación de recursos propios institucionales.

2.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 DELIMITACION ESPACIAL

La investigación de campo se realizó en la Alcaldía Municipal de San Salvador, en los departamentos que constituyen la Gerencia Financiera, tales como: Tasas e Impuestos, Recaudación, Fiscalización, Tesorería, Contabilidad; así como la Subgerencia de Catastro y los Seis Distritos (Distrito Uno Barrio San Miguelito, Distrito Dos Colonia Centroamérica, Distrito Tres Colonia Escalón, Distrito Cuatro Colonia San Francisco, Distrito Cinco Barrio San Jacinto, Distrito Seis Mercado Tinetti Barrio Lourdes).

2.2.2 DELIMITACION TEMPORAL

La investigación se delimitó tomando en cuenta el tipo de políticas y estrategias aplicadas durante los años 2005 al 2007, en los Departamentos que constituyen la Gerencia Financiera, la Sub Gerencia de Catastro y los Administradores Financieros de los Distritos; responsables de la recaudación de tributos en la Alcaldía Municipal de San Salvador.

2.2.3 DELIMITACION TEORICA

El trabajo de investigación se realizó a partir de la base técnica legal : Ordenanzas reguladoras de las Tasas e Impuestos Municipales, la Ley General Tributaria Municipal, Ley Reguladora de Endeudamiento Público, Ley del FODES, Constitución Política de la República, Código Municipal y Corte de Cuentas de la República.

2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis a considerar en la investigación están constituidas por los departamentos que conforman el área financiera, de los cuales se pueden mencionar los siguientes: Tasas e Impuestos, Recaudación, Tesorería, Fiscalización, Catastro, Contabilidad, y los Distritos; así como las políticas y estrategias, aplicadas en concepto de recaudación de los tributos en la Alcaldía Municipal de San Salvador; a fin de analizar la viabilidad de la gestión financiera realizada.

2.4 DETERMINACION DE UNIVERSO Y MUESTRA

2.4.1 UNIVERSO

La determinación del universo se obtuvo por medio de la investigación preliminar, identificando

los Departamentos que conforman la Gerencia Financiera con sus respectivas jefaturas, Administradores Financieros de los Distritos, y la Sub Gerencia de Catastro responsables de la captación de tributos municipales, en la Alcaldía Municipal de San Salvador; en total fueron 12.

La información fue proporcionada por los departamentos de: Tasas e Impuestos, Recaudación, Fiscalización, Tesorería, Contabilidad y los Distritos (Barrio San Miguelito, Barrio San Jacinto, Colonia San Francisco, Colonia Escalón, Colonia Centroamérica, Barrio Lourdes) y la Sub Gerencia de Catastro.

2.4.2 MUESTRA

Por el tipo de investigación a realizar, se considero importante utilizar la técnica del cuestionario, el cual fue contestado con el apoyo de las jefaturas de los departamentos financieros, por ser estos los responsables de planificar, diseñar, proponer y tomar decisiones, a fin de cumplir con los mandatos emanados del Concejo Municipal, relacionados con los tributos municipales; en total son 12 jefaturas, investigando el 100%, obteniendo así representatividad y confiabilidad, por lo que no fue necesario la aplicación de una fórmula estadística que nos ayudara a la determinación de la muestra.

2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Entre las técnicas utilizadas en la presente investigación están:

2.5.1 SISTEMATIZACION BIBLIOGRAFICA

La sistematización documental, sirvió para conocer los aspectos generales y específicos del tema, relacionados con políticas y estrategias, procedimientos y flujogramas.

La información recolectada a través de esta técnica fue el punto inicial de la investigación y desempeñaron un papel determinante para completar el trabajo de campo.

Se utilizó como instrumento de esta técnica fichas de trabajo obtenidas de: libros, folletos, tesis, información de Internet, diccionarios, entre otros que tuvieran relación con el tema de investigación.

Sobre la base de esta fuente de información fue posible ampliar los conocimientos, conceptos y otros aspectos que tienen relación directa con el tema a desarrollar a través de:

revistas, documentos de las Alcaldías, datos históricos, datos estadísticos de las cuentas por cobrar y mora tributaria, Informes de Gestión de Trabajo en el área financiera, entre otros; leyes

como la Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Ley General Tributaria Municipal, Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Sector Público, Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), así como Diarios Oficiales, folletos, sitios Web, etc.

Sobre la base de esta fuente de información se ampliaron los conocimientos, conceptos y otros aspectos que tienen relación con el tema a desarrollar.

2.5.2 INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación bibliográfica se complementó con la investigación de campo, de los diferentes departamentos de la Gerencia de Finanzas, Subgerencia de Catastro y los Distritos quienes son los encargados o responsables del proceso de recaudación de tributos municipales de la Alcaldía de San Salvador.

Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario que contenía preguntas cerradas, de opción múltiple. (Anexo No. 1).

Esta información se complementó con la técnica de entrevista, mediante la cual se entrevistó en primer lugar a las cinco jefaturas coordinadas por la Gerencia Financiera, siendo las siguientes: Departamento de Recaudación, Departamento de Tasas e Impuestos, Departamento de Fiscalización, Departamento de Tesorería, Departamento de Contabilidad, y la Sub. Gerencia de Catastro; y los respectivos jefes financieros de los seis distritos.

Se diseñó un cuestionario de acuerdo a las características y funciones de cada uno de los Departamentos encargados de la recaudación, así como la sub. Gerencia de Catastro y los seis distritos, haciendo un total de 12 cuestionarios que formaron parte de la muestra utilizada para la investigación de campo.

El número de preguntas en cada cuestionario fueron 27, de las cuáles de 1 a la 7 se preguntó las funciones específicas de cada Departamento y los Distritos que formaron parte de la muestra, y a partir de la pregunta 8 a la 25 fueron las mismas interrogantes realizadas a todos los entrevistados, excepto la pregunta 26 y 27 se les realizó solo a los Distritos.

2.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Al finalizar el trabajo de campo, los datos obtenidos en los cuestionarios fueron tabulados en hojas electrónicas, obteniendo frecuencias absolutas y relativas con sus respectivos gráficos,

dichos resultados permitieron hacer una interpretación de los mismos, estableciendo las conclusiones y posteriores recomendaciones.

2.7 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A partir de la información obtenida en el cuestionario estructurado, se procedió a analizar e interpretar individualmente cada una de las respuestas, concentrándose en cuadros de frecuencias con sus respectivos gráficos (Anexo No. 2) facilitando dicho análisis, se consideró la existencia de preguntas de opción múltiple, cuyo resultado varía del total de la muestra; lo cual permitió diagnosticar la situación actual de la recaudación tributaria municipal.

2.8 DIAGNOSTICO

Después de haber efectuado el análisis a los resultados de la investigación de campo se procedió a estructurar el diagnóstico siguiente:

- La existencia de políticas y estrategias en la Alcaldía de San Salvador, según la investigación realizada no es del conocimiento de la mayoría de empleados encargados de la recaudación de tributos municipales ya que el 58.33% expreso que desconocen la existencia, sólo el 41.67 % aseguro conocer dichas políticas y

estrategias aplicadas al momento de desarrollar los procesos de recaudación de tributos.

- La institución actualmente no cuenta con los recursos humanos , materiales y financieros para desarrollar una estrategia de gran magnitud relacionada a la recaudación de tributos municipales, ya que según los resultados de la investigación de campo fueron: el 91.67% de los encuestados expresaron que no se cuentan con dichos recursos y solo el 8.33% manifiestan tener las condiciones para desempeñar sus funciones .

- El personal encargado de los tributos municipales no ha recibido capacitaciones relacionadas al marco legal municipal, que les permita ser entes analíticos y con la capacidad de proponer políticas y estrategias en relación a la recaudación de tributos, lo anterior se puede demostrar según los resultados obtenidos en la investigación de campo, el 83.33% expresaron que no han sido capacitados, y solamente el 16.67% manifestaron que han recibido capacitaciones.

- Los encargados del área financiera de los distritos, según la investigación no mantienen una comunicación y coordinación efectiva, ocasionando una dispersión de información, lo que ocasiona una deficiente gestión administrativa financiera, debido a que los Distritos con la sub. Gerencia de Ingresos demuestran una falta de

coordinación de los planes operativos ejecutados a la fecha, ya que el 83.33% de los entrevistados manifestaron que no existe coordinación para la depuración y recuperación de la mora, y solo el 16.67% dijeron que han tenido acompañamiento de la sub. Gerencia de Ingresos al momento de ejecutar sus planes de trabajo.

- En su mayoría los empleados de la Alcaldía de San Salvador, desconocen las respectivas funciones que les competen por departamento, lo cual afecta al desarrollo institucional ya que al no conocer sus funciones realizan su trabajo empíricamente. Por ejemplo el Departamento de Recaudación, según en el Manual de Funciones sólo conoce el 50%.

- El no aplicar las políticas y estrategias adecuadas para la recaudación de tributos implica para la Alcaldía Municipal, no lograr aumentar sus ingresos propios y por lo tanto dificulta aún más la atención del servicio para los habitantes de la comuna capitalina. Por lo tanto es necesario la implementación de políticas y estrategias para viabilizar el cobro de los tributos municipales, a través de los procedimientos adecuados; sin embargo el 66.67% expresaron que no cuentan con los procedimientos que operativicen las políticas y estrategias, sólo el 33.33% manifestó la existencia de procedimientos adecuados para la recaudación.

- La falta de reuniones para dar seguimiento a los planes operativos de cada departamento de la Sub. Gerencia de Finanzas es demasiado prolongada, de los entrevistados manifestaron el 50% que se reúnen semestralmente, 25% mensualmente, y el otro 25% trimestralmente, además sólo realizan reuniones de tipo coyuntural operativo, al emitir una nueva ordenanza municipal relacionada a los tributos; pero no de acuerdo a una planificación a fin de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas instituciones, orientadas a la obtención de ingresos propios.

CAPITULO III

DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA GARANTIZAR EFECTIVIDAD EN EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

Como resultado de la investigación tanto bibliográfica como de campo, se verifico la incidencia que tiene la recaudación de los tributos municipales como fuente principal de ingresos propios en la Alcaldía Municipal de San Salvador. Tal labor la desarrollan los Departamentos que conforman la Gerencia de Finanzas y los seis Distritos(Barrio San Miguelito, Colonia Centroamérica, Colonia Escalón, Colonia San Francisco, Barrio San Jacinto y Barrio Lourdes); así como la Sub Gerencia de Catastro, a través de actividades de gestión y seguimiento para lograr la recaudación financiera; sin embargo los resultados obtenidos, por la dispersión de actividades que realizan en las Oficinas Centrales y Distritos, no han posibilitado lograr una recaudación significativa para la Alcaldía Municipal de San Salvador; por tales razones se da a conocer la respectiva propuesta en el presente capítulo.

3.1 ENFOQUE DE LA PROPUESTA

La finalidad del desarrollo del capítulo III es el diseño de políticas y estrategias adecuadas al quehacer de cada uno de los departamentos involucrados en la gestión y cobro de los tributos municipales, con el cual se pretende dar aportes para mejorar la recaudación tributaria, a través

Del Diseño de Políticas y Estrategias, y sean de utilidad en la gestión de la Alcaldía de San Salvador, y a la vez sirva de ejemplo para las diferentes alcaldías del país.

Los aportes para la Alcaldía de San Salvador, con el presente capítulo son:

- a) Mejorar los procedimientos utilizados en la recaudación tributaria.
- b) Que sirva de herramienta a la administración para lograr eficiencia y eficacia en las actividades relacionadas con la recaudación tributaria.
- c) Lograr una delimitación de funciones en los diferentes departamentos investigados.
- d) Lograr una integración de políticas y estrategias al momento de realizar la recaudación tributaria con los diferentes entes responsables.
- e) Aumentar la recaudación tributaria.

3.2 DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS, PARA GARANTIZAR VIABILIDAD EN LA RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS MUNICIPALES EN LA ALCALDÍA DE SAN SALVADOR.

3.2.1 Introducción

El diseño de políticas y estrategias propuestas tiene como finalidad, proporcionar a la Alcaldía Municipal de San Salvador, un documento que sirva de guía y consulta permanente, que facilite la aplicación de políticas y estrategias efectivas a fin de fortalecer financieramente la institución.

En el desarrollo se describen los objetivos, aspectos generales, alcance, políticas y estrategias que operativizan el radio de acción por cada departamento.

3.2.2 Objetivos

3.2.2.1 General

Proponer políticas y estrategias para la Alcaldía Municipal de San Salvador, a fin de mejorar la gestión y cobro de los tributos municipales, tendiendo a incrementar significativamente la recaudación de ingresos propios para la municipalidad.

3.2.2.2 Específicos

- ✓ Diseñar políticas y estrategias, que describan las acciones a seguir, al momento de realizar las actividades relativas a la recaudación de tributos municipales, con el fin de obtener resultados que incrementen considerablemente los ingresos de la municipalidad.

- ✓ Establecer criterios que regulen y promuevan el trabajo en equipo a nivel de oficinas centrales y los diferentes distritos.

3.3 ASPECTOS GENERALES DEL DISEÑO DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS.

3.3.1 Limitaciones en la aplicación de las políticas y estrategias

- ✓ Desarrollo de actividades por parte de los Departamentos responsables de Recaudación a través de métodos empíricos, los cuales no generan cambios cualitativos y cuantitativos para la institución.
- ✓ Falta de coordinación, entre la Gerencia Financiera y Gerencia de Distritos.
- ✓ Falta de espacios de participación, de la Gerencia Financiera con los respectivos Departamentos encargados de la Recaudación.
- ✓ Poco conocimiento de las funciones de cada uno de los responsables del área financiera y distrital, relacionados a la recaudación de tributos municipales.

3.3.2 Ventajas

- ✓ Mejora en los procesos de recaudación tributaria municipal.
- ✓ Facilita la integración de trabajo operativo en los diferentes responsables de la recaudación tributaria.
- ✓ Implementación de políticas acordadas por el Concejo Municipal.

3.3.3 Importancia

- ✓ Al diseñar las políticas y estrategias se tomó en cuenta el papel que desempeñan los Departamentos y Distritos Financieros dedicados a la recaudación de tributos municipales, a través de diferentes acciones las cuales las realizan en forma empírica y aislada, dificultando así conocer el grado de efectividad en la recaudación de ingresos para la municipalidad.

A partir de las políticas y estrategias se pretende contribuir a mejorar los métodos de trabajo, en cada unidad o departamento encargado de la gestión y seguimiento de la recaudación de tributos municipales.

Por lo anterior se considera necesario destacar los beneficios que las políticas y estrategias aportarán a la alcaldía de San Salvador.

- ✓ Ayudar a los responsables de la gestión, seguimiento y control de la recaudación tributaria municipal a fin de optimizar el tiempo en el desarrollo de los procedimientos de tipo operativo, agilizando el trabajo y evitando con ello la burocracia de los mismos.

- ✓ Servir de guía a la administración, para simplificar la gestión, evitando así los conflictos que se generan en los procesos involucrados en la recaudación de tributos

3.4 NORMAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Estas políticas y estrategias consideran aspectos de fácil entendimiento, tanto para los lectores como para los responsables de la gestión, seguimiento y control de tributos municipales.

- ✓ Esta herramienta debe estar disponible para el personal de la Gerencia de Finanzas, Departamento de Tasas e Impuestos, Recaudación, Fiscalización y los Distritos de la Alcaldía de San Salvador.
- ✓ Al efectuar modificaciones, adiciones o eliminaciones, estas deben responder a cambios de políticas de la municipalidad previa autorización del Concejo Municipal.

3.5 ALCANCE

Las políticas y estrategias como instrumento de control interno, para la recaudación de tributos municipales, se aplican a jefaturas, administradores financieros y personal responsable de realizar actividades de gestión, seguimiento y control de recaudación de tributos municipales de la alcaldía municipal de San Salvador.

DEPARTAMENTO DE TASAS E IMPUESTOS						CLAVE	HOJA	DE
						1	5	
OBJETIVO: APLICACIÓN DE IMPUESTOS POR ACTIVIDADES ECONOMICAS, VERIFICACION Y SANCIÓN POR INCUMPLIENTOS DE LA NORMATIVA LEGAL.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas		Estrategias			Responsable		
1	Apoyar al contribuyente mediante la entrega de documentos que le faciliten el proceso de declaración de los tributos municipales.		1.1 Revisar y rediseñar los formularios a entregar al contribuyente para garantizar la correcta declaración de los tributos municipales.			Subgerencia de Ingresos		
2	Garantizar la correcta recepción y archivo de las declaraciones procedentes de los puntos de recaudación que se establezcan.		2.1 Asignar el personal idóneo, que garantice a través de la utilización de sistemas operativos una correcta recepción,					
Elaboró			Bo. Vo.			Autorizó		

						CLAVE	HOJA	DE
DEPARTAMENTO DE TASAS E IMPUESTOS						2	5	
OBJETIVO: APLICACIÓN DE IMPUESTOS POR ACTIVIDADES ECONOMICAS, VERIFICACION Y SANCIÓN POR INCUMPLIENTOS DE LA NORMATIVA LEGAL.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas				Estrategias		Responsable	
3	Diseñar y ejecutar sistemas de inspección tributaria.				y a la vez archivo de las declaraciones enviadas por los puntos de recaudación. 3.1 Fortalecer el departamento de impuesto con el personal capacitado, y los recursos materiales y financieros, a fin que diseñen y ejecuten sistemas de inspección tributaria.		Subgerencia de Ingresos	
Elaboró					Bo. Vo.		Autorizó	

DEPARTAMENTO DE TASAS E IMPUESTOS						CLAVE	HOJA	DE
						3	5	
OBJETIVO: APLICACIÓN DE IMPUESTOS POR ACTIVIDADES ECONOMICAS, VERIFICACION Y SANCIÓN POR INCUMPLIENTOS DE LA NORMATIVA LEGAL.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas				Estrategias		Responsable	
4	Fortalecer la cartera de contribuyentes para ampliar la base tributaria.				4.1 Ofertar planes de pago, que faciliten al contribuyente iniciar la cancelación de la deuda. Mejorar la atención del contribuyente en días, horas y lugares para que paguen sus tributos municipales.		Subgerencia de Ingresos	
Elaboró				Bo. Vo.		Autorizó		

DEPARTAMENTO DE TASAS E IMPUESTOS						CLAVE	HOJA	DE
						4	5	
OBJETIVO: APLICACIÓN DE IMPUESTOS POR ACTIVIDADES ECONOMICAS, VERIFICACION Y SANCIÓN POR INCUMPLIENTOS DE LA NORMATIVA LEGAL.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas		Estrategias			Responsable		
5	Diseñar un sistema tributario moderno, justo y equitativo.		5.1 Evaluar el sistema tributario existente, identificando las debilidades y fortalezas,			Subgerencia de Ingresos		
Elaboró			Bo. Vo.			Autorizó		

						CLAVE	HOJA	DE
DEPARTAMENTO DE TASAS E IMPUESTOS						5	5	
OBJETIVO: APLICACIÓN DE IMPUESTOS POR ACTIVIDADES ECONOMICAS, VERIFICACION Y SANCIÓN POR INCUMPLIENTOS DE LA NORMATIVA LEGAL.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas				Estrategias			Responsable
					a fin de buscar los medios para fortalecer las ventajas y corregir las deficiencias identificadas.			
Elaboró				Bo. Vo.			Autorizó	

DEPARTAMENTO DE RECAUDACION						CLAVE	HOJA	DE
						1	3	
OBJETIVO: ADMINISTRAR LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas		Estrategias			Responsable		
1	Implementar una base de datos de los contribuyentes que cuente con la información veraz y oportuna.		1.1 Mantener actualizada la base de datos, a fin de identificar la clasificación por contribuyente y la situación del pago.			Subgerencia de Ingresos		
2	Coordinar con las delegaciones distritales y las oficinas centrales, las actividades para la recuperación de la mora tributaria		2.1 Lograr una comunicación permanente entre los diferentes distritos y oficina central de la Alcaldía Municipal de San Salvador; a fin de disminuir la mora tributaria.			Subgerencia de Ingresos		
Elaboró			Bo. Vo.			Autorizó		

DEPARTAMENTO DE RECAUDACION						CLAVE	HOJA	DE
						2	3	
OBJETIVO: ADMINISTRAR LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas		Estrategias			Responsable		
3	Contratar o convenir la recaudación de tributos municipales, a través de terceros.		3.1 Incrementar la recaudación tributaria, a través de la contratación de empresas especializadas en la recuperación de mora tributaria.			Subgerencia de Ingresos		
Elaboró			Bo. Vo.			Autorizó		

DEPARTAMENTO DE RECAUDACION						CLAVE	HOJA	DE
						3	3	3
OBJETIVO: ADMINISTRAR LA CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas		Estrategias				Responsable	
4	Conceder facilidades de pago a los contribuyentes en mora que lo soliciten por escrito.		4.1 Promover a través de los diferentes medios de comunicación las facilidades de pago que la municipalidad esta ofreciendo a la población para que pague sus tasas e impuestos, que se encuentren en mora.				Subgerencia de Ingresos	
Elaboró			Bo. Vo.			Autorizó		

DEPARTAMENTO DE FISCALIZACION						CLAVE	HOJA	DE
							1	2
OBJETIVO: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS MUNICIPALES FORMALES.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas		Estrategias			Responsable		
1	Elaborar y ejecutar planes de fiscalización para garantizar el pago correcto de los tributos municipales.		1.1 Coordinar el proceso de recuperación de mora tributaria a nivel de los departamentos de oficina central y los distritos, con el departamento de fiscalización. Siendo este departamento el encargado de iniciar en forma sistemática los procesos de auditoria tributaria.			Subgerencia de Ingresos		
Elaboró			Bo. Vo.			Autorizó		

DEPARTAMENTO DE FISCALIZACION						CLAVE	HOJA	DE
						2	2	2
OBJETIVO: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS MUNICIPALES FORMALES.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas			Estrategias			Responsable	
2	Incrementar la recaudación tributaria, logrando un trabajo efectivo de los notificadores que forman parte del Departamento de Fiscalización.			2.1 Fortalecer al Departamento de Fiscalización dotándolo de los recursos humanos, materiales y financieros, para lograr un mejor desempeño por parte de los notificadores, en el proceso de recuperación tributaria.			Subgerencia de Ingresos	
Elaboró				Bo. Vo.			Autorizó	

						CLAVE	HOJA	DE
DISTRITOS							1	2
OBJETIVO: APOYAR EL PROCESO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA MEDIANTE UN BUEN SERVICIO AL CONTRIBUYENTE.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas				Estrategias			Responsable
1	Proporcionar un buen servicio al contribuyente y usuario al momento de visitar las oficinas de los distritos.				1.1 Contar con sistemas operativos actualizados para proporcionar información confiable y oportuna al contribuyente, así como buenas relaciones humanas.			Gerencia de Distritos
2	Ampliar la cobertura de los servicios de recaudación prestados por los distritos a los contribuyentes.				2.1 Diversificar los servicios en concepto de tasas, impuestos y contribuciones especiales en los diferentes distritos,			
Elaboró				Bo. Vo.			Autorizó	

DISTRITOS						CLAVE	HOJA	DE
							2	2
OBJETIVO: APOYAR EL PROCESO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA MEDIANTE UN BUEN SERVICIO AL CONTRIBUYENTE.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas			Estrategias			Responsable	
3	Lograr en cada uno de los distritos óptimas condiciones, para la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.			a fin de cubrir la demanda de los contribuyentes. 3.1 Tecnicar el funcionamiento de los distritos con la dotación de recursos de materiales, sistemas informáticos y equipo para el mejoramiento y la agilización de sus servicios, que permita elevar la calidad percibida de los contribuyentes.			Gerencia de Distritos	
Elaboró			Bo. Vo.			Autorizó		

						CLAVE	HOJA	DE
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN GENERAL						1	4	
OBJETIVO: GARANTIZAR UN PROCESO EFICIENTE EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS Y DISTRITOS RESPONSABLES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas				Estrategias			Responsable
1	Mantener los estándares de eficiencia en los diferentes departamentos que conforman la Gerencia Financiera.				1.1 Implementar cursos de acción alternativos que permitan mejorar indicadores de eficiencia, a través de los controles internos.			Gerencia Financiera.
2	Prepararse institucionalmente para los cambios de estrategias emanadas por las autoridades municipales.				2.1 Rediseñar la estructura administrativa de acuerdo a los retos correspondientes a las nuevas estrategias municipales.			
Elaboró					Bo. Vo.		Autorizó	

						CLAVE	HOJA	DE
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN GENERAL						2	4	
OBJETIVO: GARANTIZAR UN PROCESO EFICIENTE EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS Y DISTRITOS RESPONSABLES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas				Estrategias			Responsable
3	Mejorar el servicio al cliente, contando con el personal competente.				3.1 Incrementar el capital humano, mediante la tecnificación y especialización del personal, a fin de propiciar alta competitividad en la oferta de servicios municipales.			Gerencia Financiera.
4	Desarrollar actividades para iniciar procesos de autosostenibilidad institucional, por medio de servicios adicionales demandados por los usuarios o contribuyentes.				4.1 Maximizar la productividad institucional, a través de la venta de servicios especializados.			
Elaboró					Bo. Vo.		Autorizó	

						CLAVE	HOJA	DE
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN GENERAL						3	4	
OBJETIVO: GARANTIZAR UN PROCESO EFICIENTE EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS Y DISTRITOS RESPONSABLES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACION			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas				Estrategias			Responsable
5	Lograr una institución fortalecida, consolidada y competitiva.				5.1 Desarrollar investigación en áreas estratégicas de apoyo a los departamentos de finanzas y distritos para su mejora continua facilitando la evaluación del impacto en los procesos implementados por los mismos.			Gerencia Financiera.
Elaboró				Bo. Vo.			Autorizó	

						CLAVE	HOJA	DE
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN GENERAL						4	4	
OBJETIVO: GARANTIZAR UN PROCESO EFICIENTE EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS Y DISTRITOS RESPONSABLES DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.								
FECHA DE						UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			TASAS E IMPUESTOS		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
24	07	2008						
No.	Políticas				Estrategias			Responsable
6	Diseñar planes estratégicos y operativos, según las demandas de mejoras en la calidad y cobertura de los servicios prestados.				6.1 Investigar sistemáticamente la demanda de los servicios que requieren los usuarios, contribuyentes y otros entes de la municipalidad.			Gerencia Financiera. Gerencia de Distritos
Elaboró				Bo. Vo.			Autorizó	

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación “DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA GARANTIZAR EFECTIVIDAD EN EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR”, se logro recopilar información que ha permitido plantear las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSION 1

Los empleados de los departamentos del área financiera no conocen en su totalidad las funciones que son de su competencia; en consecuencia el desarrollo de sus actividades genera falta de coordinación institucional, y por ende afecta el proceso de recaudación de tributos Municipales.

RECOMENDACIÓN 1

A los empleados de la Gerencia Financiera y Coordinadores Financieros de los Distritos, de la Alcaldía Municipal de San Salvador, que realicen talleres del Manual de Funciones actuales, a fin de adquirir los conocimientos que les permitan integrar sus funciones como responsables de la recaudación tributaria, para elaborar un Plan de Trabajo Estratégico integral, que asegure cumplir con la misión y visión de la institución.

CONCLUSION 2

Las relaciones interpersonales de la Gerencia de Finanzas con los departamentos y unidades de apoyo encargadas de la recaudación tributaria, denotan una distante comunicación, en el sentido de la no participación en propuestas y líneas de trabajo para el quehacer institucional que les corresponde.

RECOMENDACIÓN 2

Es necesario flexibilizar la actitud de la Gerencia de Finanzas; ya que debería permitir la participación de todos los departamentos y unidades operativas de la recaudación tributaria, para generar opiniones efectivas en la identificación de las debilidades y fortalezas, y proponer soluciones integradas, para generar guías de acción acertadas.

CONCLUSION 3

Actualmente el sistema operativo utilizado para registro de recaudación tributaria, no es eficiente; debido a que no se tiene acceso a todos los módulos para determinados impuestos y no se encuentran en línea o red.

RECOMENDACION 3

A los encargados de la Sub Gerencia de Organización y Métodos diseñe programas operativos de acuerdo a las necesidades de los usuarios que conforman la Gerencia de Finanzas y los Distritos, garantizando así un eficiente, eficaz y económico proceso de recaudación de tributos municipales.

CONCLUSION 4

La mayoría de empleados no han recibido capacitaciones en materia de legislación tributaria municipal, de forma permanente, sólo se les explica en términos generales las actividades o procedimientos a desarrollar al momento de una nueva ordenanza municipal, referida al proceso de recaudación de tributos.

RECOMENDACIÓN 4

A los miembros del Concejo Municipal y jefaturas encargadas de la recaudación tributaria, es importante que proporcionen los medios para que los empleados involucrados en la recaudación tributaria cuenten con programas de capacitación relacionadas a leyes tributarias.

CONCLUSION 5

Los responsables de planificar, dirigir y controlar las actividades de recaudación tributaria, no han presentado métodos innovadores en sus respectivos departamentos, actuando con esquemas empíricos y muchas veces fuera de uso, siendo esto un obstáculo para obtener las metas propuestas en sus planes operativos

RECOMENDACIÓN 5

A las autoridades municipales competentes y a las respectivas jefaturas de la Alcaldía Municipal de San Salvador, que promuevan talleres multidisciplinarios a nivel de equipos técnicos, a fin de elaborar un Plan de Trabajo Integral, que proponga políticas y estrategias para avanzar y mejorar

Los métodos de recaudación utilizados actualmente, en su mayoría son transmitidos en forma empírica, sin haber inducido correctamente al nuevo empleado.

CONCLUSION 6

Las jefaturas a nivel de oficinas centrales, así como los coordinadores financieros de los distritos de la Alcaldía de San Salvador, poseen conocimientos limitados o poco claros acerca de las políticas y estrategias para la recaudación de tributos y de las leyes tributarias municipales.

RECOMENDACIÓN 6

Al Consejo Municipal de la Alcaldía de San Salvador, realizar una evaluación de desempeño, a partir de los resultados obtenidos en la gestión de recaudación tributaria de las respectivas jefaturas, identificando las debilidades encontradas, y posteriormente proceder a desarrollar capacitaciones para efectos de retroalimentación y actualización de programas estratégicos con el objetivo de cualificar técnicamente la labor de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Panameño, Miriam Floridalma; Ortega Torres Eduardo Enrique; Meléndez Hernández, Luis Andrés. Año 1997. Consecuencias de la Deuda Tributaria Municipal. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas. Universidad de El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. Año 1986. Código Municipal. Editorial Jurídica Salvadoreña. San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. Año 1988. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Editorial Jurídica Salvadoreña. San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. Año 1991. Ley General Tributaria Municipal. Editorial Jurídica Salvadoreña. San Salvador. El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. Año 2006. Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal. Editorial Jurídica Salvadoreña. San Salvador. El Salvador.

Bateman, Thomas S. Snell, Scout A. Año 2001. Una Ventaja Competitiva. Edición 4°. Editorial Mc Graw Hill. México.

Cabanellas Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Do Usual. Tomo III. D-E. 1989.

Harold Koontz, Heinz Weihrich. Año 1998. Administración una Perspectiva Global. Edición 11ª. Editorial Mc Graw Hill. México.

http://www.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm

Jovel Jovel, Roberto Carlos. Guía Básica Para la Redacción de Trabajos de Investigación. Primera Edición. 2007.

Leslie W. Rue y Lloyd L. Año 1994. Administración Teoría y Aplicación, Byars. Edición en Español Única. Ediciones Alfaomega, S.A. México.

Michael Armstrong. Manual de Técnicas Gerenciales. Fondo Editorial. Editorial. México.

Osorio Manuel. Año 1730. Diccionario De Ciencias Jurídicas Política y Sociales.

Quevedo Castillo, Oliva. Año 2002. Auditoria Fiscal Municipal para la Verificación y Control del Cumplimiento de Obligaciones Formales, y la Efectiva Recaudación Tributaria. Caso Practico Alcaldía Municipal de San Salvador. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciada en Contaduría Publica. Universidad de El Salvador.

www.amss.gob.sv

ANEXOS



ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE FINANZAS Y LOS DISTRITOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

Los datos obtenidos serán de carácter confidencial y utilizado estrictamente para fines académicos.

Indicaciones:

En las preguntas de elección múltiple, favor marque con una "X" el cuadro que corresponde a la alternativa o alternativas que crea conveniente y las de complementar conteste en forma clara y concisa.

OBJETIVO

GENERAL

Obtener la información necesaria, en relación a las políticas y estrategias ejecutadas para la recaudación de tributos municipales y su grado de efectividad en la Alcaldía Municipal de San Salvador.

ESPECIFICO

Investigar el proceso de participación en el cobro de los tributos municipales de los Departamentos de: Tasas e Impuestos, Fiscalización, Tesorería, Catastro y los Distritos, según

las políticas y estrategias vigentes de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Pregunta No.1

¿Cuáles son las funciones que desempeña el departamento de Tasa e Impuestos en el proceso de recaudación de tributos municipales?

- a) Recaudación de Tributos
- b) Inspección Tributaria
- c) Mantener y Fortalecer la cartera de Contribuyentes
- d) Diseñar un Sistema Tributario moderno, Justo y Equitativo
- e) Diseñar un Sistema Tributario moderno, Justo y Equitativo

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Tasas e Impuestos de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.2

¿Cuáles son las funciones que desempeña el departamento de Recaudación en el proceso de recaudación de tributos municipales?

- a) Admón. De la cartera de los contribuyentes y usuarios de la municipalidad
- b) Recuperación de la cartera de mora

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Recaudación de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.3

¿Cuáles son las funciones que desempeña el departamento de Fiscalización en el proceso de recaudación de tributos municipales?

- a) Practicar verificación de la correcta declaración de activos por parte de los contribuyentes
- b) Elaborar planes de fiscalización de Impuestos
- c) Emitir resoluciones sobre multas, complementos, modificaciones de tasas y otros que se deriven de su intervención

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Fiscalización de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.4

¿Cuáles son las funciones que desempeña el Departamento de Tesorería en el proceso de recaudación de tributos municipales?

- a) Control de cobros y pagos
- b) Recaudación y custodia de los fondos municipales y ejecución de los pagos

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Tesorería de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales

Pregunta No.5

¿Cuáles son las funciones que desempeña la Subgerencia de Catastro en el proceso de recaudación de tributos municipales?

- a) Ubicación del comercio y aplicación de la tasa de aseo de usos varios
- b) Generación de cuentas reclasificadas de inmuebles con negocio (alumbrado, aseo y disposición final)

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña la Subgerencia de Catastro de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.6

¿Cuáles son las funciones que desempeñan los Distritos en el proceso de recaudación de tributos municipales?

- a) Atención al contribuyente
- b) Planes de pago
- c) Tramites de solvencias
- d) Recepción de declaraciones
- e) Gestión de cuentas morosas
- f) Otros

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeñan los Distritos de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.7

¿Cuáles son las funciones que desempeña el Departamento de Contabilidad en el proceso de recaudación de tributos municipales?

- a) Registros contables y ejecución presupuestaria
- b) Archivo de soporte documental
- c) Contabilidad analítica

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.8

¿Existe un manual de procedimientos para la recaudación de los tributos municipales?

Si

No

Objetivo:

Conocer si existen los procedimientos para la recaudación de los tributos municipales entre los diferentes departamentos de Fiscalización.

Pregunta No.9

¿Son consistentes los procedimientos entre la oficina central y los distritos para realizar la recaudación de los tributos?

Si

No

Objetivo:

Conocer si los procedimientos entre oficina central y los distritos referentes al cobro de los tributos municipales son consistentes?

Pregunta No.10

¿Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior mencione los procedimientos que se utilizan entre oficina central y los Distritos para realizar la recaudación de los tributos municipales?

- a) Envío de resoluciones
- b) Envío de notificaciones
- c) Facturación según cartera de impuestos
- d) Atención al contribuyente
- e) Seguimiento a contribuyentes Omisos y en mora
- f) Otros

Objetivo:

Conocer los procedimientos que se utilizan entre oficina central y los distritos referentes al cobro de los tributos municipales.

Pregunta No.11

¿Existen políticas y estrategias en los diferentes departamentos de Gerencia de Finanzas y los Distritos para ejercer sus funciones?

Si

No

Objetivo:

Investigar si los departamentos de Gerencia de Finanzas y los Distritos han diseñado políticas y estrategias para ejercer sus funciones.

Pregunta No.12

¿Si su respuesta es afirmativa a la pregunta anterior, mencione tres políticas y tres estrategias aplicadas en los Departamentos de la Gerencia de Finanzas y los distritos para la recaudación de los tributos municipales?

- a) Gestión a través de empresa recuperadora de mora
- b) Llamadas telefónicas
- c) Supervisión de cartera
- d) Seguimiento de mora de los impuestos y tasas
- e) Atención personalizada a contribuyentes
- f) Elaboración de planes de pago
- g) Otros

OBJETIVO:

Verificar si existen políticas y estrategias en los departamentos de la Gerencia de Finanzas y los distritos para la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.13

¿Existe un plan de trabajo estratégico para la recaudación de los tributos municipales?

Si

No

Objetivo:

Conocer si existe un plan de trabajo estratégico municipal, que integre el conjunto de políticas y estrategias aplicadas para la recaudación de los tributos.

Pregunta No.14

¿Cada cuánto tiempo se reúne la Gerencia De Finanzas con las Subgerencias, y la Gerencia de Distritos con los Distritos, para revisar el plan anual operativo?

a) Mensual

b) Trimestral

c) Semestral

d) Anual

Objetivo:

Investigar cada cuanto tiempo se reúne la Gerencia Financiera y de Distritos con las respectivas subgerencia para revisar la ejecución del plan anual operativo.

Pregunta No.15

¿Conoce usted la diferencia entre Tasa, Impuestos y Contribuciones Especiales?

Si

No

Objetivo:

Identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados referente a las diversas categorías de los tributos municipales.

Pregunta No.16

¿Cuáles cree usted que son las causas por las que el contribuyente, no cumple con su obligación del pago de los tributos?

1) Cultura de Pago

2) Situación Económica

3) Falta de Planes de Pago Efectivo

4) Falta de Campañas de Concientización

Objetivo:

Indagar las causas principales por las cuales el contribuyente no paga sus obligaciones tributarias municipales.

Pregunta No.17

¿Cuál es el tributo que representa el mayor porcentaje de morosidad de las cuentas por cobrar?

- 1) Tasas
- 2) Impuestos
- 3) Contribuciones Especiales

OBJETIVO:

Determinar el tributo que representa el mayor porcentaje de morosidad de las cuentas por cobrar.

Pregunta No.18

¿Cuáles han sido los factores externos que han influido negativamente, en la recaudación de los tributos municipales?

- a) Políticas Gubernamentales
- b) Políticas Institucionales
- c) Otras

OBJETIVO:

Identificar los factores externos que han influido negativamente, para la recaudación tributaria.

Pregunta No.19

¿Existe un Software apropiado para el registro, presentación y Análisis de la Información relacionada con el cobro de los tributos municipales?

Si

No

OBJETIVO:

Investigar si se cuenta con un software, que permita registrar y presentar la información oportunamente de los ingresos, a efectos de analizar la mora y tomar las medidas pertinentes, cuando sea necesario.

Pregunta No.20

¿Cómo están clasificados los contribuyentes del municipio?

a) Actividad Económica

b) Tenencia Inmuebles

c) Otro

OBJETIVO:

Conocer cuáles son los criterios utilizados, para clasificar los contribuyentes del municipio de San Salvador.

Pregunta No.21

¿Cómo evalúa la decisión de contratación de una empresa recuperadora de la mora tributaria?

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Mala

OBJETIVO:

Identificar el grado de efectividad lograda, a través de la contratación de empresas recuperadoras de mora tributaria.

Pregunta No.22

¿Considera usted que el departamento cuenta con el personal, instalaciones y mobiliario y equipo necesarios para ejercer sus obligaciones laborales competentes?

Si

No

OBJETIVO:

Conocer las condiciones actuales del personal, instalaciones y mobiliario y equipo de los departamentos involucrados en la recaudación de los tributos municipales.

Pregunta No.23

¿Existe un programa de capacitación permanente en el área de Legislación Tributaria Municipal para el departamento?

Si

No

OBJETIVO:

Verificar si existe un programa de capacitación actualizado en legislación tributaria municipal para los empleados del departamento.

Pregunta No.24

¿Considera usted que la existencia de un Manual de Políticas y Estrategias, para garantizar efectividad en el cobro de los tributos municipales, contribuirá a incrementar los ingresos en la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Si

No

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los empleados del área financiera de la Alcaldía de San Salvador, al presentar la Propuesta de Políticas y Estrategias para garantizar efectividad en el cobro de los tributos municipales.

Pregunta No.25

¿Se han implementado nuevos procedimientos de trabajo en su respectivo departamento o distrito en relación al proceso de recaudación de los tributos municipales.

Si

No

OBJETIVO:

Conocer si se han implementado nuevos procedimientos de trabajo en los departamentos de la gerencia de finanzas y los distritos para garantizar la recaudación de los tributos municipales.

Pregunta No.26

¿Si su respuesta fue positiva en la pregunta anterior, mencione tres procedimientos implementados y a partir de que fecha?

a) Sistema de pago en línea

b) Auto designación

c) integración de procesos de tasas e impuestos

OBJETIVO:

Verificar el grado de conocimiento de los nuevos procedimientos de trabajo dentro de los departamentos de la gerencia de finanzas y los distritos de la Alcaldía de San Salvador para la recaudación de los tributos municipales.

Pregunta No.27

¿Existe una coordinación efectiva para la depuración y recuperación de la mora entre la Subgerencia de Ingresos y los Distritos?

Si

No

OBJETIVO:

Conocer si existe coordinación efectiva entre la Subgerencia de Ingresos y los Distritos para la gestión de cobro de los tributos municipales.

ANEXO N° 2

Pregunta No.1

¿Cuáles son las funciones que desempeña el departamento de Tasa e Impuestos en el proceso de recaudación de tributos municipales?

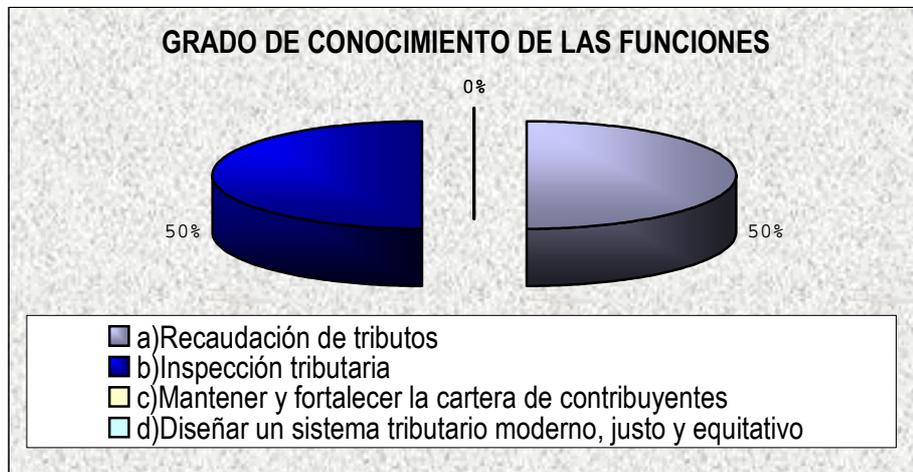
Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Tasas e Impuestos de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.1

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Recaudación de Tributos	1	50.00%
b)Inspección Tributaria	1	50.00%
c)Mantener y Fortalecer la Cartera de Contribuyentes	0	0.00%
d)Diseñar un Sistema Tributario Moderno, Justo y Equitativo	0	0.00%
Total	2	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Según la investigación realizada el entrevistado manifestó que conoce en un 50.00% las funciones que son de su competencia, como es la recaudación de tributos y el otro 50% inspección tributaria.

Interpretación:

Se comprobó que de las cuatro funciones que describe el manual los encuestados respondieron dos y el resto las desconocen o no están asignadas, en consecuencia es evidente que no tiene una completa claridad en sus funciones que les competen.

Pregunta No.2

¿Cuáles son las funciones que desempeña el departamento de Recaudación en el proceso de recaudación de tributos municipales?

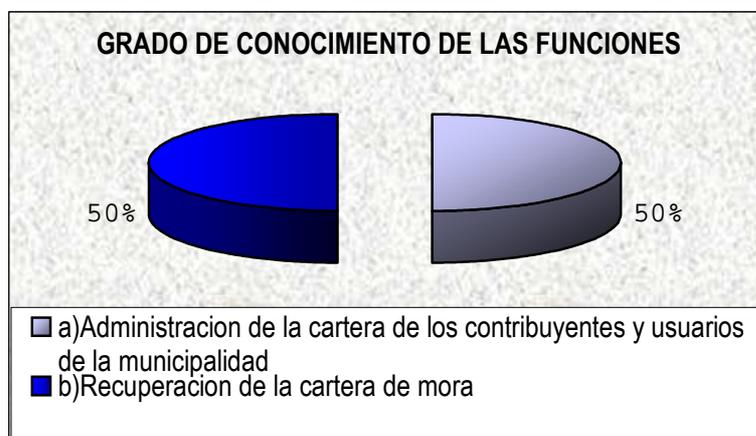
Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Recaudación de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.2

CONCEPTO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
RESPUESTA		
a)Administración de la cartera de los contribuyentes y usuarios de la municipalidad	1	50.00%
b)Recuperación de la cartera de mora	1	50.00%
Total	2	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Con la investigación realizada el entrevistado manifestó que conoce el 100.00% de sus funciones.

Interpretación:

Según el estudio realizado se comprobó que el entrevistado conoce las funciones prescritas en el manual, por lo tanto tiene claridad de las actividades que le competen.

Pregunta No.3

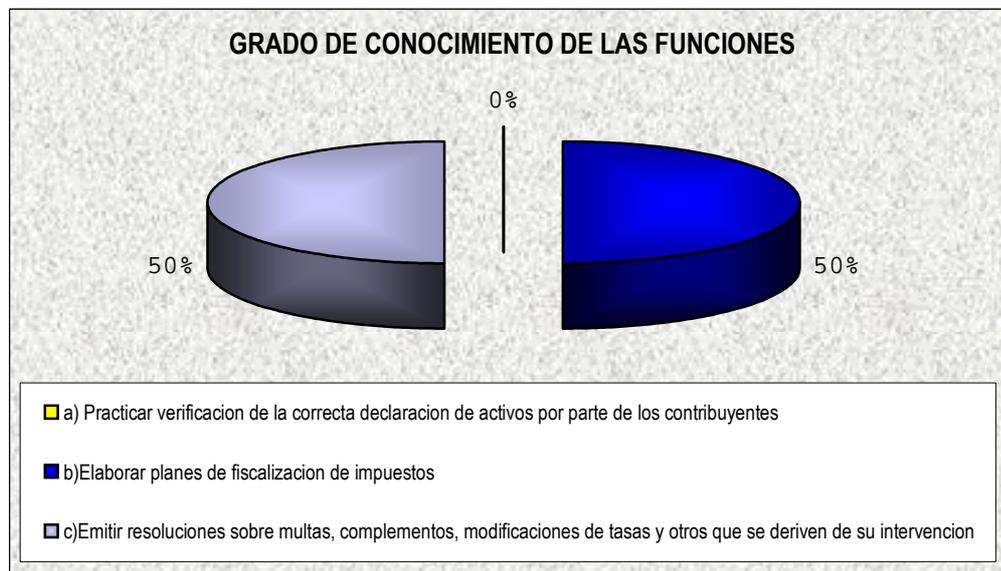
¿Cuáles son las funciones que desempeña el departamento de Fiscalización en el proceso de recaudación de tributos municipales?

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Fiscalización de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

RESULTADOS**CUADRO No.3**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
RESPUESTA		
a) Practicar verificación de la correcta declaración de activos por parte de los contribuyentes	0	00.00%
b) Elaborar planes de fiscalización de impuestos	1	50.00%
c) Emitir resoluciones sobre multas, complementos, modificaciones de tasas y otros que se deriven de su intervención	1	50.00%
Total	2	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Según el estudio realizado el 100% de los entrevistados conocen las funciones que les competen dentro de la alcaldía municipal de San Salvador.

Interpretación:

Con la investigación realizada se verificó que los entrevistados conocen dos de las funciones prescritas en el manual desconociendo las demás. Por lo tanto es necesario estar en constante actualización del manual y darlo a conocer a los empleados.

Pregunta No.4

¿Cuáles son las funciones que desempeña el Departamento de Tesorería en el proceso de recaudación de tributos municipales?

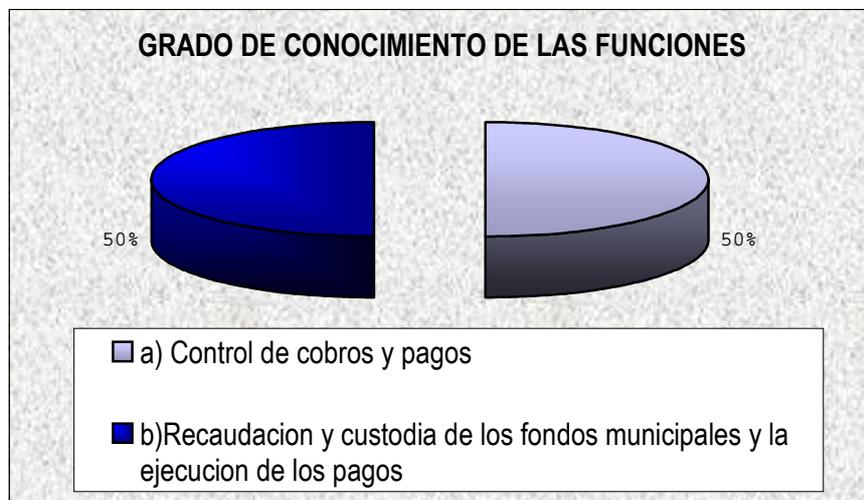
Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Tesorería de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales

RESULTADOS

CUADRO No.4

CONCEPTO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Control de cobros y pagos	1	50.00%
b)Recaudación y custodia de los fondos municipales y ejecución de los pagos	1	50.00%
Total	2	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Según la información proporcionada por el Departamento de Tesorería se constato que el 100% de los encuestados conocen sus funciones.

Interpretación:

Con el estudio efectuado se verifico que los encuestados conocen las funciones que están relacionadas directamente con la recaudación de los tributos municipales.

Pregunta No.5

¿Cuáles son las funciones que desempeña la Subgerencia de Catastro en el proceso de recaudación de tributos municipales?

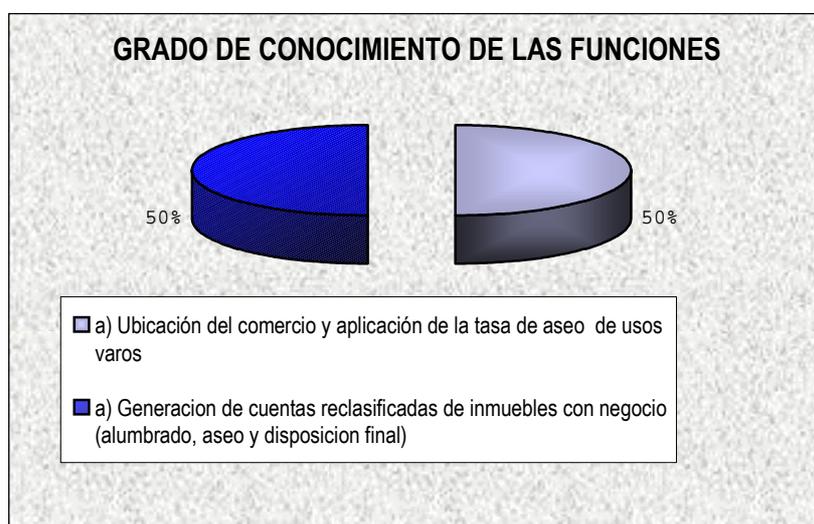
Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña la Subgerencia de Catastro de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.5

CONCEPTO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Ubicación del comercio y aplicación de la tasa de aseo de usos varios	1	50.00%
b)Generación de cuentas reclasificadas de inmuebles con negocio (alumbrado, aseo y disposición final)	1	50.00%
Total	2	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Según la información obtenida los encuestados de la Sub-Gerencia de Catastro entrevistados, se verifico que conocen el 100.00% de sus funciones.

Interpretación:

Según el estudio efectuado se observó que los encuestados conocen las funciones que están relacionadas directamente con la recaudación de los tributos municipales.

Pregunta No.6

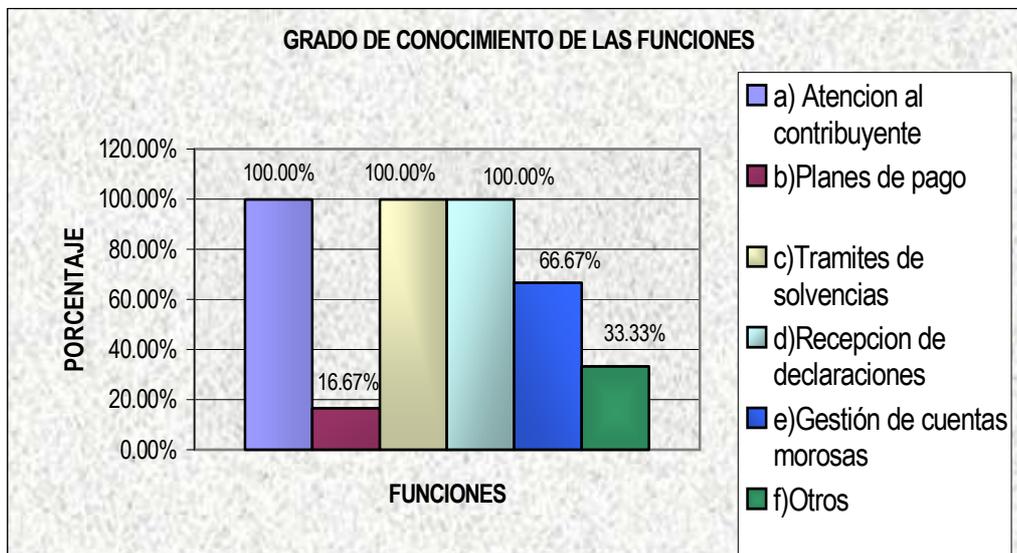
¿Cuáles son las funciones que desempeñan los Distritos en el proceso de recaudación de tributos municipales?

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeñan los Distritos de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

RESULTADOS**CUADRO No.6**

CONCEPTO	FRECUENCIA		
	RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Atención al contribuyente		6	100.00%
b)Planes de pago		1	16.67%
c)Tramites de solvencias		6	100.00%
d)Recepción de declaraciones		6	100.00%
e)Gestión de cuentas morosas		4	66.67%
f)Otros		2	33.33%
Total			



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Como se puede observar, el 100.00% de las personas encuestadas expresaron que conocen la función de atención al contribuyente, el otro 16.67% planes de pago, también otro 100.00% tramites de solvencias, además un 100.00% manifestó que recepciones de declaraciones, un 66.67% dijo que gestión de cuentas morosas y por ultimo un 33.33% dijeron que conocen otras.

Interpretación:

En base a las encuestas realizadas a los diferentes distritos se verifico que en términos generales tienen conocimiento de las funciones que les competen como distritos y que están relacionadas con la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.7

¿Cuáles son las funciones que desempeña el departamento de Contabilidad en el proceso de recaudación de tributos municipales?

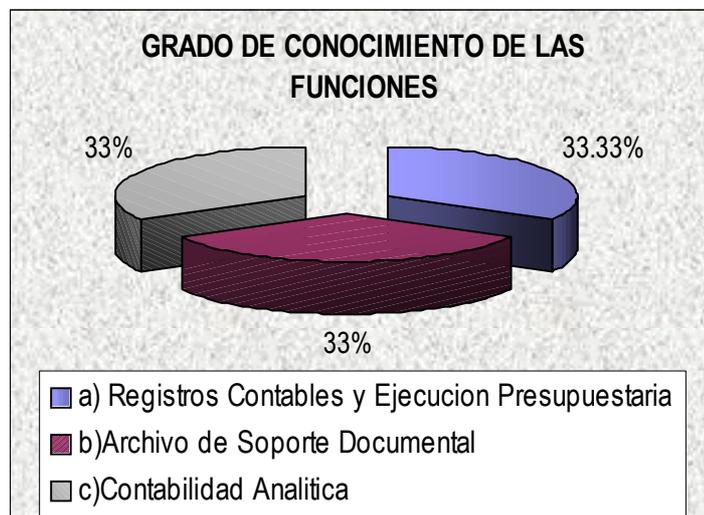
Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que desempeña el departamento de Contabilidad de la Alcaldía de San Salvador, relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.7

CONCEPTO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Registros Contables y Ejecución Presupuestaria	1	33.33%
b)Archivos de Soporte documental	1	33.33%
c)Contabilidad Analítica	1	33.33%
Total	3	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Como se puede observar, el 33.33% de las personas encuestadas expresaron que conocen la función de registros contables, el otro 33.33% Archivo de Soporte Documental, y por último el 33.33% contabilidad analítica.

Interpretación:

En base a las encuestas realizadas al departamento de contabilidad se verificó que en términos generales tienen conocimiento de las funciones que le competen y que están relacionadas con la recaudación de tributos municipales.

Pregunta No.8

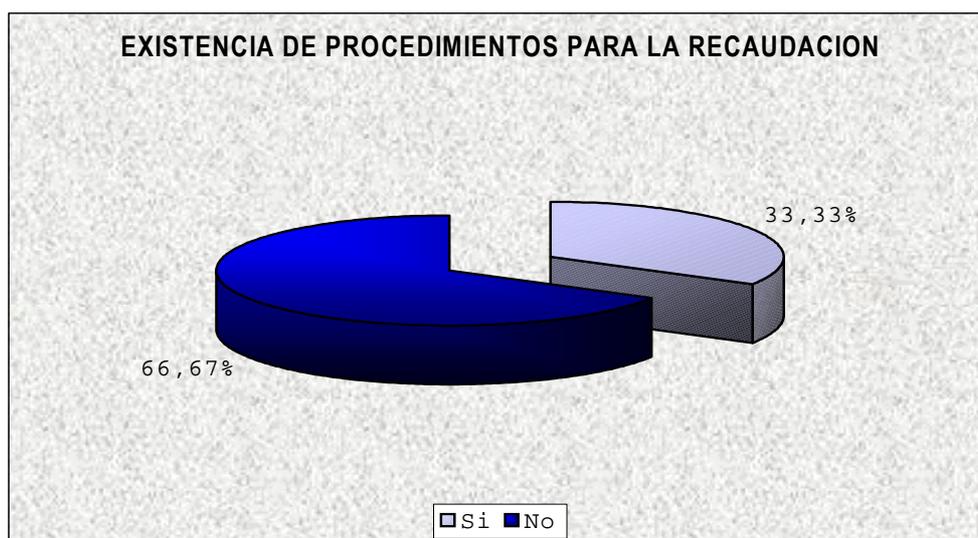
¿Existe un manual de procedimientos para la recaudación de los tributos municipales?

Objetivo:

Conocer si existen los procedimientos para la recaudación de los tributos municipales entre los diferentes departamentos de Fiscalización.

RESULTADOS**CUADRO No.8**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	4	33.33%
No	8	66.67%
Total	12	100%

**Análisis e interpretación de los datos obtenidos****Análisis:**

Como se puede observar, el 66.67% de las personas encuestadas expresaron que no existen procedimientos para la recaudación de los tributos municipales, y el otro 33.33% respondió que si existen procedimientos.

Interpretación:

Se comprobó que no existen procedimientos ya que la mayoría de los encuestados respondió que las actividades las realizan empíricamente.

Pregunta No.9

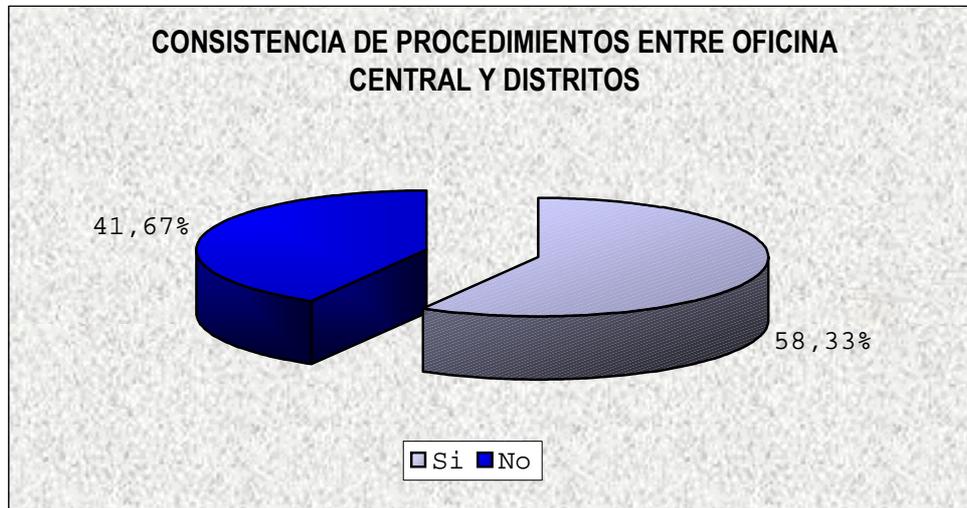
¿Son consistentes los procedimientos entre la oficina central y los distritos para realizar la recaudación de los tributos?

Objetivo:

Conocer si los procedimientos entre oficina central y los distritos referentes al cobro de los tributos municipales son consistentes?

RESULTADOS**CUADRO No.9**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	7	58.33%
No	5	41.67%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

El 58.33% de las personas encuestadas expresaron que si son consistentes los procedimientos entre la oficina central y los distritos para el cobro de los tributos municipales, y el otro 41.67% respondió que no son consistentes, a pesar que existe una sistematización de procedimientos.

Interpretación:

Dada la importancia de los procesos y su consistencia en toda empresa se comprobó que los procedimientos aplicados son consistentes entre los distritos y oficina central, pero los procedimientos utilizados son solo empíricos, ya que no cuentan con un manual de procedimientos por departamento.

Pregunta No.10

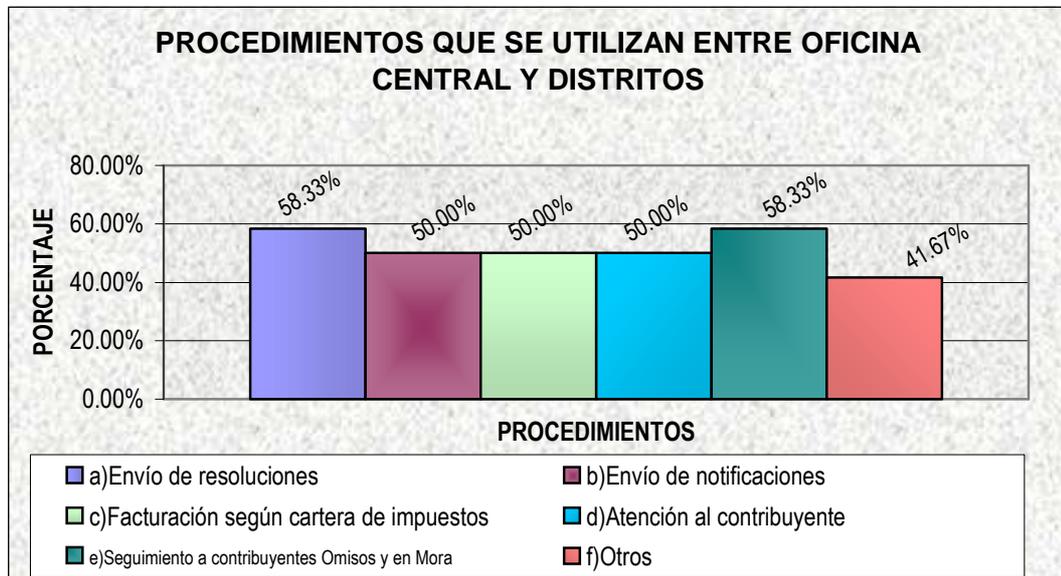
¿Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior mencione los procedimientos que se utilizan entre oficina central y los Distritos para realizar la recaudación de los tributos municipales?

Objetivo:

Conocer los procedimientos que se utilizan entre oficina central y los distritos referentes al cobro de los tributos municipales.

RESULTADOS**CUADRO No.10**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Envío de resoluciones	7	58.33%
b)Envío de notificaciones	6	50.00%
c)Facturación según cartera de impuestos	6	50.00%
d)Atención al contribuyente	6	50.00%
e)Seguimiento a contribuyentes Omisos y en Mora	7	58.33%
f)Otros	5	41.67%
Total		



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Según la investigación realizada el 58.33% contestó que utiliza procedimiento de envío de resoluciones, el 50.00% dijo que envió de notificaciones, el 50.00% utilizan facturación según cartera de impuestos, el 50.00% atención al contribuyente, otro 58.33% seguimiento a contribuyentes omisos y en mora y por ultimo 41.67% contestaron otros.

Interpretación:

Como se puede observar los procesos antes mencionados son mas funciones, que según los entrevistados no cuentan con los procesos por escrito y esto se evidencia con el poco alcance en las respuestas, en consecuencia no se puede asegurar que sean consistentes los procedimientos.

Pregunta No.11

¿Existen políticas y estrategias en los diferentes departamentos de Gerencia de Finanzas y los Distritos para ejercer sus funciones?

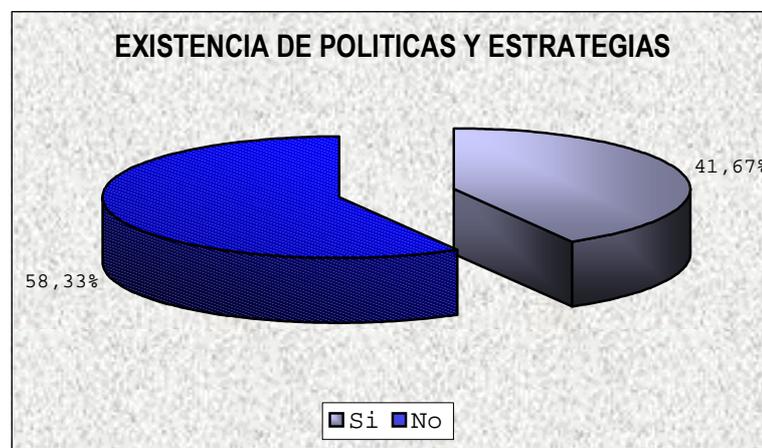
Objetivo:

Investigar si los departamentos de Gerencia de Finanzas y los Distritos han diseñado políticas y estrategias para ejercer sus funciones.

RESULTADOS

CUADRO No. 11

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	5	41.67%
No	7	58.33%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Referente a la existencia de políticas y estrategias para ejercer sus respectivas funciones el 41.67% mencionó que si existen políticas y estrategias, mientras que un 58.33% dijo que no existen

Interpretación:

En toda empresa es importante que los empleados tengan como herramienta políticas y estrategias en la cual se definan los procesos a seguir, en tal sentido con el estudio realizado se observo que la mayoría de encuestados manifestaron que no existen políticas y estrategias.

Pregunta No.12

¿Si su respuesta es afirmativa a la pregunta anterior, mencione tres políticas y tres estrategias aplicadas en los Departamentos de la Gerencia de Finanzas y los distritos para la recaudación de los tributos municipales?

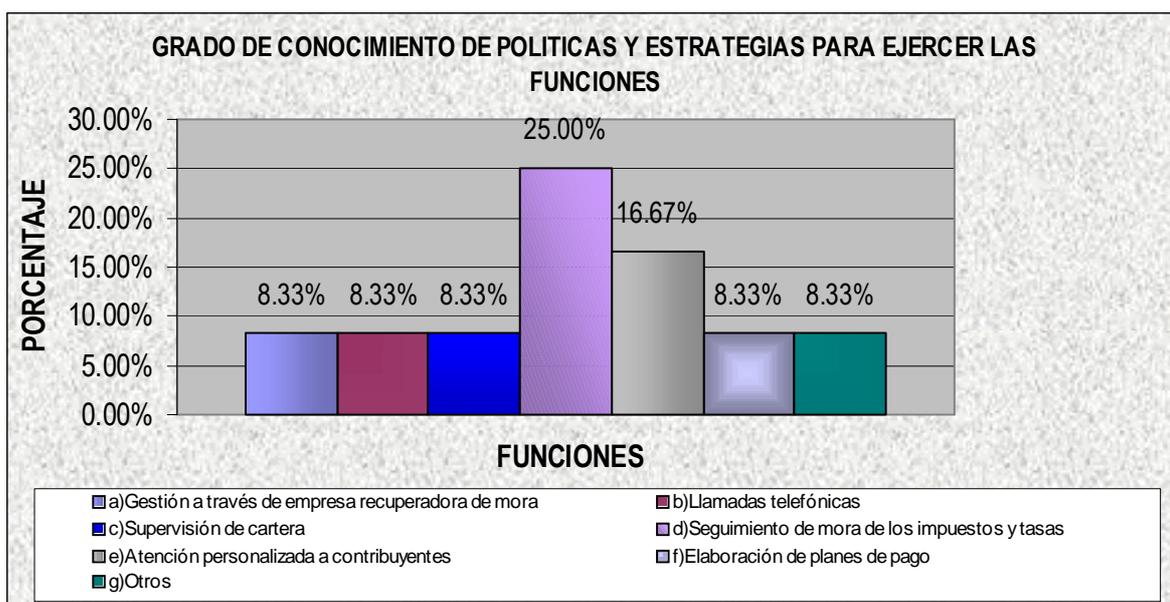
Objetivo:

Verificar si existen políticas y estrategias en los departamentos de la Gerencia de Finanzas y los distritos para la recaudación de tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.12

CONCEPTO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Gestión a través de empresa Recuperadora de mora	1	8.33%
b)Llamadas telefónicas	1	8.33%
c)Supervisión de cartera	1	8.33%
d)Seguimiento de mora de los impuestos y tasas	3	25.00%
e)Atención personalizada a contribuyentes	2	16.67%
f)Elaboración de planes de pago	1	8.33%
g)Otros	1	8.33%
Total		



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

El 8.33% contestó que realizan estrategia la gestión de cobro, el 8.33% hacen uso de las llamadas telefónicas, 8.33% realizan supervisión de cartera, el 25.00% dan seguimiento de mora de los impuestos y tasas, el 16.67% prestan atención personalizada, otro 8.33% realizan planes de pago y por último otro 8.33% manifestó que son otros.

Interpretación:

Con la entrevista realizada y relacionada con la pregunta No.10 se verificó que no existen políticas relacionadas a la recaudación de los tributos, sin embargo solamente los entrevistados en el departamento de fiscalización manifestaron conocer algunas estrategias de las cuales mencionamos las siguientes: Gestión a través de empresa recuperadora de mora, llamadas telefónicas, supervisión de cartera, seguimiento de mora de los impuestos y tasas, atención personalizada a contribuyentes, elaboración de planes de pago. Es evidente que no poseen políticas por escrito para incrementar la recaudación de los tributos.

Pregunta No.13

¿Existe un plan de trabajo estratégico para la recaudación de los tributos municipales?

Objetivo:

Conocer si existe un plan de trabajo estratégico municipal, que integre el conjunto de políticas y estrategias aplicadas para la recaudación de los tributos.

RESULTADOS**CUADRO No. 13**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	8	66.67%
No	4	33.33%
Total	12	100%

**Análisis e interpretación de los datos obtenidos****Análisis:**

De los datos obtenidos el 66.67% de las personas encuestadas expresaron que poseen un plan de trabajo estratégico para la recaudación de los tributos municipales y el 33.33% expresaron que no existe dicho plan.

Interpretación:

Según el estudio realizado la mayoría de encuestados expusieron que existe un plan de trabajo estratégico, pero a la vez manifestaron, que dicho plan no ha sido elaborado de acuerdo a las actividades propias de cada departamento, sino según las disposiciones emanadas por acuerdos municipales.

Pregunta No.14

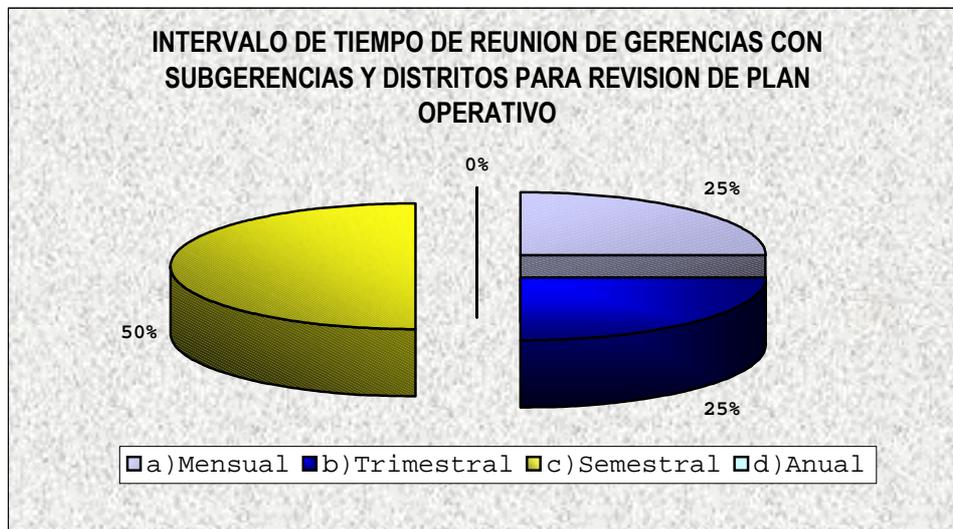
¿Cada cuánto tiempo se reúne la Gerencia De Finanzas con las Subgerencias, y la Gerencia de Distritos con los Distritos, para revisar el plan anual operativo?

Objetivo:

Investigar cada cuanto tiempo se reúne la Gerencia Financiera y de Distritos con las respectivas subgerencia para revisar la ejecución del plan anual operativo.

RESULTADOS**CUADRO No.14**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Mensual	3	25.00%
b)Trimestral	3	25.00%
c)Semestral	6	50.00%
d)Anual	0	0.00%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

El 50.00% de las personas encuestadas expresaron que efectúan reuniones semestrales las Gerencias de Finanzas y de Distritos con sus respectivas subgerencia y departamento, mientras que el 25.00% dijo que lo hacen mensualmente, y el 25.00% restante trimestralmente.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados expresaron que se reúnen semestralmente las gerencias de finanzas y de distritos con sus respectivas subgerencias para hacer las respectivas revisiones del plan anual operativo. Es de mencionar que los entrevistados también manifestaron que el plan es recurrente, es decir son reuniones es las cuales revisan actividades anuales ya conocidas por todo el personal involucrado dentro de las cuales mencionaron algunas: extensión de solvencias,

revisión de planes de pago, recepción de declaraciones, recepción del pago de impuestos, entrega de vialidades entre otras.

Pregunta No.15

¿Conoce usted la diferencia entre Tasa, Impuestos y Contribuciones Especiales?

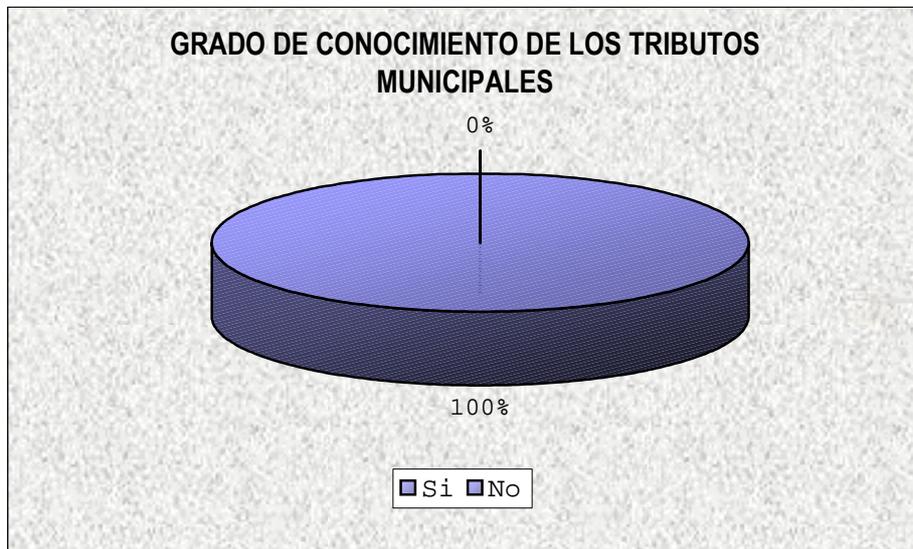
Objetivo:

Identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados referente a las diversas categorías de los tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.15

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	12	100.00%
No	0	0.00%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Según la investigación realizada el 100% de las personas encuestadas expresaron que si conocen la diferencia entre tasas, impuestos y contribuciones.

Interpretación:

En toda empresa es importante que el personal tenga el conocimiento de algunos conceptos que forman parte de su actividades diaria en tal sentido se observo que todos los empleados encuestados dicen conocer el significado de tasas, impuestos y contribuciones especiales.

Pregunta No.16

¿Cuáles cree usted que son las causas por las que el contribuyente, no cumple con su obligación del pago de los tributos?

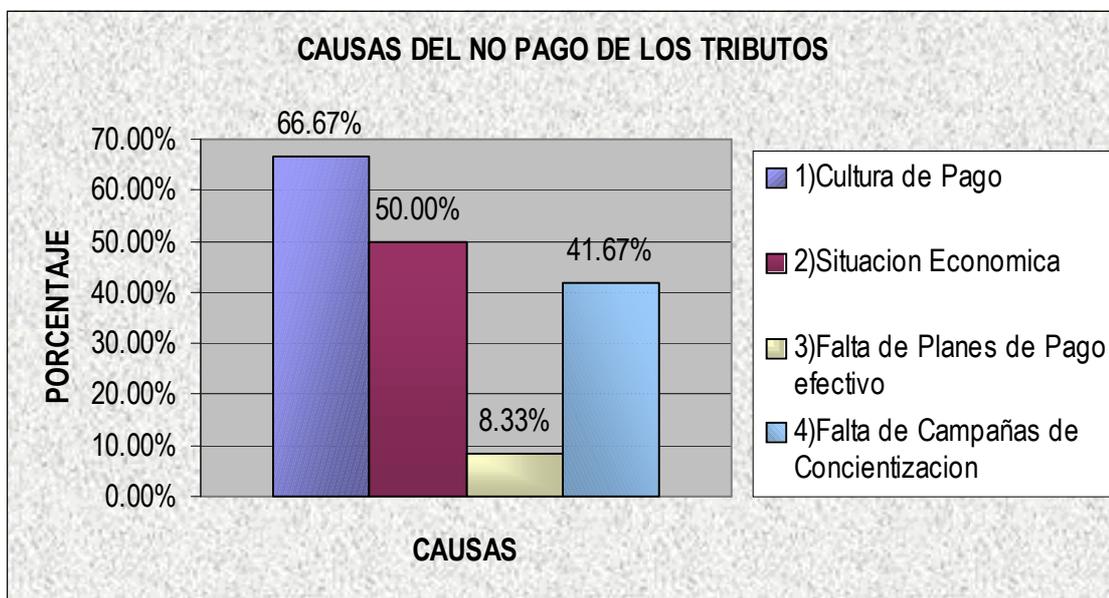
Objetivo:

Indagar las causas principales por las cuales el contribuyente no paga sus obligaciones tributarias municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.16

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
1)Cultura de Pago	8	66.67%
2)Situación Económica	6	50.00%
3)Falta de Planes de Pago Efectivo	1	8.33%
4)Falta de Campañas de Concientización	5	41.67%
Total		



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Según la investigación el 66.67% de las personas encuestadas expresaron que la causa principal por la cual el contribuyente no cumple con su obligación del pago de los tributos municipales es la cultura de pago, mientras que el 50.00% expresaron que es la situación económica, el 8.33% dijo que es la falta de planes de pago y por ultimo el 41.67% contesto que se debe a la falta de campañas de concientización.

Interpretación:

En las empresas es de vital importancia determinar las causas por las cuales se ven afectadas en determinado momento los ingresos que esta genera a través de su principal fuente es por eso que se ha llegado a la conclusión de que la cultura de pago es la principal razón por la que los

contribuyentes no cumplen de forma oportuna con la obligación de pagar los tributos a la alcaldía, afectando significativamente la recaudación de los tributos.

Pregunta No.17

¿Cuál es el tributo que representa el mayor porcentaje de morosidad de las cuentas por cobrar?

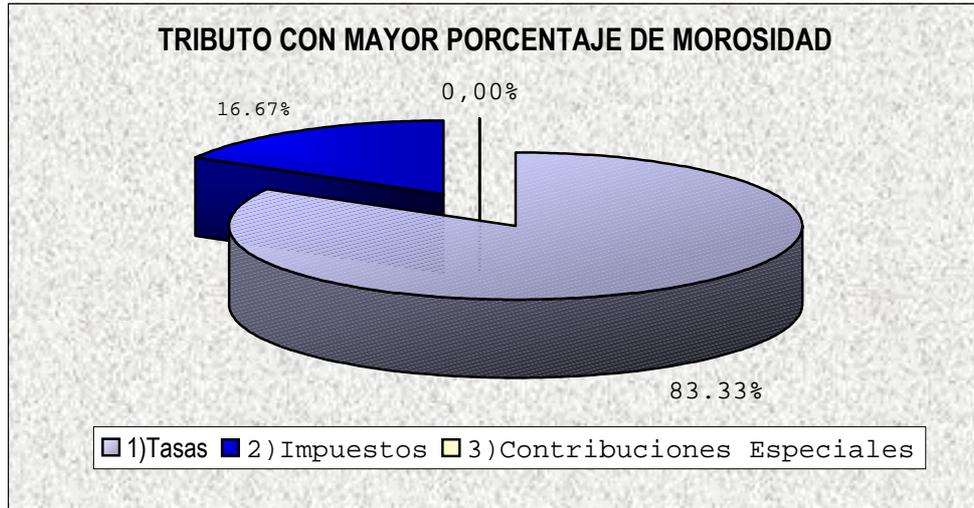
Objetivo:

Determinar el tributo que representa el mayor porcentaje de morosidad de las cuentas por cobrar.

RESULTADOS

CUADRO No.17

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
1) Tasas	10	83.33%
2) Impuestos	2	16.33%
3) Contribuciones Especiales	0	0.00%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

El 83.33% de los encuestados dijeron que las tasas es el tributo que representa el mayor porcentaje de morosidad, y el 16.67% contestaron que son los impuestos.

Interpretación:

Según el estudio efectuado las tasas son las que ocupan el primer lugar de morosidad de los tributos municipales.

Pregunta No.18

¿Cuáles han sido los factores externos que han influido negativamente, en la recaudación de los tributos municipales?

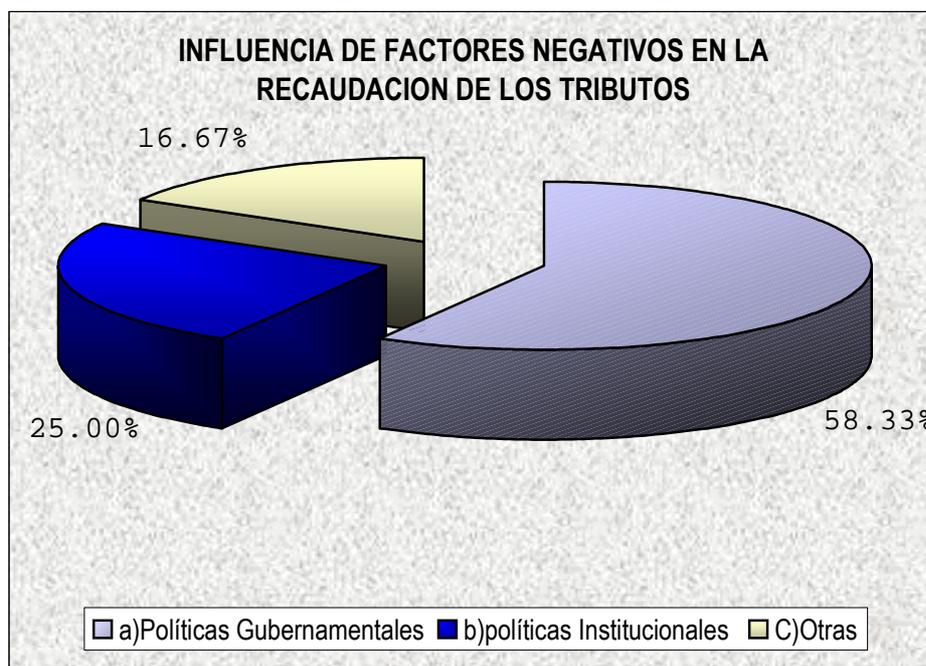
Objetivo:

Identificar los factores externos que han influido negativamente, para la recaudación tributaria.

RESULTADOS

CUADRO No.18

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Políticas Gubernamentales	7	58.33%
b)Políticas Institucionales	3	25.00%
3)Otras	2	16.67%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

El 58.33% de los encuestados manifestaron que las políticas gubernamentales son las que influyen negativamente en la recaudación de los tributos, el 25.00% dijo que son las políticas institucionales y el otro 16.67% respondió que son otras.

Interpretación:

En lo referente a los factores externos que influyen negativamente en la recaudación de los tributos municipales se observó que son las políticas gubernamentales (decisiones del ejecutivo) las que más influencia tiene, posteriormente están las políticas institucionales (instituciones privadas y autónomas como las empresas de energía eléctrica que cobran las tasas en los recibos) y finalmente la desinformación que existe a través de los medios de comunicación, ubicación geográfica y coyuntura política.

Pregunta No.19

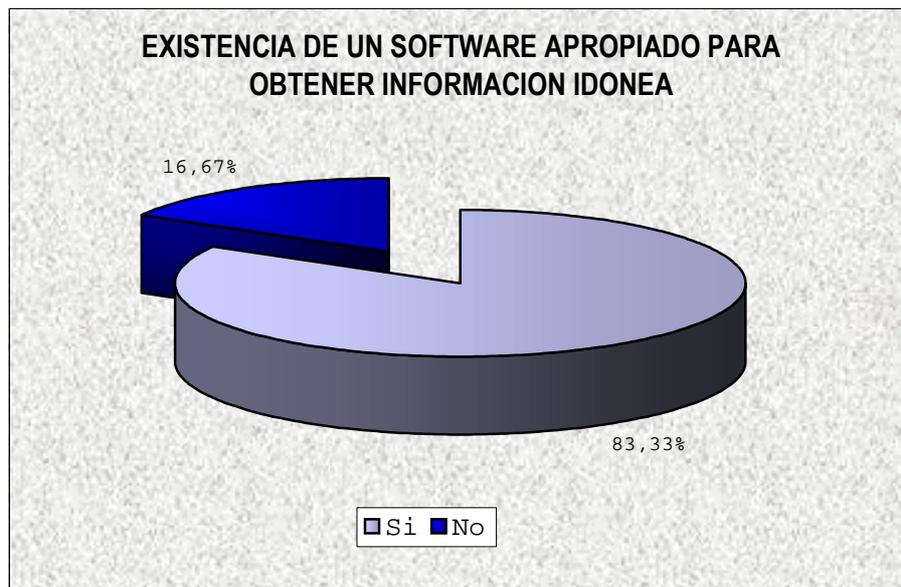
¿Existe un Software apropiado para el registro, presentación y análisis de la Información relacionada con el cobro de los tributos municipales?

Objetivo:

Investigar si se cuenta con un software, que permita registrar y presentar la información oportunamente de los ingresos, a efectos de analizar la mora y tomar las medidas pertinentes, cuando sea necesario.

RESULTADOS**CUADRO No.19**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	10	83.33%
No	2	16.67%
Total	12	100%

**Análisis e interpretación de los datos obtenidos****Análisis:**

El 83.33% manifestaron que existe un software apropiado para el registro, presentación y análisis de la información relacionada con el cobro de los tributos, y el 16.67% contestó que no existe.

Interpretación:

Es de especial importancia que la institución cuente con un software apropiado para el procesamiento de la información y emisión de reportes financieros. Actualmente el software que utilizan es el sistema de Gestión Tributaria (SGT) creado por la misma alcaldía; pero según los entrevistados no cumple los requerimientos que demanda el cobro de los tributos.

Pregunta No.20

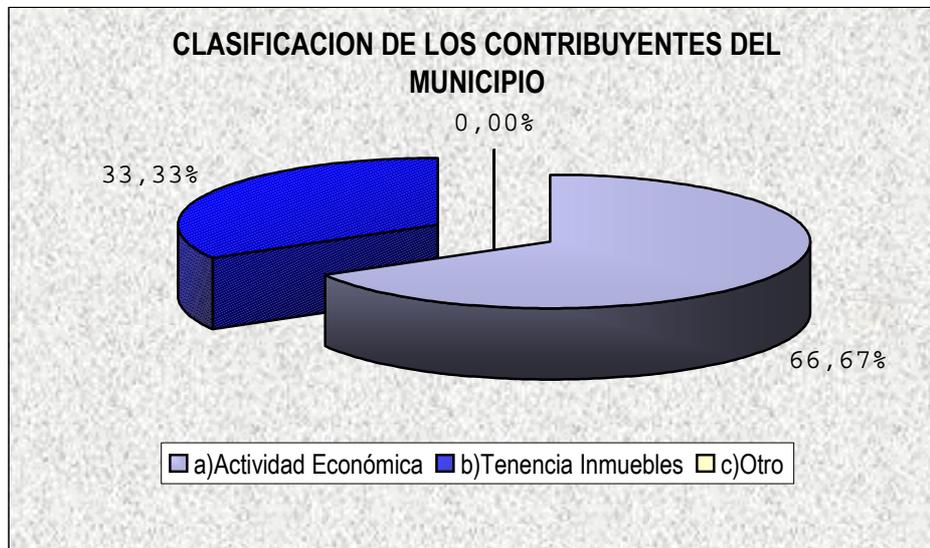
¿Cómo están clasificados los contribuyentes del municipio?

Objetivo:

Conocer cuáles son los criterios utilizados, para clasificar los contribuyentes del municipio de San Salvador.

RESULTADOS**CUADRO No.20**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a)Actividad Económica	8	66.67%
b)Tenencia Inmuebles	4	33.33%
c)Otro	0	0.00%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

El 66.67% de los encuestados manifestaron que los contribuyentes están clasificados por actividad económica, y el 33.33% dijeron que están clasificados según la tenencia de inmuebles.

Interpretación:

Con el estudio realizado se comprobó que el criterio para la clasificación de los contribuyentes de la municipalidad de San Salvador es por la Actividad Económica que ejercen los comerciantes de las cuales podemos mencionar actividad comercial, industrial y financiera y por la tenencia de inmuebles tenemos la extensión de terreno, el espacio de construcción.

En el caso de catastro dicha clasificación la realiza como habitacional, predio baldío y usos varios, por tanto es evidente que dicha institución no tiene el mismo criterio para la clasificación de los contribuyentes.

Pregunta No.20

¿Cómo evalúa la decisión de contratación de una empresa recuperadora de la mora tributaria?

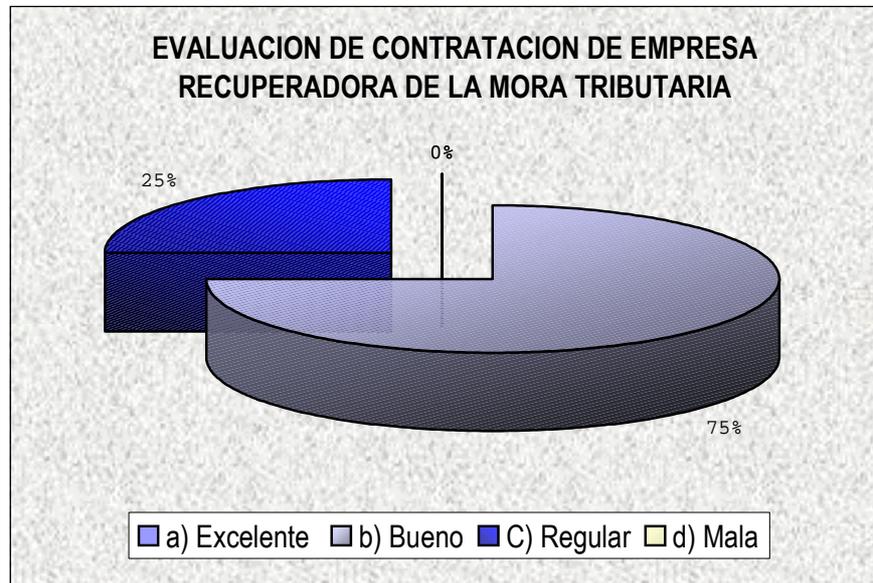
Objetivo:

Identificar el grado de efectividad lograda, a través de la contratación de empresas recuperadoras de mora tributaria.

RESULTADOS

CUADRO No.20

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a) Excelente	0	00.00%
b) Buena	9	75.00%
c) Regular	3	25.00%
d) Mala	0	00.00%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Según la investigación realizada el 75.00% evalúa como buena la contratación de la empresa recuperadora de la mora tributaria, mientras que el 25.00% dijo que ha sido regular.

Interpretación:

Las empresas utilizan diferentes procedimientos para hacer efectiva la recuperación de la cuentas por cobrar por lo tanto de igual forma lo esta realizando la Alcaldía de San Salvador, ya que por falta de recursos financieros, de personal y mobiliario y equipo se ha vista en la necesidad de contratar empresas ajenas a dicha entidad para recuperar la mora tributaria que dicho sea de paso a dado buenos resultados para incrementar los ingresos de la municipalidad.

Pregunta No.21

¿Considera usted que el departamento cuenta con el personal, instalaciones y mobiliario y equipo necesarios para ejercer sus obligaciones laborales competentes?

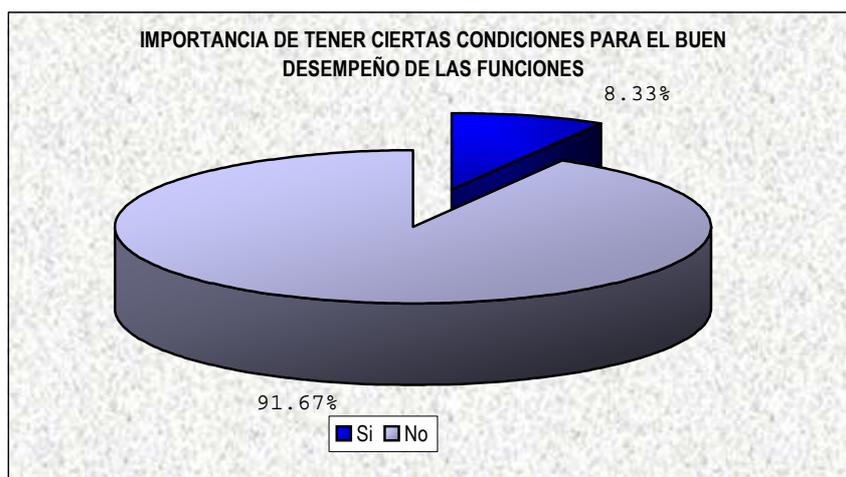
Objetivo:

Conocer las condiciones actuales del personal, instalaciones y mobiliario y equipo de los departamentos involucrados en la recaudación de los tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.21

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	1	8.33%
No	11	91.67%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

Un 91.67% de los encuestados manifiesta que no se cuenta con el personal, instalaciones y mobiliario y equipo necesarios para realizar sus obligaciones laborales y solamente el 8.33% manifiesta que si lo poseen.

Interpretación:

Con el análisis anterior, se puede aseverar que la mayoría de los encuestados, no cuenta con las condiciones suficientes para poder desarrollar de una forma mas eficientemente sus obligaciones laborales y consecuentemente mejorar la recaudación de los tributos municipales.

Pregunta No.22

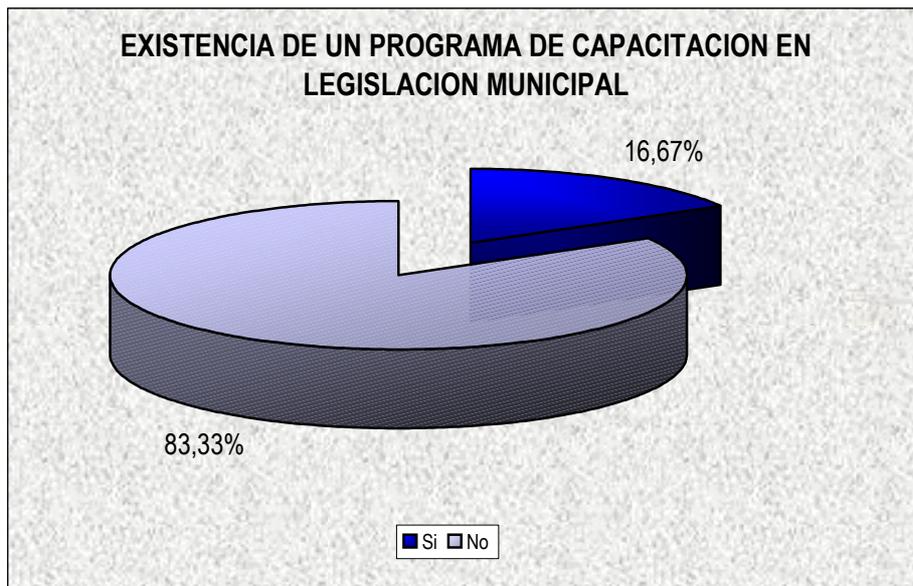
¿Existe un programa de capacitación permanente en el área de Legislación Tributaria Municipal para el departamento?

Objetivo:

Verificar si existe un programa de capacitación actualizado en legislación tributaria municipal para los empleados del departamento.

RESULTADOS**CUADRO No.22**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	2	16.67%
No	10	83.33%
Total	12	100%

**Análisis e interpretación de los datos obtenidos****Análisis:**

En cuanto a la necesidad de tener un programa de capacitación permanente en el área de legislación tributaria el 83.33% asegura no tenerlo, mientras que el 16.67% manifestó que si lo tienen.

Interpretación:

Según el análisis se comprobó que no se tiene un programa permanente de capacitación en legislación tributaria municipal en los diferentes departamentos involucrados en la recaudación de tributos municipales, sin embargo en la investigación se constato que los empleados si reciben capacitaciones pero que en la mayoría de casos estas están enfocadas hacia otras áreas y no son específicamente en legislación tributaria, manifestaron que reciben capacitaciones solo cuando se toman acuerdos por el consejo municipal relacionadas con los tributos municipales pero para darlos a conocer en términos generales.

Pregunta No.23

¿Considera usted que la existencia de un Manual de Políticas y Estrategias, para garantizar efectividad en el cobro de los tributos municipales, contribuirá a incrementar los ingresos en la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Objetivo:

Conocer la opinión de los empleados del área financiera de la Alcaldía de San Salvador, al presentar la Propuesta de Políticas y Estrategias para garantizar efectividad en el cobro de los tributos municipales.

RESULTADOS**CUADRO No.23**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	12	100.00%
No	0	0.00%
Total	12	100%

**Análisis e interpretación de los datos obtenidos****Análisis:**

Los resultados muestran que el 100% de los encuestados consideran que es importante un manual de políticas y estrategias para mejorar la efectividad del cobro de los tributos municipales y poder incrementarlos significativamente.

Interpretación:

Por lo observado la mayoría de empresas consideran necesario tener como herramienta un manual de políticas y estrategias para que los procesos sean mas eficientes y que por lógica los resultados también sean los esperados. Actualmente la Alcaldía cuenta con algunas estrategias pero no así con políticas por lo tanto los empleados no están satisfechos debido a que no tiene los lineamientos claros y precisos por escrito y que la mayoría de funciones que efectúan son empíricas y esto dificulta el proceso de la recaudación de los tributos municipales.

Pregunta No.24

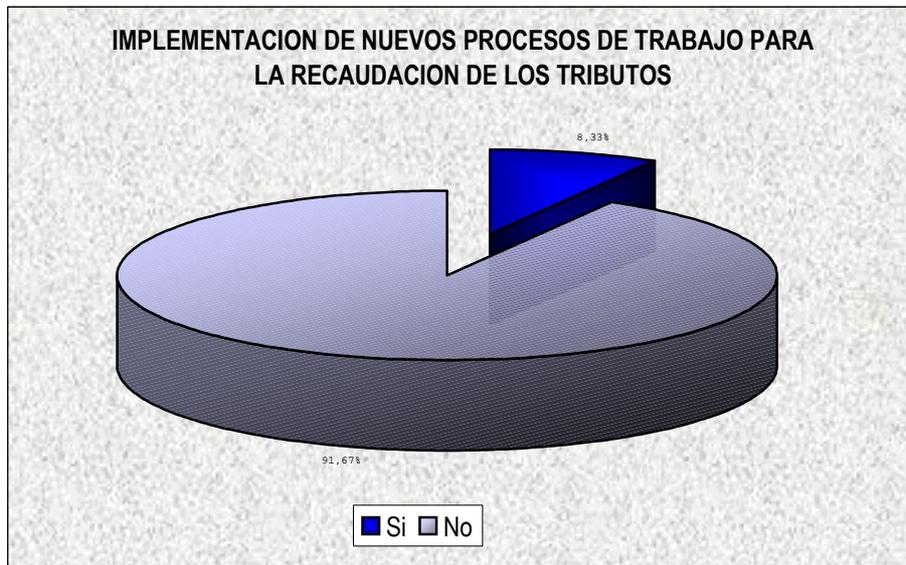
¿Se han implementado nuevos procedimientos de trabajo en su respectivo departamento o distrito en relación al proceso de recaudación de los tributos municipales.

Objetivo:

Conocer si se han implementado nuevos procedimientos de trabajo en los departamentos de la gerencia de finanzas y los distritos para garantizar la recaudación de los tributos municipales.

RESULTADOS**CUADRO No.24**

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	1	8.33%
No	11	91.67%
Total	12	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

De los datos obtenidos en la investigación el 91.67% opinaron que no se han implementado nuevos procedimientos de trabajo con relación al proceso de recaudación de los tributos municipales, y el 8.33% manifestó que si los han implementado

Interpretación:

Todas las empresas aplican diferentes procedimientos para mejorar los procesos sustancialmente, bajo esta perspectiva todas las administraciones las implementan, no obstante en la municipalidad mas de la mitad de los encuestados se mostraron preocupados por el hecho que se han implementado algunos cambios; pero estos son mas lineamientos de trabajo de cómo

hacer las cosas de una forma empírica y no son procedimientos por escritos que describan como ejecutar las funciones y a la vez poder estandarizarlos entre todos los departamentos involucrados en la recaudación de los tributos municipales.

Pregunta No.25

¿Si su respuesta fue positiva en la pregunta anterior, mencione tres procedimientos implementados y a partir de que fecha?

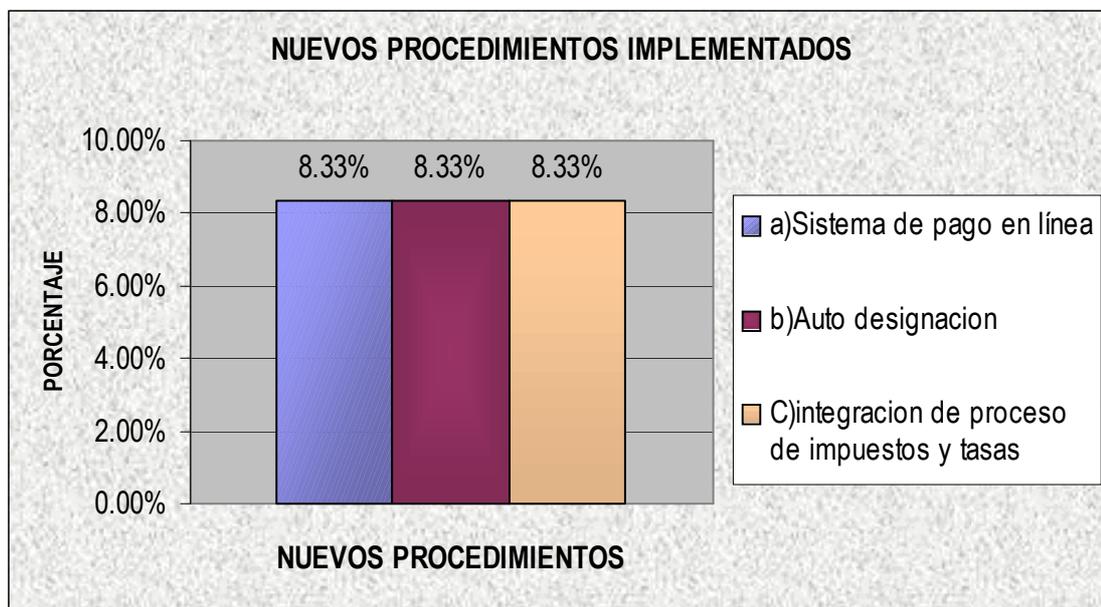
Objetivo:

Verificar el grado de conocimiento de los nuevos procedimientos de trabajo dentro de los departamentos de la gerencia de finanzas y los distritos de la Alcaldía de San Salvador para la recaudación de los tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.25

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
a) Sistema de pago en línea	1	8.33%
b) Auto designación	1	8.33%
c) integración de procesos de tasas e impuestos	1	8.33%
Total		



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

El 8.33% de los encuestados dijo que se ha implementado el sistema de pago en línea, el 8.33% contestó que la autodesignación y el 8.33% manifestó que la integración de proceso de impuestos y tasas.

Interpretación:

Con el análisis anterior se llegó a constatar que de los departamentos de la gerencia de finanzas solamente fiscalización manifestó que si se han implementado nuevos procesos de trabajo con relación a la recaudación de los tributos, mientras que en todos los distritos dijeron que no.

Pregunta No.26

¿Existe una coordinación efectiva para la depuración y recuperación de la mora entre la Subgerencia de Ingresos y los Distritos?

Objetivo:

Conocer si existe coordinación efectiva entre la Subgerencia de Ingresos y los Distritos para la gestión de cobro de los tributos municipales.

RESULTADOS

CUADRO No.26

CONCEPTO	FRECUENCIA	
RESPUESTA	ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sí	1	20.00%
No	5	80.00%
Total	6	100%



Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Análisis:

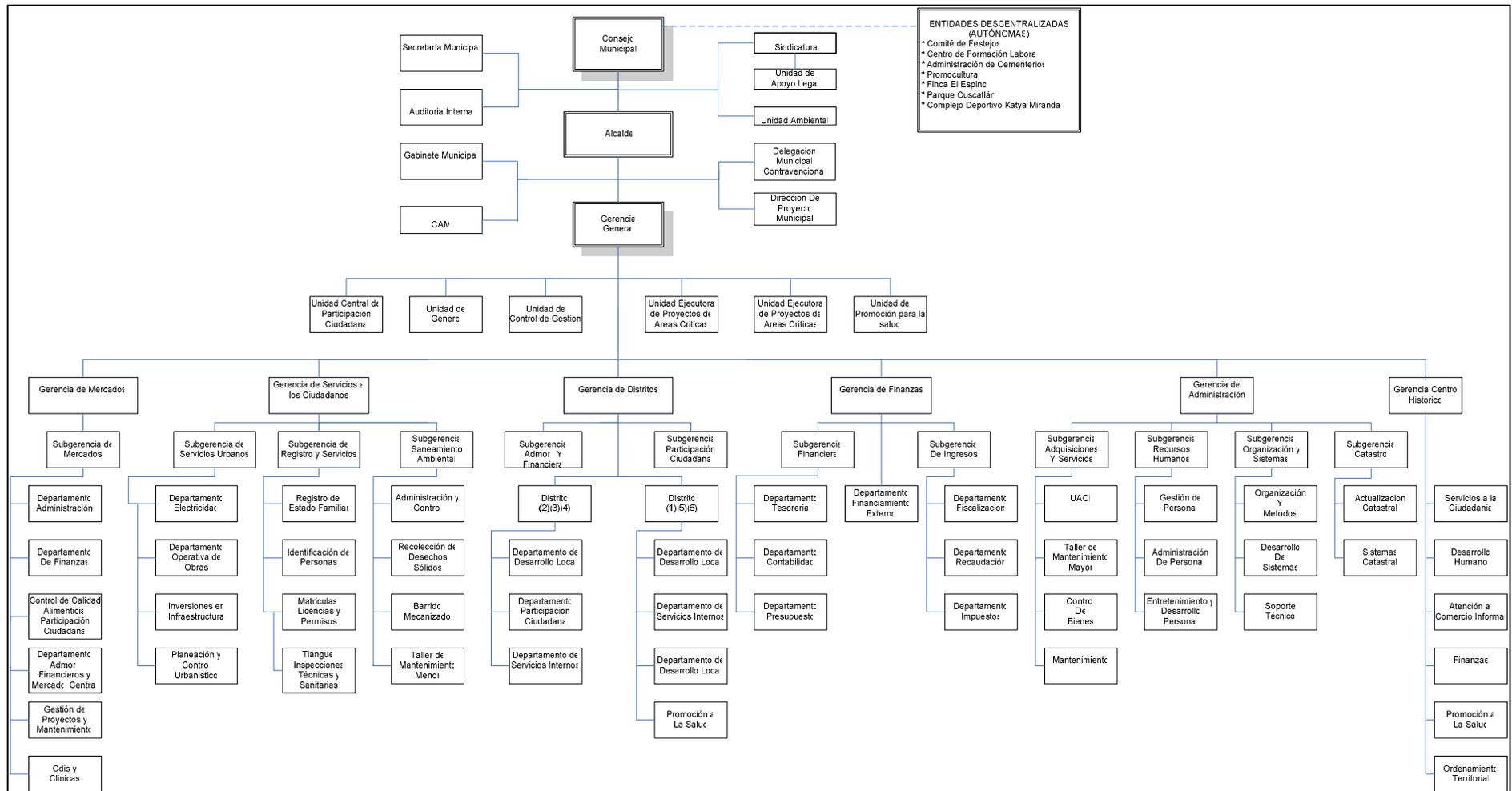
El 83.33% contestó que no existe coordinación efectiva para la depuración y recuperación de la mora entre la subgerencia de ingresos y los distritos, mientras que el 16.67% dijo que si.

Interpretación:

Con la información recopilada se confirma que no existe una coordinación de forma precisa para depurar las cuentas morosas y poder recuperarla eficientemente e incrementar la recaudación de los tributos municipales.

ANEXO 3

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR



ANEXO 4

GLOSARIO DE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA

Base Tributaria: es la base de datos que contiene toda la información de los contribuyentes desde los datos generales hasta su situación actual referente a los tributos.

Comunicación: Implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el presente manual

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

Distritos: Centros operativos de distribución, recepción de declaraciones, control y seguimiento de planes estratégicos y recaudación de los tributos municipales.

Departamento: Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

Eficacia: Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados.

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos, el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Estrategia: Determinación del propósito(o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Estrategia de contingencia: Estrategias desarrolladas para ser usadas cuando los acontecimientos o las circunstancias imprevistas pueden provocar la obsolescencia o inadecuación de una estrategia seleccionada.

Evaluación administrativa: Evaluación del desempeño de los administradores en sus puestos, preferentemente en relación con su desempeño en el establecimiento y el logro de objetivos verificables y su actuación como administradores.

Misión o propósito: Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

Manuales: son herramientas de comunicación formal, que facilitan al personal, tener pleno conocimiento de la estructura organizativa, normas, políticas, estrategias y procedimientos, que rigen dentro de la empresa, con la finalidad de funcionar eficientemente y lograr los objetivos

Manual de Políticas: Es un documento técnico-administrativo que contiene en forma ordenada y escrita las actividades y lineamientos de la dirección, conteniendo además, políticas generales y específicas de operación de áreas relacionadas con finanzas, personal, mercadeo, producción o de acuerdo a la función que realice la institución.

Objetivos o metas: Fines hacia los que se dirige la actividad o puntos finales de la planeación.

Procedimiento: Serie de etapas progresivas interrelacionadas que se usa para responder a un problema bien estructurado.

Planeación o planificación: Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Planeación o planificación de contingencias: Planeación para ambientes futuros cuya posibilidad de existencia es remota; pero que pueden presentarse; si este futuro posible es muy diferente al supuesto, será necesario elaborar premisas y planes alternativos.

Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Recaudación: Es el cobro de los tributos municipales.

Tributos Municipales: Esta conformado por los impuestos, tasas y contribuciones especiales