

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



*Fundada en 1995*



**GOBIERNO CORPORATIVO COMO SISTEMA ESENCIAL PARA  
LA TITULARIZACIÓN DE ACTIVOS EN LAS  
MUNICIPALIDADES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN  
SALVADOR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**PEDRO JOSUÉ CAÑENGUEZ RAMÍREZ**

**OSCAR MACHADO CRUZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

SEPTIEMBRE DE 2016

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN  
SECRETARIA GENERAL INTERINA: DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, MSc  
SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ, MSc.  
LIC. VICTOR RENE OSORIO AMAYA, MSc  
LIC. JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO, MSc.

SEPTIEMBRE DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso, por haberme dado las fuerzas de seguir luchando por salir adelante en la vida y permitirme culminar con la meta que me propuse.

A mis padres, María Lucía Machado y Miguel Ángel Cruz Flores, por haberme dado la vida, por guiarme por el camino del bien y siempre enseñarme a ganarme la vida con mi propio esfuerzo y sacrificio.

A mi esposa Margarita Munguía Novoa, por haberme brindado su apoyo en los momentos más difíciles en la maestría, y por comprenderme por no poder pasar más tiempo con ella en el desarrollo de este proceso.

A José Miguel Platero Castillo, por su apoyo e intervención en el desarrollo de la presente investigación.

A mis hermanos y hermanas, por contar con su apoyo en los momentos que los necesito.

A Pedro Josué Cañenguez, por haberme acompañado en todo este proceso.

Oscar Machado Cruz

A Dios todopoderoso por haberme permitido culminar con éxito la carrera.

A mis padres Cristina Ramírez y Pedro Antonio Cañenguez por guiarme en la vida y por su amor y cariño.

A Oscar Machado Cruz, su esposa Margarita Munguía e hija Sofía Alejandra Machado por el apoyo que me brindaron en todo momento.

Pedro Josué Cañenguez Ramírez

## RESUMEN

Las municipalidades como parte del sector público de El Salvador, deben adoptar un sistema de autorregulación que les permita gestionar de forma eficiente, eficaz y transparente los recursos que administran.

Las necesidades para el funcionamiento y operación de las municipalidades las han obligado a buscar diferentes fuentes de financiamiento, dentro de las cuales se encuentra préstamos con las instituciones del sistema financiero y operaciones en el mercado bursátil.

La titularización de activos constituye una forma de financiamiento por medio del mercado bursátil, esta operación demanda una gestión basada en un buen gobierno corporativo del ente originador.

El gobierno corporativo constituye un sistema de autorregulación aplicable para todo tipo de organización que garantiza la definición y separación de las funciones de los órganos de gobierno; promueve la transparencia de la información, rendición de cuentas, ética, compromiso y liderazgo de los órganos de gobierno lo cual contribuye a que la gestión sea eficiente y eficaz.

De las catorce municipalidades que forman el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), Antiguo Cuscatlán, San Salvador, y Santa Tecla han efectuado procesos de titularización de activos, lo que les ha permitido, obtener recursos financieros a tasas más bajas a las que ofrece el sistema financiero, debido a las buenas calificaciones de riesgos, por la adopción e implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	i
RESUMEN .....	iii
INTRODUCCION .....	ix
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Definición del Problema .....	7
1.3 Preguntas de Investigación.....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.5 Justificación.....	10
1.6 Beneficios Esperados .....	11
1.7 Delimitación y Limitaciones de la Investigación.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Gobierno Corporativo .....	13
2.1.1 Antecedentes de Gobierno Corporativo .....	13
2.1.2 Definiciones de Gobierno Corporativo .....	15
2.1.3 Ámbito de aplicación, ventajas y características de Gobierno Corporativo....	17
2.1.4 Marcos de Referencia sobre Prácticas de Gobierno Corporativo.....	19
2.1.5 Principios de Gobierno Corporativo para el Sector Público.....	21
2.1.6 Elementos del Gobierno Corporativo .....	27
2.1.7 El Gobierno Corporativo en El Salvador.....	32
2.2 Municipalismo en El Salvador .....	34
2.2.1 Antecedentes de las Municipalidades en El Salvador. ....	34
2.2.2 Definición .....	35

2.2.3 Marco Legal que rige a las Municipalidades.....	35
2.2.4 Sistema de Gobierno de los Municipios de El Salvador .....	36
2.2.5 Responsabilidades de las Municipalidades .....	37
2.2.6 Fuentes de Financiamiento de las Municipalidades .....	38
2.2.7 Ingresos captados por los Municipios del AMSS.....	40
2.2.8 Endeudamiento de los Municipios del AMSS.....	41
2.3 Titularización de Activos en las Municipalidades de El Salvador.....	46
2.3.1 Generalidades de la Titularización de Activos en las Municipalidades de El Salvador .....	46
2.3.2 Marco Legal de la Titularización de Activos del Sector Municipal.....	48
2.3.3 Activos Titularizables en las Municipalidades.....	49
2.3.4 Ventajas de la Titularización de Activos.....	50
2.3.5 Proceso de Titularización de Activos en las Municipalidades.....	52
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>54</b>
3.1 Idea.....	54
3.2 Planteamiento del Problema.....	55
3.3 Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico.....	55
3.4 Visualización del alcance del estudio.....	56
3.5 Elaboración de Hipótesis y Definición de Variables.....	56
3.6 Desarrollo del Diseño de Investigación.....	57
3.7 Definición y selección de la muestra .....	58
3.8 Recolección de datos.....	58
3.9 Análisis de datos .....	59
3.10 Presentación de los Resultados.....	59

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	60
4.1 Recolección y captura de datos.....	60
4.2 Organización de la Información.....	61
4.3 Interpretación de Resultados .....	61
4.4 Prueba de Hipótesis.....	74
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
5.1 Conclusiones.....	79
5.2 Recomendaciones.....	81
Referencias Bibliográficas:.....	85
ANEXOS .....	92
Anexo 1: “Instrumento A” dirigido a alcaldes y concejales de las municipalidades del AMSS.....	92
Anexo 2: “Instrumento B” dirigido a gerentes y personal de dirección de las municipales .....	94
Anexo 3: Tabulación de resultados de cuestionarios .....	98
Anexo 3.1 Tabulación de Instrumento A, cuestionario dirigido a alcaldes o concejales de las municipalidades del AMSS .....	98
Anexo 3.2 Tabulación de Instrumento B, cuestionario dirigido a gerencias o personal de dirección de las municipalidades del AMSS.....	109



## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>Figura 1.</b> Elementos de Gobierno Corporativo .....	28
<b>Figura 2.</b> Elementos de Gobierno Corporativo para Instituciones del Sector Público.....	29
<b>Figura 3.</b> Estructura de gestión en el sector público.....	31
<b>Figura 4.</b> Ingresos de las municipalidades.....	49
<b>Figura 5.</b> Proceso de Titularización de Activos .....	52
<b>Figura 6.</b> Proceso de investigación Cuantitativo. ....	54
<b>Figura 7.</b> Evaluación del Gobierno Corporativo de las Municipalidades del AMSS, según concejo .....	64
<b>Figura 8.</b> Evaluación del Gobierno Corporativo de las Municipalidades del AMSS, según gerencias.....	65
<b>Figura 9.</b> Instrumentos normativos que utilizan para fomentar el liderazgo, compromiso de los órganos de gobierno, comunicación, rendición de cuentas y transparencia.....	66
<b>Figura 10.</b> Municipalidades que han efectuado procesos de titularización de activos.....	67
<b>Figura 11.</b> Causa para no efectuar la titularizaciones de activos.....	68
<b>Figura 12.</b> Cumplimiento de LAIP sector municipal .....	73
<b>Tabla 1.</b> Prácticas de Gobierno Corporativo en entidades del Sector Público, según Deloitte.....	25
<b>Tabla 2.</b> Ingresos por fuentes de financiamiento de las alcaldías del AMSS (En dólares US\$) .....	41
<b>Tabla 3.</b> Deuda Municipal de El Salvador (Miles de US\$) .....	43
<b>Tabla 4.</b> Deuda Municipal del AMSS (Miles de US\$).....	44

<b>Tabla 5.</b> Destino de los recursos provenientes de la deuda contratada por la municipalidades en 2015 .....	45
<b>Tabla 6.</b> Deuda Municipal del AMSS por Tipo de Acreedor 2015 (Miles de US\$)47	
<b>Tabla 7.</b> Elaboración de Hipótesis y Definición de Variables.....	56
<b>Tabla 8.</b> 1. ¿Sabe que es el Gobierno Corporativo? Instrumento A .....	62
<b>Tabla 9.</b> 1. ¿Sabe que es el Gobierno Corporativo? Instrumento B .....	63
<b>Tabla 10.</b> 21. ¿Considera necesario financiarse por medio de la Titularización de Activos? .....	69
<b>Tabla 11.</b> 22. ¿Considera necesario la existencia de un marco de referencia que le permita adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo para Titularizar Activos? .....	69
<b>Tabla 12.</b> Prueba de normalidad .....	77
<b>Tabla 13.</b> Comprobación de normalidad de variable aleatoria .....	77
<b>Tabla 14.</b> Prueba de muestras independientes .....	77
<b>Tabla 15.</b> Prueba de igualdad de varianza .....	78
<b>Tabla 16.</b> Prueba de t-student .....	78

## INTRODUCCION

La titularización de activos es un proceso mediante el cual una empresa titularizadora legalmente constituida, crea y administra un fondo patrimonial independiente garantizado por activos generadores de flujos de efectivo futuros de un ente originador. Los títulos valores generados son cotizados en el mercado de capitales.

Para que una empresa pueda efectuar procesos de titularización de activos, es necesario la obtención de una buena calificación de riesgos lo cual se logra a través de la adopción e implementación de prácticas de buen gobierno corporativo. En virtud de lo anterior, el objetivo principal de la presente investigación es recomendar prácticas de gobierno corporativo para que las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador puedan financiarse con estos instrumentos.

El capítulo 1 incluye el planteamiento del problema donde se identificó que únicamente tres de catorce municipalidades del AMSS han titularizado, instituciones que se caracterizan por poseer estructuras de gobierno corporativo más avanzados a las municipalidades que no han efectuado procesos de titularización de activos, estas últimas se han visto afectadas por las altas tasas de interés que pagan a las instituciones del sistema financiero por la deuda pública municipal adquiridas más alto a la tasa de interés que pagan las municipalidades que han titularizado activos.

En capítulo 2 se aborda los antecedentes, definiciones, ámbito de aplicación, ventajas, características, marco de referencia, principios y elementos del gobierno corporativo de todo tipo de organización incluyendo empresas de propiedad estatal; se aborda además los antecedentes, definiciones, marco legal, sistema de gobierno, responsabilidades, fuentes de financiamientos e ingresos del sector municipal del país y se centra en el estudio del AMSS, finalmente se describe la titularización de activos que se han efectuado en el sector municipal, margo legal, activos titularizarles, ventajas y proceso de titularización de activos y la incidencia del gobierno corporativo como sistema esencial para que las municipalidades pueda financiarse a través de esta modalidad.

En el capítulo 3, se construyó la metodología de la investigación de conformidad al proceso metódico que establece Hernández R, el cual considera la concepción de la idea, el planteamiento del problema, elaboración del marco teórico, definición del tipo de investigación, selección del diseño experimental, recolección de los datos, análisis e interpretación de los resultados

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación, en esta etapa se consideraron dos instrumentos la encuestas, entrevista y solicitud de información oficial al IAIP. Se interpretaron los resultados y se dio respuesta a las preguntas de investigación e hipótesis.

En el capítulo 5 se presenta las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para las que las municipalidades adopten e implementen prácticas de gobierno corporativo y puedan financiarse a través de la titularización de activos.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las Municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador necesitan recursos para cumplir con sus obligaciones y en la mayoría de veces, no son suficientes debido a la cantidad de funciones que se han delegado tras la descentralización de responsabilidad del Estado y que todas poseen deudas, y se ven obligados a financiarse con terceros, en virtud de ello, once de las catorce municipalidades, han optado por adquirir deuda con instituciones bancarias, que son por excelencia las fuentes más accesibles, no obstante, las otras tres han logrado financiarse por medio de la titularización de activos.

Las municipalidades que aún no han efectuado procesos de titularización de activos, tienen como reto, buscar las condiciones necesarias que les permita cumplir con los requisitos que son exigidos para poder financiarse por medio de esta figura y la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo constituye un elemento indispensable para ello.

La adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo permite administrar los recursos de manera transparente, eficiente, segura y fiable; en ese sentido, es importante que se desarrollen las prácticas mínimas de autorregulación, ya que esto permitiría mejorar en la administración de los recursos y el acceso a otras fuentes de financiamiento como lo es la titularización de activos.

## **1.1 Antecedentes**

La autorregulación, ha sido un tema de interés mundial que data desde los años 50's, tras la creación de instituciones como la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) en 1956, el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF según sus siglas en inglés) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) creada en 1961, en los últimos tiempos, este tema ha tomado un gran impulso; por ejemplo según Chalupowicz D. (2007) “Sarbanes Oxley es una Ley de Estados Unidos aprobada en el año 2002 con el fin de fortalecer el gobierno corporativo y restaurar la confianza de los inversores” (p. 11) en respuesta a numerosos escándalos corporativos a nivel mundial, tales como los casos de Enron, Andersen y WorldCom , en Estados Unidos y Parmalat y Ahold en Europa.

En El Salvador, los fraudes más grandes fueron el caso FINSEPRO E INSEPRO, lo que obligó al Estado a implementar una supervisión más eficiente, estableciendo mecanismos de autorregulación por medio de la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), con la emisión de la norma prudencial para bancos “Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras” NPB4-48, de aplicación para las instituciones financieras.

Los fraudes empresariales no son exclusivos de empresas privadas, en el sector público han existidos muchos casos de fraudes y corrupciones a través del tiempo debido a diferentes factores, uno de ellos, es el carecimiento de prácticas de autorregulación que ha provocado deterioro de la gestión pública, en términos de transparencia, no se divulga

a la población sobre la gestión financiera y operativa, así también, en algunas instituciones no se tienen claros la visión, misión, objetivos, planes, etc., no se ha garantizado un marco eficaz de gobierno corporativo, derechos y funciones de los funcionarios públicos, tratamiento equitativo de los mismos, el papel de las partes interesadas, y responsabilidad del concejo directivo, esto ha obligado al órgano legislativo a crear e implementar un legado de leyes que han convertido a las instituciones gubernamentales en entidades con procesos burocráticos e ineficientes, con el objetivo de evitar corrupciones y fraudes en el sector.

Como parte de las instituciones del sector público, están las municipalidades, y la Constitución Política de la República de El Salvador, en el Art. 202.- establece que: “Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población”. En la actualidad existen 262 municipios y, desde el 2015, están gobernados por concejos municipales plurales además el Art. 203 señala que: “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal”.

El Código Municipal es el marco legal específico que regula a todas las municipalidades de El Salvador, en el Art. 2, define al gobierno local como: “la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con



autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”(1986).

La autonomía emanada del Código Municipal en lo administrativo, en lo funcional y en lo técnico, ha generado que las municipalidades desarrollen sus actividades de forma no estandarizadas, ya que cada institución se ha estructurado y organizado de conformidad a su tamaño, necesidades y recursos; debido a ello, la gestión de los recursos se ha visto afectada por procesos y procedimiento obsoletos y deficientes.

La planificación estratégica de los municipios es efectuada a cinco o más años y los períodos de gobierno de los concejos municipales por disposición constitucional es de tres años, lo anterior ha provocado que durante toda la vigencia del gobierno municipal no se logra cumplir con la planeación estratégica, generado principalmente por cambios constantes de dirigentes; debido a que los nuevos gobernantes implementan otras ideas y no dan continuidad al trabajo que ha significado el uso de recursos financieros de la municipalidad, lo que se ha convertido en un problema de gobernanza institucional.

Las inversiones de las municipalidades se deben efectuar con enfoque social, debido a que conocen más de cerca los problemas y necesidades con que cuenta los residentes de los mismos, pero por la falta de implementación de un marco de autorregulación que

permita proteger los derechos de las partes interesadas y así evitar que interpongan los intereses políticos o partidarios sobre el interés social y participativo.

El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) es “un conglomerado de catorce municipios del departamento de San Salvador que son: Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Delgado, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos, San Martín, Tonacatepeque, Soyapango, y la ciudad de San Salvador; y dos del departamento de La Libertad: Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán” (1994) Art. 3, de la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y los municipios aledaños. Este conglomerado ha unificado esfuerzos para mejorar el desarrollo en ciertos sectores tales como: La construcción, la planificación del territorio, el control del territorio, la protección del medio ambiente, la prevención de la violencia, cohesión social, entre otros.

Las municipalidades del AMSS, al igual que todas, requieren de recursos financieros para desarrollar sus operaciones y lograr sus objetivos, estas instituciones se han financiado por diferentes fuentes entre las cuales están: El fondo general de la nación, recursos propios, préstamos externos, préstamos internos y donaciones, fundamentado en (Ministerio de Hacienda, 2015, p. 123).

Dentro de los préstamos internos, las municipalidades se han endeudado con recursos provenientes de préstamos con instituciones financieras, llámense bancos, cajas de crédito, bancos cooperativos, etc., pero fue con la aprobación de la Ley de Titularización

de Activos en el año 2007, que se abrió la oportunidad tanto para el sector privado como público de optar por otra fuente de financiamiento, es decir, la titularización de activos.

En alcaldías de San Salvador, Santa Tecla y Antigua Cuscatlán ya se han efectuado procesos de titularización de activos, lo que les ha permitido obtener recursos financieros a un costo menor y, al mismo tiempo, les ha permitido adquirir montos significativos, los cuales no sería posible obtenerlos por medio de empréstitos con instituciones financieras.

Lo anterior indica que es posible titularizar los flujos de efectivo futuros de las municipalidades, pero es notable que las municipalidades que han efectuado este tipo de procesos son las más robustas, y su estructura organizativa les ha permitido cumplir con los requisitos que son necesarios para llevar a cabo este proceso.

Ahora bien, es necesario identificar las causas que no han permitido al resto de municipalidades del AMSS financiarse con recursos provenientes de la titularización de activos y si las prácticas de gobierno corporativo representan un componente indispensable o no para los procesos de titularización.

## **1.2 Definición del Problema**

Las municipalidades representan un sector estratégico para el desarrollo económico y social para el país, porque son las que conocen e identifican de primera mano las principales necesidades de los municipios, pero los recursos que recaudan no son suficientes para autofinanciarse y así cumplir con todas las obligaciones que les corresponden, debido a que poseen muchas responsabilidades y el cien por ciento de las municipalidades del AMSS tienen endeudamiento.

De las municipalidades que conforman el AMSS, solamente tres han efectuado procesos de titularización de activos, lo que les ha permitido obtener recursos a un costo más bajo que el contratado por medio de empréstitos bancarios y son estas las que tienen mayor capacidad financiera, técnica y operativa. Para el resto de municipalidades es necesario identificar las causas que les han impedido obtener financiamiento con este tipo de instrumentos financieros y en ello radica la importancia, de investigar lo que se plantea en la siguiente pregunta:

¿Qué beneficios genera la adopción e implementación de un sistema de gobierno corporativo para efectuar procesos de titularización de activos en las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador?

### **1.3 Preguntas de Investigación**

1. ¿Es el Gobierno Corporativo un sistema esencial para la titularización de activos en las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador?
2. ¿Cuáles son las prácticas de gobierno corporativo adoptadas por las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador que han efectuado procesos de titularización de activos?
3. ¿Poseen prácticas de gobierno corporativo, las municipalidades que no han efectuado procesos de titularización de activos?
4. ¿Existe algún marco de referencia para las municipalidades que les oriente a implementar prácticas de gobierno corporativo en la administración de los recursos públicos?

## **1.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Recomendar prácticas de gobierno corporativo como un sistema esencial para efectuar procesos de titularización de activos en las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar si la adopción de prácticas de gobierno corporativo es necesaria para efectuar procesos de titularización de activos.
2. Identificar cuáles son las prácticas de gobierno corporativo que han sido adoptadas para efectuar procesos de titularización de activos en las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador.
3. Identificar cuáles son las prácticas de gobierno corporativo que han sido adoptadas por las municipalidades que no han efectuado procesos de titularización de activos.
4. Especificar los marcos de referencias que contribuyen a las municipalidades poseer prácticas de gobierno corporativo en la gestión de los recursos públicos.

## **1.5 Justificación**

Los cambios constantes en los gobiernos de las municipalidades, así como la poca transparencia y eficiencia en la gestión de sus recursos, han permitido que la población y los diferentes grupos de interés desconfíen de la credibilidad y honestidad de los funcionarios que dirigen estas entidades.

Las municipalidades tienen atribuciones y competencias, una de las más importantes es impulsar el desarrollo económico y social de sus territorios, para lo cual requieren recursos financieros y por tener recursos limitados, se ven en la necesidad de adquirir endeudamiento con altos costos.

Las municipalidades del Área metropolitana de San Salvador (AMSS) por encontrarse en el centro económico más importante del país, con mayor densidad poblacional, industria comercial y financiera más desarrollada ha permitido que este conglomerado de municipalidades constituyan la mayor concentración de ingresos de los municipios de El Salvador; no obstante, estas entidades poseen muchas dificultades en la gestión de sus recursos por diferentes causas, pero sobre todo por limitaciones económicas.

Para solventar esas necesidades, alcaldías como las de San Salvador, Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán han sido pioneras en adquirir financiamiento a través de la titularización de activos. Por el contrario, alcaldías como Soyapango, Ilopango, Apopa, etc., no han efectuado procesos de titularización de activos. Las causas se desconocen;

en ese sentido, es importante identificar esas causales que no han permitido utilizar esta fuente de financiamiento e investigar si la adopción e implementación de prácticas de gobierno corporativo son necesarias para la obtención de recursos por medio de la titularización de activos y que contribuyan a que la población y los diferentes grupos de intereses confíen en la credibilidad y transparencia de la gestión municipal.

## **1.6 Beneficios Esperados**

Recomendar a las municipalidades la implementación de prácticas de autorregulación que contribuya a mejorar la gestión de los recursos municipales, mejorando la credibilidad, eficiencia y transparencia de los concejos municipales y, a la vez, facilitará a que estas entidades puedan realizar procesos de titularización de activos.

## **1.7 Delimitación y Limitaciones de la Investigación**

### **1.7.1 Delimitación de la Investigación**

Debido a que se contaba con acceso a las unidades financieras de las catorce municipalidades del AMSS, se efectuó la investigación de la adopción e implementación de prácticas de gobierno corporativo, al 31 de diciembre de 2015 en los catorce municipios del AMSS.

La investigación abarcó desde la primera titularización, hasta las últimas que se realizó en las municipalidades del AMSS, en el año 2015.



También fueron objeto de estudio, una de las empresas autorizadas para administrar fondos de titularización en El Salvador, al 31 de diciembre de 2015, dónde se conoció el proceso que se debe seguir para efectuar titularización de activos, así también el Instituto de Acceso a la Información Pública donde se obtuvo información concerniente a cumplimiento a la Ley de Acceso a la Información Pública.

### **1.7.2. Limitación de la Investigación**

Las principales limitaciones de la investigación fueron:

- Por tratarse de un tema de gobernanza, se tuvo que recopilar información de alcaldes y concejales de las diferentes municipalidades del AMSS lo que resultó complejo por el espacio de tiempo que demanda la actividad.
- En El Salvador no existen antecedentes de adopción de gobierno corporativo por alguna institución del sector público y en el sector privado, son muy pocas las instituciones que han implementado gobierno corporativo, por lo que se recopiló información internacional y se adaptó a la realidad de El Salvador.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Gobierno Corporativo**

#### **2.1.1 Antecedentes de Gobierno Corporativo**

El término “gobierno corporativo” nace a partir de la teoría de la agencia relacionado al funcionamiento de los órganos de propiedad, dirección y administración en una empresa, así como por falta de responsabilidad, transparencia, rendición de cuentas y calidad de la información; no obstante, las crisis económicas mundiales, como también los fracasos de empresa multinacionales le dieron mayor impulso al tema de buenas prácticas y principios de gobierno corporativo.

La primera institución en establecer directrices de Gobierno Corporativo fue la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en Inglés), creada en 1956 para promover el crecimiento económico en los países en desarrollo, considerando la experiencia práctica de esta institución en la estructuración de inversiones, la evaluación de empresas y la nominación de consejeros, lo que le permite poner en acción principios de buen gobierno corporativo (IFC, 2006, p. 4).

En 1961, se crea la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entidad que emitió los principios de gobierno corporativos en 1999, mismos que fueron revisados y actualizados en el año 2004. Estos principios se pueden adaptar a todo tipo de empresas y están orientados a garantizar un marco eficaz para el gobierno

corporativo, tratamiento de los derechos de los accionistas, funciones clave en el ámbito de la propiedad, el papel de las partes interesadas, revelación de datos, transparencia y las responsabilidades del consejo (OCDE, 2004, p. 3 y 7).

En 1970, nace la Corporación Andina de Fomento - CAF, entidad con presencia en Latinoamérica, España y Portugal. Esta institución ha fomentado activamente la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo a través de su código latinoamericano, lo que ha permitido difundir la importancia de este tema hacia el sector privado por medio de las Bolsas de Valores y las cámaras empresariales de la región. También con el apoyo de la cooperación internacional ha creado temas de gobierno corporativo para empresas del estado (CAF, 2012, p. 7).

En 1975, se crea el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, comité que está integrado por representantes de organismos de supervisión bancaria de 12 países y crea las normas de Basilea I, Basilea II y Basilea III e intentan ayudar a las organizaciones bancarias a mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a los supervisores, para que estos monitoreen la calidad de los mismos (Banco de Pagos Internacionales, 2006, p. 1).

En 2009, se crea el Instituto de Gobierno Corporativo de Latinoamérica (IGCLA), integrado por representaciones de Argentina, Brasil, Bolivia, Ecuador, Colombia, Chile, Perú, El Salvador, Panamá, Costa Rica y México, su finalidad es intercambiar experiencias y conocimientos sobre gobierno corporativo, dentro de los trabajos más

destacados se encuentra un estudio de cómo se encuentra el gobierno corporativo en los países latinoamericanos (IGCLA, 2011, p. 7).

En El Salvador, tras la internacionalización de la banca en los años del 2004 al 2009, el sistema financiero sufrió cambios importantes sobre todo en materia normativa y operativa, uno de los cambios más notorios consistió en que la banca se autorregulará con directrices del primer mundo, lo que generó que el Estado salvadoreño promoviera, mediante la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), la creación de marcos y directrices dirigidas a normar el gobierno corporativo para el sector financiero, emitiendo así las Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras NPB4-48, su objeto es establecer las bases mínimas que deben adoptar las entidades supervisadas por la SSF para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo, dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la materia, acordes con la naturaleza y escala de sus actividades, fundamentado en la NPB4-48(2011).

### **2.1.2 Definiciones de Gobierno Corporativo**

Para el CAF (2010) “El gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos...” (p. 9).

Para la OCDE (2004) El gobierno corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia, económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores; abarca relaciones entre los órganos de gobierno (accionistas, consejo y directorio), también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y los medios para alcanzarlos.

La IFC (2015) define al gobierno corporativo como: “estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital”, fundamentado en gobierno corporativo un enfoque moderno (p. 1.).

En el 2014 la Universidad de los Andes definió que:

Gobierno corporativo es el conjunto de procesos, mecanismos, y reglas del juego establecidos entre los propietarios, el directorio y la administración para dirigir la empresa, alcanzar los objetivos planteados, generar valor sostenible en el tiempo para sus accionistas y responder a los legítimos requerimientos de otros grupos de interés (p.24).

Además, en 2009 la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, definió el gobierno corporativo como:

El sistema por el cual las sociedades son administradas y controladas; su estructura deberá establecer las atribuciones y obligaciones de los que participan en su administración, supervisión y control, tales como los accionistas, la junta directiva, miembros de la alta gerencia, comités y unidades de control; asimismo, debe proporcionar un marco adecuado de transparencia de la organización y la protección de los intereses de los depositantes, asegurados y demás usuarios de las entidades (Art. 1).

Finalmente, para Kamesan V. citado por Flores J. (s.f.)

El Gobierno corporativo significa hacer todo de una forma más adecuada, con el objetivo de mejorar las relaciones entre la compañía y sus accionistas; mejorar la calidad de los miembros de la Junta Directiva; animar a la administración a pensar a largo plazo; asegurar que la información financiera es apropiada; asegurar que la gerencia es fiscalizada en el mejor interés de los accionistas. (p. 10).

A partir de las de definiciones presentadas anteriormente, el gobierno corporativo es un sistema a través del cual las entidades son dirigidas y autorreguladas, con el objeto de promover la transparencia y rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés, mediante órganos de control que aseguran la adecuada adopción, implementación y cumplimiento.

Para el sector público la Corporación Andina de Fomento lo define como: “los arreglos institucionales, formales e informales que estructuran la relación de control, transparencia y liderazgo de la empresa y que gobiernan la vinculación entre el accionista, el Directorio, la gerencia y los “dolientes” de la empresa (empleados, ciudadanos y consumidores, entre otros)” (CAF, 2010, p. 9.)

### **2.1.3 Ámbito de aplicación, ventajas y características de Gobierno Corporativo**

Las prácticas de gobierno corporativo son aplicables para cualquier tipo de entidad, aunque inicialmente se crearon para grandes empresas privadas comenzando por el mercado financiero y bursátil, no obstante, la visión de aplicación se ha ampliado a otros sectores incluyendo las empresas de propiedad estatal, según el CAF (2010) “Las

prácticas están orientadas a ayudar a la administración pública a contribuir al mejor desempeño de la institución y mantenerse en manos del Estado” (p. 7)

De igual manera, Córdova C. y Sánchez G. señalan que el “Gobierno corporativo es un concepto que se aplica a todas las empresas. No importa el volumen de ventas, el número de empleados, el origen del capital o cualquier otra característica que clasifique a las organizaciones” (2015. p.21).

### **Ventajas de implementación del gobierno corporativo.**

Contribuye a disminuir factores de riesgo considerando que los órganos de dirección y control identifican, miden y mitigan todos los posibles riesgos desde sus diferentes estratos o niveles.

Aporta en la estrategia de crecimiento y en la toma de decisiones empresariales, considerando que enfoca las actividades en iniciativas estratégicas apropiadas, con el propósito que el consejo y la alta dirección persigan objetivos orientados al crecimiento sostenido y a la generación de valor de la compañía y sus accionistas (Deloitte, 2009, p. 5).

Permite que las organizaciones sean más confiables y transparentes (OCDE, 2004, p. 17 y 22).

Atrae grandes primas de inversiones, acceso a financiamiento a un costo inferior y supera a sus competidores en el mercado, ya que les brinda mayor confianza a los inversionistas.

Permite ser más transparente, lo que se traduce en mayor información, accesibilidad y publicidad de la información y participación de todos los implicados en la organización (Alonso M. 2008)

### **Características.**

Las prácticas de gobierno corporativo son flexibles, tienen una naturaleza evolutiva y se adaptan y tropicalizan por los cambios significativos del entorno.

Son de aplicación para cualquier tipo de entidad, sin importar la industria, sector, finalidad, objeto, etc.

Las prácticas de gobernanza no son de exigencia coercitiva y van destinadas a promoverse en todos los niveles de las organizaciones.

### **2.1.4 Marcos de Referencia sobre Prácticas de Gobierno Corporativo.**

Los marcos de referencia de gobierno corporativo más conocidos en la actualidad son:



### **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE:**

Emitidos en 1999 y revisados en 2004, constan de 6 principios básicos y 32 sub principios, y están orientados a garantizar un marco regulatorio eficaz, tratamiento de los derechos de los accionistas, funciones claves en el ámbito de la propiedad, tratamiento equitativo de los accionistas, el papel de las partes interesadas en el gobierno corporativo, revelación de datos, transparencia y las responsabilidades del consejo.

### **Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas**

Estas directrices son el complemento de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, debido a que el gobierno corporativo de las empresas públicas resulta decisivo para garantizar su contribución positiva a la eficiencia económica y a la competitividad global de un país, los cuales están orientados a garantizar un marco jurídico y regulatorio efectivo para empresas públicas, el Estado como propietario, tratamiento equitativo de las partes interesadas, la transparencia y divulgación y las responsabilidades de los dirigentes de las empresas públicas.

### **Principios de Basilea:**

Emitidos en 1988, 2004 y 2010 (Basilea I, II y III), principios básicos que regulan que los miembros del consejo deberán ser aptos para sus cargos, comprender sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañan al banco; el consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos del banco, comunicación en toda la organización bancaria, entre otros.

### **Código Andino de Gobierno Corporativo:**

Este código se basa en 6 principios básicos que son el derecho y trato equitativo de los accionistas; Asamblea General de Accionistas, el Directorio, el control y la información de los Estados Financieros, información anual de buen gobierno corporativo e informe anual de gobierno corporativo.

### **Principios para una gobernabilidad efectiva en las entidades del sector público**

En México, la filial de la firma Deloitte Touche Tohmatsu Limited ha creado un boletín en el que establece cuatro principios que el estado debería de considerar, entre los cuales se encuentran: el liderazgo y compromiso de los órganos del gobierno, comunicación, rendición de cuentas y transparencia.

#### **2.1.5 Principios de Gobierno Corporativo para el Sector Público**

Las instituciones del sector público constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social de un país, debido a que es por medio de estas instancias que el Estado brinda a toda la población los bienes y servicios que emanan de la constitución política, como derechos de los ciudadanos en general. Por tratarse de capital público la tarea de administrar los recursos se vuelve más compleja, debido a que los ciudadanos son los accionistas de las instituciones públicas por lo tanto estas instituciones deben tener un papel de liderazgo en la implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Para la CAF (2012) “las empresas estatales tienen la capacidad y, de hecho, incluso la responsabilidad, de ser un ejemplo positivo y ayudar a establecer un modelo a seguir para otras empresas locales” (p.18).

A pesar de su gran importancia, las instituciones del sector público no tienen un marco de referencia sobre principios de buen gobierno corporativo, que sirva de base para fomentar la autorregulación, debido a que los principios de gobierno corporativo han sido diseñados y orientados principalmente a mejorar la gobernabilidad de empresas privadas, lo cual ha contribuido a los gobiernos de los diferentes países a implementar, evaluar y perfeccionar el marco legal, institucional y normativo que le es aplicable a las instituciones arraigadas en sus territorios, y sobre todo ser un marco de referencia para la orientación de los participantes de los mercados de capitales; (OCDE, 2004)

Para la ODCE (2004) “los principios tienen un carácter de no vinculante, y no pretende la incorporación de disposiciones detalladas en las legislaciones nacionales... su propósito es servir como punto de referencia” (p. 14), estos principios proporcionan una guía para poder ser adoptados en las condiciones o circunstancias específicas de cada país, “la existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo dentro de una sociedad determinada y dentro de un conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado” (OCDE, 2004, p. 11,12).

Existen principios de gobierno corporativo que le son aplicables únicamente a instituciones financieras, como es el caso de los principios de Basilea, los cuales tienen como propósito principal lograr una supervisión exitosa de tales instituciones; pero los principios de la OCDE, no son exclusivos de empresas financieras ni de sociedades que cotizan en la bolsa de valores, estos pueden ser adoptados tanto para empresas privadas e inclusive por instituciones de carácter estatal.

Los principios de gobierno corporativos dictados por la OCDE en el 2004, están diseñado principalmente a promover una cultura de protección de las partes interesadas en la gobernanza de las empresas privadas, estos se enfocan en garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, los derechos de los accionistas y funcionarios clave en el ámbito de la propiedad, tratamiento equitativo de los accionistas, el papel de las partes interesadas en el gobierno corporativo, revelación de datos y transparencia y la responsabilidad del consejo.

La OCDE también considera que las empresas de propiedad estatal desempeñan un papel muy importante en la economía de un país o una región, es por tal razón que en el 2010 promovió las directrices de gobierno corporativo para empresas del sector público donde establece los principios siguientes:

- ✓ Garantizar un marco jurídico y regulatorio efectivo para empresas públicas;
- ✓ La actuación del Estado como propietario;
- ✓ Tratamiento equitativo de los accionistas;
- ✓ Las relaciones con partes interesadas;

- ✓ Transparencia y divulgación y
- ✓ Las responsabilidades de los Directorios de empresas públicas

Nótese que la actuación del Estado como propietario, es la principal deferencia de los principios orientados al sector público con respecto a los del sector privado, principio que sustituye al de los derechos de los accionistas y funcionarios clave en el ámbito de la propiedad, lo anterior radica en el hecho que en las instituciones del sector público los accionistas son todos los ciudadanos y no un grupo selecto en particular.

También la firma Deloitte en su Boletín Gobierno Corporativo de 2010 sobre Prácticas de Gobierno Corporativo en entidades del Sector Público plantea los principios de gobernabilidad efectiva en estas instituciones, resumidas en la tabla 1, proponiendo como los principales elementos: el liderazgo y compromiso de los órganos de gobierno, la comunicación, la rendición de cuentas y la transparencia.

**Tabla 1**

***Prácticas de Gobierno Corporativo en entidades del Sector Público, según Deloitte.***

1. Liderazgo y Compromiso de los Órganos de Gobierno.	Debe existir claridad en las responsabilidades y compromiso de cada miembro de los organos del gobierno.
2. Comunicación.	Las entidades públicas contarán con medios que garanticen que la comunicación llegue oportunamente a todas las unidades, áreas o departamentos necesarios.
3. Rendición de Cuentas.	Identificar quienes serán los participantes en la rendición de cuentas (Gobierno, ONGS, Empresas Privadas, Organizaciones, Población en General, etc.), Así también informar sobre aspectos de gestión, obtención y destino de recursos
4. Transparencia.	Se requiere habilitación de áreas que generen información pública más capacitadas y sólidas, generar información por medios electrónicos a la vista de toda la población y cumplir con tiempos para dar respuestas en la información que la población demande.

Fuente: Creación propia a partir de principios propuestos por Deloitte en 2010.

Si se trata de prácticas de gobierno corporativo aplicables al sector público existen antecedentes de estudios sobre aplicabilidad y adopción de gobernanza en este sector, por una parte, la OCDE ha publicado las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Así como también la Corporación Andina de Fomento publicó en el 2012 una serie de políticas orientadas a promover el gobierno corporativo de las empresas propiedad del estado “Gobierno Corporativo en América Latina Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal”.

Es importante mencionar que en El Salvador no existe un marco que oriente a las instituciones del Sector Público a adoptar e implementar prácticas de gobierno

corporativo, no obstante, se han hecho algunos esfuerzos aislados para la promoción de la transparencia, rendición de cuentas y ética.

Es importante destacar que el Gobierno Corporativo tiene dos grandes fuentes normativas una regulatoria, que es la emitida por el Estados y sus instituciones en su afán de crear mejores condiciones para la inversión en sus países; y la otra, auto regulada por cada entidad con el propósito de conseguir una estructura de dirección más eficiente y competitiva creando confianza principalmente entre sus proveedores de capital (Bolsa de Valores de Colombia. 2009).

En El Salvador las instituciones del sector público están regulas por una serie de leyes, reglamentos y normativas, que las obliga a fomentar algunas prácticas de buen gobierno corporativo, tal es el caso de: Ley de Acceso a la Información Pública, Ley de Ética Gubernamental, Ley de Corte de Cuentas, Normas Técnicas de Control Interno General y Especificas entre otras; instrumentos que persiguen que los servidores públicos, actúen con transparencia, ética, responsabilidad y estar en pro de la sociedad salvadoreña.

### **2.1.6 Elementos del Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo incluye las relaciones entre los propietarios de las empresas, el consejo de administración, los administradores de la empresa y otros grupos de interés. El Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, llevado a cabo en el año 2003, señaló que el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos, los sociales, individuales y comunitarios.

De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia (2010) los elementos que conforman el gobierno corporativo en las entidades supervisadas son nueve según se detalla en la figura 1.

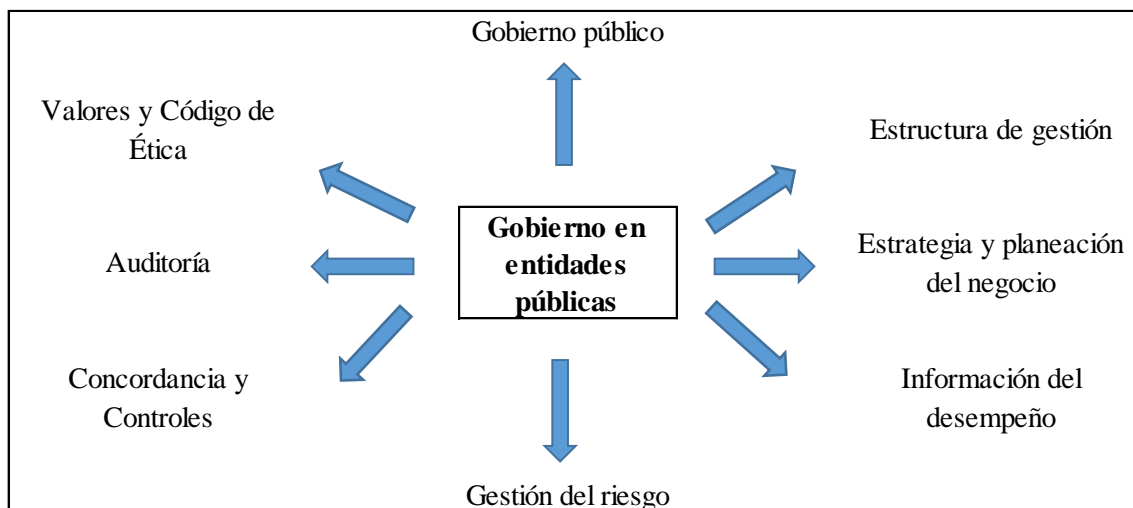




**Figura 1: Elementos de Gobierno Corporativo.**

Fuente: Creación propia, Superintendencia del Sistema Financiero de Colombia (2010)

Por otra parte, la sede de la firma Deloitte, en México, establece que los elementos de gobierno corporativo para las instituciones del sector público son ocho los que se muestran en la figura 2.



**Figura 2: Elementos de Gobierno Corporativo para Instituciones del Sector Público.**

Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte 2010.

**Gobierno Público:** Es el conjunto de instituciones públicas que realizan la voluntad de un Estado, expresada en la constitución. En cada institución del sector público existen órganos de gobierno que controlan y dirigen la gestión particular de la entidad, llámese, consejo directivo, consejo de ministros, presidentes, concejos municipales, etc.

**Valores y Código de Ética:** El código de ética es un instrumento que deberá de normar los valores y los principios en la que debe de actuar todos los órganos del gobierno corporativo sin excepción, el cual deberá de estar de conformidad a la legislación existente y se establecen los límites para tomar decisiones.

**Auditoría:** La finalidad de la auditoria es evaluar que la información financiera, operativa y de gestión de una entidad, presentada a los diferentes grupos de intereses sea información que represente fielmente la operación.

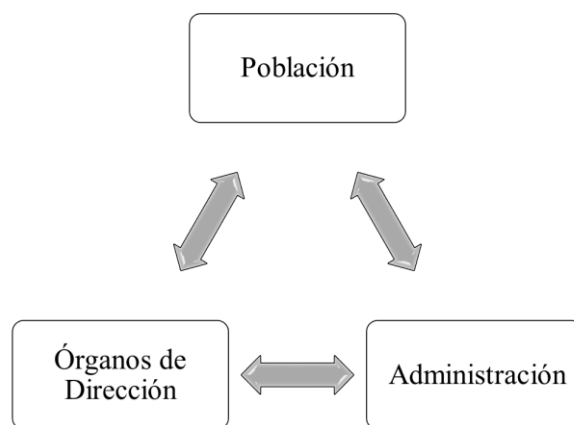
**Concordancia y Controles:** La concordancia y controles son mecanismos implementados por los órganos de gobierno y la auditoría, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas institucionales, los cuales deben de evolucionar de conformidad a los cambios organizacionales y del entorno.

**Gestión del riesgo:** Es el proceso mediante el cual la institución, identifica, valora, controla, mitiga y le da seguimiento a los riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la organización.

**Información del desempeño:** Para Banco Mundial (2015) “La medición del desempeño debe diseñarse para evaluar no solo la eficiencia y la eficacia de los servicios...si no también la productividad” (p.379), es decir que en todos los niveles de las organizaciones se deben implementar mecanismos que permitan recopilar y generar información para medir el desempeño individual e institucional, de conformidad a las metas y objetivos.

**Estrategia y planeación del negocio:** La planeación del negocio comienza con el análisis enfocado en los recursos, fortalezas y capacidades frente a aspectos de competitividad y entorno, estableciendo misión, metas, objetivos, estrategias y planes funcionales. La estrategia organizacional es el esquema central o medio para utilizar o integrar los recursos tales como producción, finanzas, investigación y desarrollo, mercadeo y recursos humanos para cumplir con la misión y lograr metas y objetivos propuestos (Ferrell y Hartline.2012)

**Estructura de gestión:** La estructura de gestión de la gobernanza dentro de las instituciones publicas involucra en primer lugar, se encuentra la población y grupos de interés, a las cuales se debe rendir cuentas, debido a que estas instituciones funcionan con recursos provenientes de los ciudadanos; en segundo lugar está el órgano de dirección responsable de la toma de decisiones y de conformidad al Art. 2 de la Ley sobre el Enriquecimiento Ilícito de Funcionarios y Empleados Públicos los funcionarios son designados por elección popular, elección de la Asamblea Legislativa nombramiento de la autoridad competente o por designación oficial, y por último la administración de las instituciones que son responsable de ejecutar las de decisiones del órgano de gobierno tal y como se muestra en la figura 3.



**Figura 3.** Estructura de gestión en el sector público

Fuente: Creación propia

### **2.1.7 El Gobierno Corporativo en El Salvador**

En El Salvador, las principales empresas o instituciones que han aplicado gobierno corporativo son las instituciones financieras, debido al proceso de venta de los bancos que antes de 2004 estaban constituidos con capital salvadoreño, hoy en día pertenecen a conglomerados financieros internacionales, instituciones que han traído las prácticas adoptadas por los conglomerados a las inversiones que poseen en el país, es por ello que tienen un mayor grado de desarrollo en la adopción de prácticas de gobierno corporativo.

Además, la adopción de prácticas de gobierno corporativo es de carácter obligatorio en El Salvador, debido a que está regulado por el Banco Central de Reserva y supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) ya que el Art. 35 literal k de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero establece que los supervisados están obligados a: “La adopción e implementación de estándares de gobierno corporativo en la gestión, dirección y control de sus operaciones”

En el país existen grupos de empresas que constituyen negocios familiares, los que han comenzado a implementar códigos de familia, códigos que les han permitido estructurar la sucesión de generaciones, y estas empresas han logrado implementar prácticas de gobierno porque representan empresas de mayor tradición y tamaño, las que han tenido acceso a servicios de consultoría internacional (IGCLA. 2010-2011. p. 42)

El resto de empresas o instituciones no han tenido ningún grado de adopción de prácticas de gobierno corporativo lo que les ha generado inconvenientes para poder tener perdurabilidad en el tiempo.

También, existen esfuerzos por parte del estado salvadoreño, a través de la Superintendencia del Sistema Financiero, la que ha implementado un marco de referencia que le ha permitido efectuar una supervisión más exitosa de las instituciones financieras en El Salvador, a través de la aplicación de las Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras, y otras instituciones establecidas en el Art. 2 de este marco normativo.

Las prácticas del gobierno corporativo en el sector público de El Salvador en la actualidad se encuentran con una estructura deficiente, por carecer de marcos específicos y por falta de cumplimiento voluntario. No obstante, algunas instituciones públicas han implementado y adoptado prácticas de gobierno corporativo sobre todas las que han utilizado la Bolsa de Valores de El Salvador como alternativa de financiamiento; claros ejemplos son: el Ministerio de Obras Públicas (MOP), la Alcaldía de San Salvador y la Alcaldía de Santa Tecla, por mencionar algunas.

## **2.2 Municipalismo en El Salvador**

### **2.2.1 Antecedentes de las Municipalidades en El Salvador.**

La palabra municipio proviene del latín “municipium”, término usado en la antigua Roma, municipio hacía referencia a una ciudad libre, gobernada por sus propias leyes, no obstante, los derechos de los habitantes estaban basada en la condición social y económica del individuo (Giordano J. 1988).

Durante la colonia, los españoles organizaron a la población en ayuntamientos y se discutían problemas de la comunidad.

Después de la independencia de España, el Estado Salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios.

La Constitución de la República de El Salvador, de 1886, en el Art. 113 definía que: “el gobierno local de los pueblos estará a cargo de las municipalidades electas popular y directamente por los ciudadanos vecinos de cada población” dicha constitución estuvo vigente hasta el año de 1939, de conformidad al Art. 198 de la Constitución de ese mismo año.

En la actual Constitución Política de la República de El Salvador, en su Art. 202, establece que “Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población”, por otro lado, en el Art. 203, señala que: “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal”.

### **2.2.2 Definición**

El Código Municipal vigente, en el Art. 2, define al gobierno local como: “la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”.

### **2.2.3 Marco Legal que rige a las Municipalidades**

Las municipalidades están reguladas primeramente por la Constitución de la Republica de El Salvador en el capítulo VI, donde se establecen las características, facultades y aspectos generales.



El Código Municipal, es la principal fuente de derecho que rige el quehacer municipal, este marco regulatorio tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, fundamentado en el Art. 1 del Código Municipal.

La Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (1995) establece que:

Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley ( Art 2).

Con la creación de la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños, se regula el ordenamiento territorial y el desarrollo urbano y rural del Área Metropolitana de San Salvador y Municipios Aledaños, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos de las distintas zonas y la plena utilización de los instrumentos de planificación.

#### **2.2.4 Sistema de Gobierno de los Municipios de El Salvador**

Los municipios están gobernados por un Concejo Municipal, integrados por un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, son

elegidos por votación popular y desde el año 2015 son concejos municipales plurales; es decir, están constituidos por dos o más partidos políticos; el número concejales propietarios y suplentes dependerá del tamaño de la municipalidad.

El concejo municipal como órgano de gobierno tiene facultades normativas tales como: emitir ordenanzas, aprobación de manuales de control interno, contrataciones de personal, etc. Lo anterior implica que el concejo municipal haga las veces de órgano de dirección dentro del Gobierno Corporativo de la municipalidad.

### **2.2.5 Responsabilidades de las Municipalidades**

De conformidad con el Art. 4 del Código Municipal y a la Constitución de la Republica de El Salvador, las competencias de los municipios son: la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local; actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor; desarrollar y controlar la nomenclatura y ornato público y la promoción, educación, cultura, deporte, recreación, ciencias y artes.

Haciendo énfasis en el desarrollo local, cada municipalidad crea sus planes para contribuir en el desarrollo económico y social de sus respectivos municipios, para lo cual es indispensable que en la gestión de los fondos públicos se adopten prácticas de gobierno corporativo tales como: compromiso y liderazgo, transparencia, rendición de cuentas, ética y considerando que la autorregulación es deficiente, se ha creado un cuerpo de leyes por diferentes instituciones para la promoción de algunos aspectos

propios del gobierno corporativo. Otro factor que ha incidido para que las instituciones adopten prácticas de buen gobierno, ha sido por exigencia de la Bolsa de Valores al ser emisores de deuda, debido a que el mercado bursátil requiere la existencia de transparencia que aumente la credibilidad de la institución, para que sea más atractiva para los inversionistas.

Tratándose de municipalidades alcaldías como: San Salvador, Santa Tecla y Antigua Cuscatlán tienen un avance en prácticas de gobierno corporativo, tal es el caso de creaciones de códigos de ética, publicación de la gestión municipal, creación de portales web donde publican información financiera, operativa y de gestión, etc.

#### **2.2.6 Fuentes de Financiamiento de las Municipalidades**

Las municipalidades requieren de recursos financieros para el logro de sus objetivos, en la actualidad obtienen recursos para cubrir sus operaciones e inversiones a través de los recursos provenientes de: Fondo General de la Nación, Recursos Propios, Préstamos Externos, Préstamos Internos y Donaciones, Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado (Ministerio de Hacienda. 2015).

La captación de recursos provenientes del Fondo General de la Nación tiene su auge con la aprobación de la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (Ley FODES), en el año 1988, creándose con ésta el Fondo de

Inversión Social para el Desarrollo Económico y Social (FODES), y es a través de éste que los municipios reciben recursos del Presupuesto General de la Nación.

El FODES representa el 8% del Presupuesto General del Estado y es distribuido de conformidad a la extensión territorial, niveles de pobreza, equidad y densidad poblacional. Los recursos provenientes del referido fondo se dividen en transferencias corrientes y de capital; la primera, destinada para el funcionamiento o gastos corrientes de las municipalidades, representando el 25% del fondo, y la segunda, orientada a la inversión en el desarrollo social y económico de los municipios, representando el 75% restante. (Ley FODES. 1988, Arts. 1, 4 y 8).

Otros ingresos significativos que perciben los municipios son los provenientes de los recursos propios generados principalmente por el cobro de impuestos (regulados por la Ley de Impuestos Municipales de cada municipio) y por prestaciones de servicios (tasas y derechos regidos por las ordenanzas municipales), fundamentado en el Art. 204, de la Constitución de la República de El Salvador (1983), y en el Art. 63, del Código Municipal (1986).

Las donaciones como fuente de financiamiento del sector, representan la captación de recursos sin contraprestación, y son destinados para proyectos o programas que le corresponden a la municipalidad, pero la obtención de recursos por donaciones depende de convenios entre el gobierno central y organismos internacionales u otros estados, pero también depende de la capacidad de gestión de los concejos municipales y los funcionarios que tienen a su cargo la gestión de proyectos de cooperación.

De los préstamos internos y externos, el más frecuente en el sector municipal es el endeudamiento interno, por la facilidad para su contratación, es decir, no requiere del aval del Estado; sin embargo, los préstamos externos que favorecen al sector son contratados mediante el gobierno central y no representan obligación para los municipios.

### **2.2.7 Ingresos captados por los Municipios del AMSS**

En las alcaldías del AMSS los ingresos captados se resumen en la tabla 2, en donde se muestra que la principal fuente de financiamiento de este sector son los recursos propios que representan el 75.70% de los ingresos totales para el año 2014, siendo los municipios de San Salvador y Soyapango los que captan los mayores ingresos, seguidos del FODES, representando el 16.70% y los empréstitos con un 7.2%.

**Tabla 2***Ingresos por fuentes de financiamientos de las alcaldías del AMSS 2014 (En dólares US\$)*

Municipios	FUENTES DE FINANCIAMIENTO				Total general
	Fondo General	Fondos Propios	Empréstitos Internos	Donaciones	
Antiguo Cuscatlán	1,741,104.21	14,470,855.33	-	-	16,211,959.54
Apopa	1,408,531.40	4,230,005.28	-	36,240.75	5,674,777.43
Ayutuxtepeque	1,633,569.24	1,131,043.33	610,927.66	-	3,375,540.23
Ciudad Delgado	1,958,775.06	2,450,123.81	381,569.07	195,736.06	4,986,204.00
Cuscatancingo	2,059,879.50	1,628,280.78	250,000.00	-	3,938,160.28
Ilopango	1,484,112.36	4,259,809.69	2,210,951.83	-	7,954,873.88
Mejicanos	1,458,439.37	4,261,023.77	-	-	5,719,463.14
Nejapa	1,557,096.08	1,169,281.01	-	850.00	2,727,227.09
San Marcos	2,763,597.25	2,932,273.59	1,425,369.94	84,790.00	7,206,030.78
San Martín	2,288,575.89	2,477,326.70	800,000.00	47,450.00	5,613,352.59
San Salvador	5,120,709.71	63,711,578.94	4,839,894.27	57,370.82	73,729,553.74
Santa Tecla	2,289,545.68	15,795,513.85	874,252.69	204,977.03	19,164,289.25
Soyapango	2,570,028.15	16,262,377.32	1,600,000.00	15,837.66	20,448,243.13
Tonacatepeque	1,710,810.80	1,156,072.01	-	21,000.00	2,887,882.81
<b>Total general</b>	<b>30,044,774.70</b>	<b>135,935,565.41</b>	<b>12,992,965.46</b>	<b>664,252.32</b>	<b>179,637,557.89</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>16.7%</b>	<b>75.7%</b>	<b>7.2%</b>	<b>0.4%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Creación propia con datos proporcionados por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda de El Salvador.

## 2.2.8 Endeudamiento de los Municipios del AMSS

La deuda del sector municipal en El Salvador se rige por la Ley de Endeudamiento Público Municipal. Este marco se aprobó por decreto legislativo número 930, de fecha veintiuno de diciembre del año 2005, publicado en el número 238, tomo 369 del Diario Oficial de El Salvador. La ley contempla en el Art. 1 su objetivo el cual es “establecer los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal”.

Históricamente, las municipalidades se han endeudado con recursos provenientes de préstamos con instituciones financieras, llámense bancos, cajas de créditos, bancos cooperativos, etc., pero fue con la aprobación de la ley de titularización de activos decretada en el año 2007, que abrió la oportunidad tanto para el sector privado como público de optar por otra fuente de financiamiento, siendo ésta la titularización de activos.

Al 31 de diciembre de 2015, la deuda pública municipal de El Salvador fue de US\$496,637,200.00, mientras en el 2014 fue de US\$455,300,800.00 generándose un incremento de US\$41,336,400.00, lo que representa un 9.1%; la deuda más representativa por departamento para el año 2015, es la de San Salvador con US\$99,955,400.00, seguida de La Libertad con US\$56,888,100.00, tal como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3***Deuda Municipal de El Salvador (Miles de US\$)*

Corr	Municipios	Deuda al 31/12/2014	Ajustes al Saldo 2014	Ejercicio 2015		Saldo al 31/12/2015
				Desembolsos 2015	Amortizaciones 2015	
1	Ahuchapán	21,992.30	(3.60)	6,578.30	5,696.90	22,870.10
2	Santa Ana	16,606.10	0.10	650.90	2,756.30	14,500.80
3	Sonsonate	33,673.20	-	4,727.20	6,788.10	31,612.30
4	Chalatenango	18,322.90	-	7,546.70	5,000.60	20,869.00
5	La Libertad	47,251.70	218.30	18,639.70	9,221.60	56,888.10
6	San Salvador	69,032.50	94.80	60,136.00	29,307.90	99,955.40
7	Cuscatlán	18,711.50	(47.90)	2,832.60	3,093.90	18,402.30
8	La Paz	40,514.30	193.20	10,556.10	8,196.10	43,067.50
9	Cabañas	20,154.60	0.70	12,060.50	9,889.20	22,326.60
10	San Vicente	12,602.10	-	574.40	1,958.30	11,218.20
11	Usulután	47,609.80	(7.70)	12,115.40	10,266.50	49,451.00
12	San Miguel	49,857.90	(9.80)	3,898.50	6,051.60	47,695.00
13	Morazán	22,534.70	(6.70)	6,957.40	6,072.60	23,412.80
14	La Unión	36,437.20	(15.00)	3,644.60	5,698.70	34,368.10
<b>Total general</b>		<b>455,300.80</b>	<b>416.40</b>	<b>150,918.30</b>	<b>109,998.30</b>	<b>496,637.20</b>
Incremento absoluto						41,336.40
Incremento Porcentual						9.1%

Fuente: Informe Anual sobre Situación del Endeudamiento Público Municipal al 31 de diciembre de 2015, p 22

El Área Metropolitana de San Salvador presenta una deuda, al 31 de diciembre de 2015, de US\$115, 549,800.00; US\$38,374,900.00 más que el saldo a diciembre 2014, lo cual equivale a un incremento del 49.7%. Del total de las contrataciones efectuadas por las municipalidades del AMSS de US\$68,603,300.00, el 80.19% constituye obligaciones adquiridas por la municipalidad de San Salvador, y el 13.12% fue adquirido por Santa Tecla, tal como se muestra en la tabla 4.



**Tabla 4***Deuda Municipal del AMSS (Miles de US\$)*

Corr	Municipios	Deuda al 31/12/2014	Ajustes al Saldo 2014	Ejercicio 2015		Saldo al 31/12/2015
				Desembolsos 2015	Amortizaciones 2015	
1	Apopa	1,240.40	-	417.90	201.40	1,456.90
2	Ayutuxtepeque	483.60	-	381.10	297.60	567.10
3	Cuscatancingo	2,078.80	-	-	256.60	1,822.20
4	Ilopango	5,812.50	-	-	190.20	5,622.30
5	Mejicanos	2,356.70	-	-	201.80	2,154.90
6	Nejapa	1,743.00	-	-	143.20	1,599.80
7	San Marcos	1,750.70	-	654.40	705.80	1,699.30
8	San Martín	5,285.80	-	-	392.00	4,893.80
9	San Salvador	34,163.20	-	55,015.60	24,163.60	65,015.20
10	Soyapango	2,747.50	(6.00)	-	234.00	2,507.50
11	Tonacatepeque	2,811.40	-	1,914.10	117.80	4,607.70
12	Ciudad Delgado	1,026.40	100.00	1,220.20	385.90	1,960.70
13	Antiguo Cuscatlán	8,115.00	-	-	1,467.10	6,647.90
14	Santa Tecla	7,559.90	-	9,000.00	1,565.40	14,994.50
<b>Total general</b>		<b>77,174.90</b>	<b>94.00</b>	<b>68,603.30</b>	<b>30,322.40</b>	<b>115,549.80</b>
Incremento absoluto						38,374.90
Incremento Porcentual						49.7%

Fuente: Creación propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda, Informe Anual sobre Situación del Endeudamiento Público Municipal al 31 de diciembre de 2015, p 73,74 y 75

El destino del endeudamiento de las municipalidades es principalmente la consolidación y reestructuración de deudas, ya que, del total de deuda contratada en el año 2015, el 65.9% fue para la reestructuración de la deuda ya existente y, el resto, para fortalecimiento institucional y fomento del desarrollo económico y social, la tabla 5 muestra el destino de los recursos obtenidos mediante endeudamiento.

**Tabla 5***Destino de los recursos provenientes de la deuda contratados por las municipalidades en 2015*

<b>Destinos</b>	<b>Contratado (miles US\$)</b>	<b>%</b>
Consolidación y Restrucción de Deudas	89,893.80	65.9%
Proyectos Turísticos	13,547.70	9.9%
Infraestructura Vial	8,627.30	6.3%
Fortalecimiento Institucional	5,876.10	4.3%
Proyectos de Electricificación Rural y Urbana	4,482.30	3.3%
Infraestructura y Equipamiento para los Deportes y Recreación	3,812.50	2.8%
Proyectos de Agua Potable y Alcantarillados	3,104.20	2.3%
Otros Destinos	7,081.20	5.2%
<b>Total</b>	<b>136,425.10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ministerio de Hacienda, Informe Anual Sobre la Situación del Endeudamiento Público Municipal al 31 de diciembre de 2015, p.11

## **2.3 Titularización de Activos en las Municipalidades de El Salvador**

### **2.3.1 Generalidades de la Titularización de Activos en las Municipalidades de El Salvador**

La titularización es un “Proceso mediante el cual se constituyen patrimonios independientes denominados Fondos de Titularización, a partir de la enajenación de activos generadores de flujos de efectivo y administrados por sociedades constituidas para tal efecto” (Ley de Titularización de Activos. 2007. Art. 2), y para Escobar H. y Cuarta V. la titularización es “Un mecanismo que permite a empresas y entidades financieras convertir en papeles valores activos ilíquidos como la cartera, los créditos de viviendas o las rentas derivadas de los contratos de leasing o arrendamiento” (2006. p.455).

En el caso de la titularización de flujos de efectivo, este constituye un “proceso financiero que permite vender derechos sobre flujos futuros en forma de títulos en el mercado de valores, percibiendo hoy (a una tasa de descuento), lo que se espera percibir mañana” (Hencorp Valores, S.A. 2009. p.7)

Hablar de la Titularización de Activos para algunas alcaldías no es nuevo, sobre todo para tres de las primeras cuatro municipalidades más desarrolladas del país. Ya que según el PNUD en su informe de *Indicadores municipales sobre Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio, El Salvador, 2005* (p.20) establece que los municipios más desarrollados son: Antigua Cuscatlán, Santa Tecla, Mejicanos y San

Salvador; con índice de desarrollo humano del 0.870, 0.826, 0.812 y 0.809 respectivamente.

La tabla 6, muestra la deuda municipal del AMSS, al 31 de diciembre de 2015, por tipo de acreedor, en donde se detalla que la deuda acumulada por medio de la titularización de activos representa el 59% del total de las obligaciones, las cuales fueron contratadas por las municipalidades de San Salvador, Antigua Cuscatlán y Santa Tecla.

**Tabla 6**

*Deuda Municipal del AMSS por Tipo de Acreedor 2015 (Miles de US\$)*

Corr	Municipios	Cooperativas de Ahorro y Crédito	Instituciones Bancarias	Fideicomiso de Deudas Municipales	Titularización de Activos	Ministerio de Hacienda	Saldo al 31/12/2015
1	Apopa	-	890.20	566.70	-	-	1,456.90
2	Ayutuxtepeque	-	466.50	100.60	-	-	567.10
3	Cuscatancingo	1,115.30	108.80	598.10	-	-	1,822.20
4	Ilopango	5,622.30	-	-	-	-	5,622.30
5	Mejicanos	1,253.60	-	901.30	-	-	2,154.90
6	Nejapa	1,599.80	-	-	-	-	1,599.80
7	San Marcos	-	1,699.30	-	-	-	1,699.30
8	San Martín	777.20	4,116.60	-	-	-	4,893.80
9	San Salvador	-	-	-	52,510.90	12,504.30	65,015.20
10	Soyapango	1,674.90	-	832.60	-	-	2,507.50
11	Tonacatepeque	4,607.70	-	-	-	-	4,607.70
12	Ciudad Delgado	96.40	1,220.20	644.10	-	-	1,960.70
13	Antigua Cuscatlán	797.60	-	-	5,850.30	-	6,647.90
14	Santa Tecla	-	2,017.30	3,325.00	9,652.20	-	14,994.50
<b>Total general</b>		<b>17,544.80</b>	<b>10,518.90</b>	<b>6,968.40</b>	<b>68,013.40</b>	<b>12,504.30</b>	<b>115,549.80</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>15%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	<b>59%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Creación propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda, Informe Anual sobre Situación del Endeudamiento Público Municipal al 31 de diciembre de 2015, p 73,74 y 75

La deuda adquirida mediante la titularización de activos en las municipalidades del AMSS tiene su origen en 2010, cuando la alcaldía municipal de San Salvador coloca la segunda titularización del país en la Bolsa de Valores de El Salvador. El monto de la colocación fue por US\$20,815,000.00, el nombre del Fondo de fue FTHVAMS01, dividida en dos tramos. Posterior a ello, en 2011, las alcaldías de Santa Tecla y Antigua

Cuscatlán titularizan flujos financieros futuros por los ingresos. Los montos titularizados ascendieron a US\$4,418,400.00 y US\$10,488,500.00, respectivamente. En 2012, la Alcaldía de San Salvador realiza su segunda titularización por un monto de US\$10,539,000.00. En 2014, la alcaldía de Santa Tecla realiza su segunda titularización, por US\$9,320,000.00, y finalmente, en 2015, las municipalidades de Santa Tecla y San Salvador efectuaron su tercera titularización por US\$7,000,000.00 y US\$52,696,000.00, respectivamente.

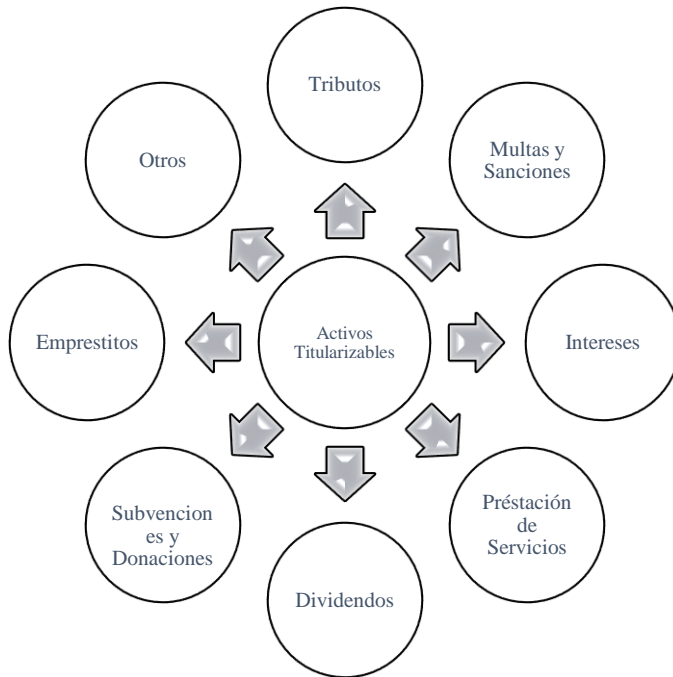
El promedio de la tasa de interés bancaria que poseía la municipalidad es de 9.5% y la tasa de interés que pagaría el fondo de titularización, sería de 5.5% a 6.00%, por lo tanto, el interés es más bajo al financiarse con titularización de activos que con créditos bancarios (Hencorp Valores, S.A. 2011.)

### **2.3.2 Marco Legal de la Titularización de Activos del Sector Municipal.**

El marco legal que regula la titularización de activos sin importar la industria o sector a la que pertenece es la Ley de Titularización de Activos, creada en 2007 y tiene por objeto normar las operaciones que se realizan en el proceso de titularización de activos, a las personas que participan en dicho proceso y a los valores emitidos en el mismo; así como establecer su marco de supervisión, también le es aplicable la Ley de Mercado de Valores, y todas aquellas disposiciones que regulan el Mercado de Valores en El Salvador, y por tratarse de endeudamiento, el sector municipal deberá cumplir con lo establecido en la Ley de Endeudamiento Público Municipal.

### 2.3.3 Activos Titularizables en las Municipalidades

De conformidad con el Art. 45, de la Ley de Titularización “Constituyen activos susceptibles de titularización aquéllos con capacidad de generar flujos de fondos periódicos y predecibles, entre otros, los contratos de préstamos; los títulos valores; los valores desmaterializados o anotados en cuenta y los derechos sobre flujos financieros futuros”. En la práctica, según la experiencia de las emisiones efectuadas por las municipalidades, los activos titularizables son por excelencia los ingresos percibidos en concepto de impuesto, tasa y derechos, ya de conformidad al Art. 63 del Código Municipal los ingresos que pueden captar los municipios son los que se resumen en la figura 4.



**Figura 4.** Ingresos de las municipalidades.

Fuente: Creación propia

Los ingresos pueden ser generados por tributos tales como impuestos, tasas y derechos, los que surjan por penas o sanciones que la municipalidad interponga, intereses producidos por cualquier crédito o recargo, cuan se presten servicios o vendan productos, cualquier tipo de renta que sean de su propiedad, dividendos y utilidades que le correspondan por inversiones temporales o permanentes, subvenciones, donaciones y legados que reciba, productos de contratos que celebre, premios en dinero, recursos FODES, contribuciones y derechos especiales previstos en otras leyes, empréstitos, préstamos y operaciones de crédito que obtenga e ingresos por la venta de muebles, inmuebles e intangibles que la municipalidad realizare.

#### **2.3.4 Ventajas de la Titularización de Activos**

La titularización de activos, muestra ventajas sobre otras fuentes de financiamiento tradicionales a las cuales ha tenido acceso el sector municipal históricamente, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

“Es una fuente de liquidez, debido a que acelera los flujos futuros esperados” (BCR. 2009. p.5), si los flujos de efectivo son seguros, se obtiene recursos líquidos en el momento que el originador lo requiera y no tienen que esperar a que los flujos de efecto se realicen.

El riesgo inherente del activo titularizado es a cuenta del inversionista, es decir, el riesgo de flujos futuros del municipio es trasladado al inversionista que adquiere los valores resultantes de la titularización de activos.

De conformidad al Art. 86. de la Ley de Titularización de Activos, los fondos de titularización están exentos de toda clase de impuestos y contribuciones fiscales, lo que contribuye a que el inversionista considere atractivo invertir en estos títulos valores.

Diversifica su fuente de financiamiento, por tanto, se evita la dependencia de fuentes con tasas de intereses impuestas por el sistema financiero.

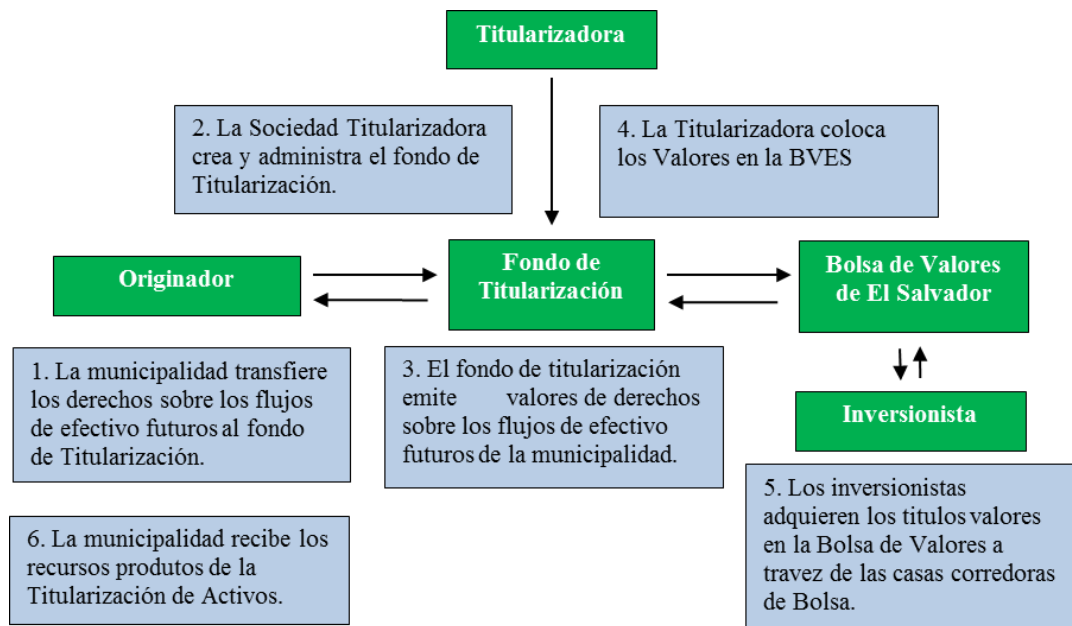
Minimiza el costo del endeudamiento público, ya que la experiencia indica que la tasa de interés de la deuda adquirida por medio de la titularización de activos es menor al costo del financiamiento por medio del sistema financiero, esto se afirma teniendo en cuenta que la tasa de préstamos bancarios ofrecidas a las alcaldías del AMSS por el sistema financiero rondan el 10%, sobre todo, para las municipalidades que presentan sus carteras de créditos deterioradas.

Las tasas de descuento para las alcaldías rondan del 5.50 % al 10% fija anual, ya que esta depende de la calificación de riesgo que obtenga la municipalidad, al momento de la emisión y del monto del fondo a titularizar.



### 2.3.5 Proceso de Titularización de Activos en las Municipalidades.

El proceso para la titularización de activos básico se describe en la figura 5, comienza cuando la municipalidad ha identificado los activos que puedan ser sujetos a ser titularizados, siendo los de mayor envergadura los cobros que efectúa en concepto de impuestos y por las prestaciones de servicios, luego se identifica a la sociedades Titularizadoras, la que será la encargada de la operación, en El Salvador existen únicamente dos de estas sociedades las cuales son: HENCORP Valores, S.A. y la Regional Investment Corporation Titularizadora, S.A., posterior a ello, la titularizadora seleccionada realiza un estudio de factibilidad del proyecto de titularización, es decir, que la municipalidad cumpla con los requisitos mínimos para poder ser originador de valores.



**Figura 5:** Proceso de Titularización de Activos.

**Fuente:** Creación Propia

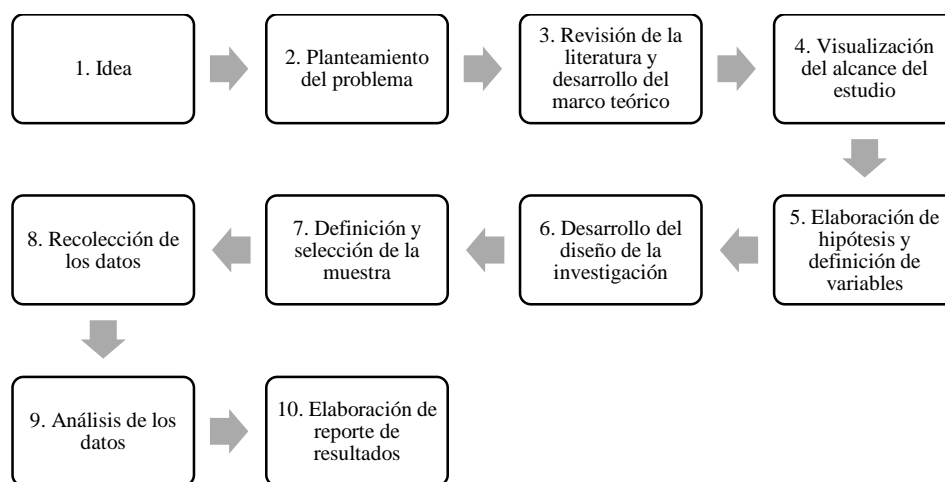
El estudio de factibilidad para HENCORP es “un Servicio que consiste en realizar un análisis con el objetivo principal de determinar la factibilidad, tanto legal como financiera, de que una determinada Entidad, Pública o Privada, ya sea nacional o extranjera, pueda financiarse a través de la Titularización y la correspondiente Emisión de Valores en el mercado bursátil”(2016), la factibilidad legal está orientada al cumplimiento de toda la normativa emanada por las Instituciones Supervisoras, Bolsa de Valores, etc.

En la factibilidad financiera se hace una evaluación de los ingresos y egresos de la municipalidad tanto históricamente como proyecciones de los períodos futuros, respaldados con una estructura de Gobierno Corporativo, Calificación de Riesgo por una entidad, inmediatamente se realiza la estructuración del proyecto de titularización, el cual es con base en un modelo que no genere controversias ni con la Superintendencia del Sistema Financiera ni con la Bolsa de Valores. En esta etapa se definen las principales características de la emisión las cuales son: monto, valor mínimo y múltiplos de contratación, clase de valor, moneda de negociación, plazo, tasa de interés, forma de pago de los intereses, etc.

Luego se realiza el contrato de Titularización, se crea el fondo patrimonial de titularización, se emiten los valores desmaterializados y se colocan en la Bolsa de Valores de El Salvador, para que los inversionistas puedan adquirirlos por medio de una casa corredora de bolsa legalmente constituida.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó de conformidad al método cuantitativo que establece Hernández R. Collado C. y Baptista M. el cual se presenta en la figura 6.



**Figura 6:** Proceso de investigación Cuantitativo.

**Fuente:** Hernández R., Collado C. y Baptista M. 2010, p.5

### 3.1 Idea.

La idea nace de la importancia que están generando hoy en día las buenas prácticas del gobierno corporativo a nivel mundial y los beneficios que genera su adopción e implementación para la obtención de financiamiento en cualquier sector, y el papel que desempeñan las municipalidades en el desarrollo económico y social en El Salvador a nivel local.

### **3.2 Planteamiento del Problema.**

Se detectó que no todas las municipalidades del AMSS han utilizado la titularización de activos como fuente de financiamiento, las instituciones que lo han realizado muestran un avance significativo en temas de gobernanza y de buenas prácticas de gobierno corporativo, en ese sentido es necesario investigar ¿Qué beneficios genera la adopción e implementación de un sistema de gobierno corporativo para efectuar procesos de titularización de activos en las municipalidades del área metropolitana de San Salvador?

### **3.3 Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico.**

En esta fase se procedió a la revisión de la literatura lo que consistió en indagar, obtener y consultar el material que fue la base para la investigación, en resumen, se clasificó la bibliografía de conformidad al estudio, en: fuentes primarias, secundarias y terciarias, la obtención de la literatura consistió en la localización de las fuentes físicamente en los lugares correspondientes y la consulta fue la que sirvió de base para la extracción y recopilación de la información de interés.

Teniendo las fuentes bibliográficas y el material requerido se procedió a construir el marco teórico, esta etapa demandó realizar el trabajo con ideas coherentes para que el lector pudiera interpretar adecuadamente la investigación.

### 3.4 Visualización del alcance del estudio

La investigación se llevó a cabo por medio del enfoque correlacional a través de identificación de variables independientes (Gobierno Corporativo) y dependientes (Titularización de activos), ya que el fenómeno a investigar radica en conocer como benefician las prácticas de gobierno corporativo en la titularización de activos en las alcaldías del AMSS.

### 3.5 Elaboración de Hipótesis y Definición de Variables

Para establecer las hipótesis se consideró el enfoque correlacional, identificándose las variables independientes y dependientes, y su efecto en la problemática.

**Tabla 7**  
*Elaboración de Hipótesis y Definición de Variables*

<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>
Determinar si la adopción de prácticas de gobierno corporativo es necesaria para efectuar procesos de titularización de activos.	Un sistema de gobierno corporativo implementado por las municipalidades del AMSS, es necesario para poder financiarse a través de la titularización de activos.	<b>Dependiente:</b> Titularización de activos <b>Independiente:</b> Calificación de Gobierno Corporativo
Identificar cuáles son las prácticas de gobierno corporativo que han sido adoptadas para efectuar procesos de titularización de activos en las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador.	Las municipalidades que han efectuado procesos de titularización de activos son las que han adoptado mayores prácticas de gobierno corporativo.	<b>Dependiente:</b> Titularización de activos <b>Independiente:</b> Calificación de Gobierno Corporativo

### **3.6 Desarrollo del Diseño de Investigación.**

La investigación se llevó a cabo por medio de un diseño no experimental el cual consiste: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández R, Collado C. y Baptista M. 2010. p. 149), el tipo de investigación fue transversal, es decir se recolecto datos en un solo momento con el objetivo de describir y analizar las variables a una fecha específicas y su incidencia e interrelación.

En torno a lo anterior para la recolección de datos se hizo uso de dos instrumentos uno de ellos es el cuestionario, la cual fue elaborado para diferentes informantes, el primero dirigido a alcaldes o concejales (Órgano de dirección) y la segunda fue dirigida a nivel de tomadores de decisiones como gerentes financieros, generales, administradores, etc. (Órgano gerencial), es importante mencionar que el instrumento de recolección de datos, tiene la facilidad de correlacionar los resultados, permitiendo deducir cualquier aseveración o conjetura hecha por los informantes de forma más fundamentada, el segundo instrumento fue la entrevista con especialistas en la materia bursátil específicamente con personal gerencial de titularizadoras.

La población sujeta a investigación fueron las catorce alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador; y por tratarse de una población finita se aplicó los instrumentos al 100% de la misma y los responsables de proveer la información fueron los funcionarios (alcaldes y concejales) y empleados de dirección de las alcaldías, para

el instrumento tres (entrevista) los proveedores de la información fueron personal gerencial de una sociedad titularizadora en El Salvador.

Por último, se solicitó información oficial del cumplimiento de la Ley de Acceso a Información Pública (LAIP), al Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) respecto al cumplimiento de la LAIP, del sector municipal en El Salvador con el propósito de evaluar la transparencia en las municipalidades y se revisó que tipo de información presentan en los portales web.

### **3.7 Definición y selección de la muestra**

Para la elaboración de la investigación no se utilizó la técnica de muestreo, debido a que se recopiló información de los catorce municipios del AMSS que forma el 100% de la población en estudio.

### **3.8 Recolección de datos**

El procedimiento para el llenado de encuesta, fue el siguiente: primero se detalló el objetivo del cuestionario y las indicaciones, las preguntas realizadas fueron de opción múltiple, señalando con un “X”, la respuesta que correspondiente, el primer instrumento se dirigió a empleados de la dirección y operación de las municipalidades y constó de 22 preguntas y el segundo instrumento se dirigió a alcaldes y concejales y constó de 10 interrogantes.

Los funcionarios y empleados de las alcaldías del AMSS, quienes por su cargo específico que desempeña, brindaron la información que le corresponde, a nivel de estratégico, gerencial u operacional, y los participantes de la entrevista fueron el director y estructurador financiero de la Hencorp Titularizadora, S.A. quienes son expertos en titularización de activos.

Finalmente se obtuvo información oficial del Instituto de Acceso a la Información Pública para conocer el cumplimiento respecto a la normativa que regula esta entidad.

### **3.9 Análisis de datos**

El análisis de los datos se hizo con la ayuda del sistema IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), Statistics versión 19, aunque el volumen de los datos era relativamente poco, fue indispensable hacer uso de una computadora la que contribuyó a realizar procesos de cálculos estadísticos como es la frecuencia.

### **3.10 Presentación de los Resultados.**

La presentación de los datos se hizo mediante gráficos y tablas, para efectuar el respectivo análisis e interpretaciones de la información, con la finalidad de aseverar o concluir aspectos de interés que puedan contribuir a que las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador tomen decisiones fundamentadas.



## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Recolección y captura de datos.

Para recolectar los datos se hizo uso de la técnica de la encuesta mediante la aplicación de dos cuestionarios, el primero destinado a funcionarios que dirigen las municipalidades del AMSS (Alcaldes o Concejales), para la investigación le llamaremos instrumento A; el otro cuestionario se dirigió a personal que administra y gestiona los recursos en esas instituciones (Gerentes Generales, Administrativos, Financieros, etc.), lo llamaremos instrumento B; lo anterior con la finalidad de contar con información para responder a la pregunta de investigación: “*¿Es el Gobierno Corporativo un sistema esencial para la titularización de activos en las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador?*”

La captura de la información se realizó mediante uso del sistema IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), Statistics versión 19, este software estadístico genera una gran cantidad de reportes, tablas y gráficos para el análisis de la información recolectada, proporcionando medidas de tendencia central, medidas de dispersión, regresiones, tendencias, etc.

También fue necesario estructurar una guía de entrevista para el órgano gerencial de una titularizadora legalmente establecida del país con el objetivo de obtener información

sobre los requisitos para efectuar procesos de titularización de activos en el sector público.

#### **4.2 Organización de la Información.**

La información se organizó mediante tablas y gráficos los cuales se muestran en el anexo 1, con la finalidad de mostrar de forma ordenada y detallada los resultados relacionados al gobierno corporativo adoptado e implementado en las municipalidades del AMSS, y si esto ha incidido en la financiación de los municipios, a través de la titularización de activos.

Se han tabulado los dos instrumentos con el propósito de obtener información comparativa, que permita identificar variaciones en información que se maneja entre el concejo municipal (alcaldes y concejales) y puestos gerenciales.

Para la entrevista se realizó un resumen ejecutivo que sintetiza los principales puntos abordados en el dialogo.

#### **4.3 Interpretación de Resultados**

Los cuestionarios se formularon con propósito de identificar si el personal de dirección y coordinación de las alcaldías del AMSS conocen que es el gobierno corporativo, y si han adoptado e implementado prácticas de gobierno corporativo para efectuar procesos de titularización de activos.

En el instrumento A, se efectuaron 10 preguntas cerradas al órgano de dirección, debido a que la población objeto carece de disponibilidad de tiempo y la accesibilidad con ellos es compleja según la experiencia. En el instrumento B, se efectuaron 22 preguntas al órgano gerencial.

Las 10 preguntas del instrumento A, fueron un resumen del instrumento B con la finalidad de hacer cruces de información entre ambos resultados y así poder identificar si existía diferencia entre la información proporcionada por los órganos de dirección y los de gerencia.

En la pregunta número uno de ambos instrumentos se interrogó ¿Sabe que es el gobierno corporativo? con el objeto de conocer si en las municipalidades del AMSS se conocer el término de gobierno corporativo, los resultados a esta interrogante fueron:

**Tabla 8.**

*1. ¿Sabe que es el Gobierno Corporativo? Instrumento A*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	11	78.6	78.6	78.6
NO	3	21.4	21.4	100
Total	14	100	100	

**Tabla 9.**

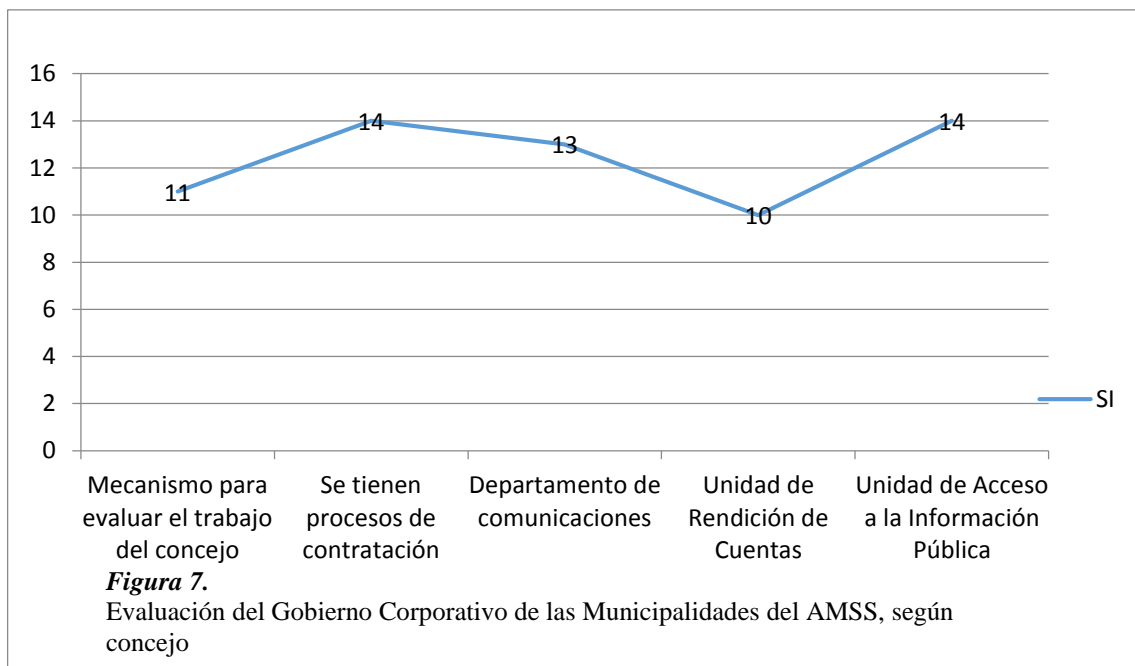
*1. ¿Sabe que es el Gobierno Corporativo? Instrumento B*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	85.7	85.7
	NO	1	7.1	92.9
	No respondió	1	7.1	100
	Total	14	100	100

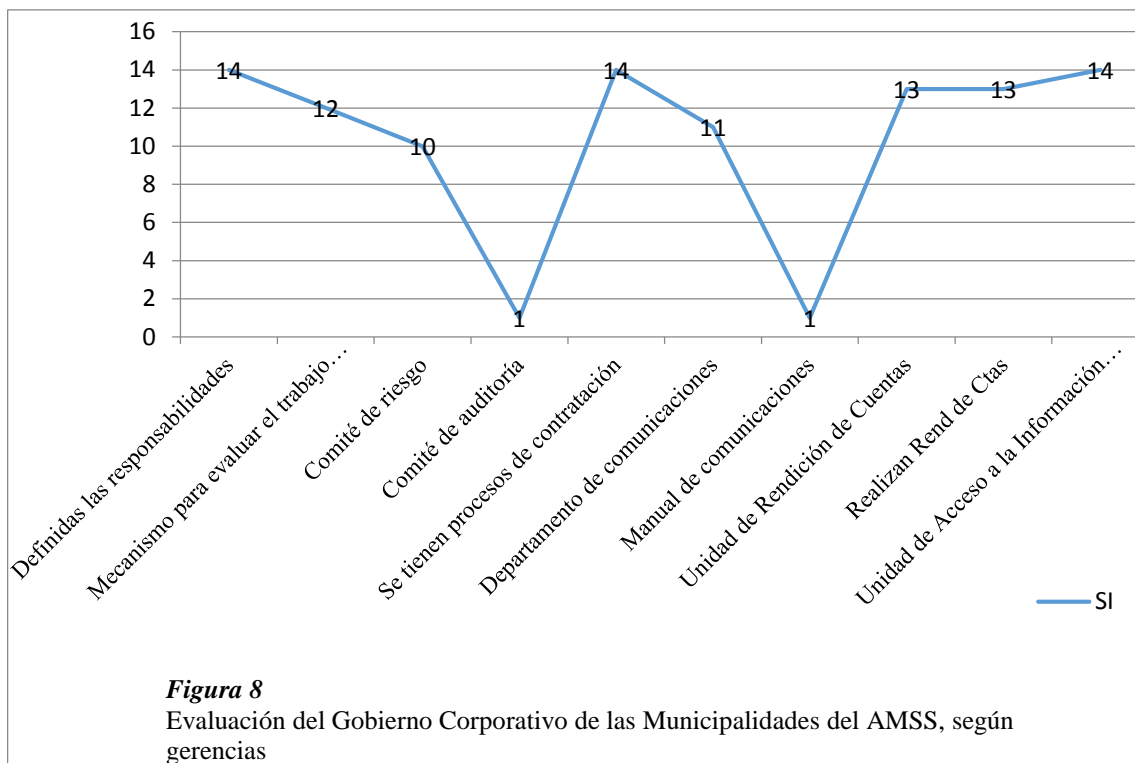
De conformidad a los resultados mostrados en la tabla 8, el 78.6 % de los alcaldes y concejales conocen el término “**gobierno corporativo**”, y de conformidad al anexo 3.1 de las encuestas realizadas, 9 fueron respondidas por alcaldes y 5 por concejales, por otra parte, en la tabla 9, se muestra que el 85.70% del órgano gerencial conoce el término a excepción de una municipalidad y una que no respondió.

A continuación, se preguntó en ambos instrumentos aspectos que permitieron determinar si las municipalidades poseen prácticas de gobierno corporativo.

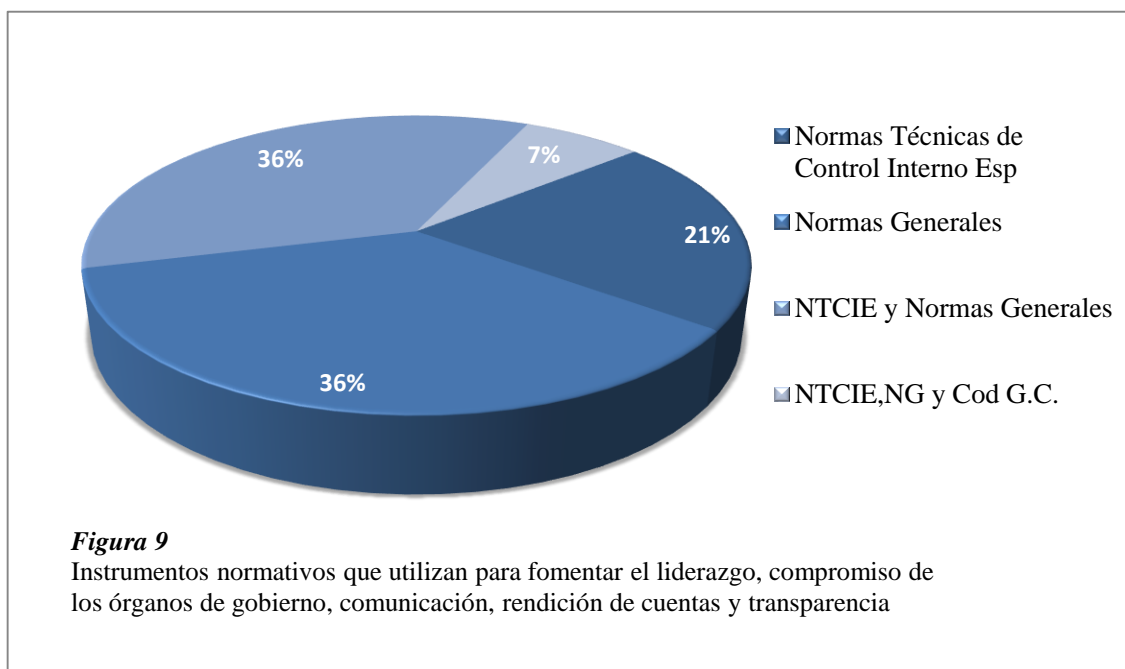
Los aspectos considerados fueron: “existen mecanismo para evaluar el cumplimiento de las responsabilidades del órgano de dirección, “existencia de procesos y procedimientos de contratación del personal”, “existencia de las unidades de: comunicaciones, rendición de cuentas y acceso a la información pública”, los resultados se muestran en la figura 7.



Nótese que la mayoría de los miembros del concejo coinciden en responder que cumplen con prácticas de gobierno corporativo, debido a que en promedio 12 municipalidades respondieron poseer unidades de: comunicaciones, rendición de cuentas, acceso a la información pública, y que han adoptado proceso para contratación del personal, así como también evalúan el trabajo del alcalde y su concejo municipal, para confirmar la información se le consultó a los órganos gerenciales preguntas afines de los cual se obtuvo la información que se presenta en la figura 8.

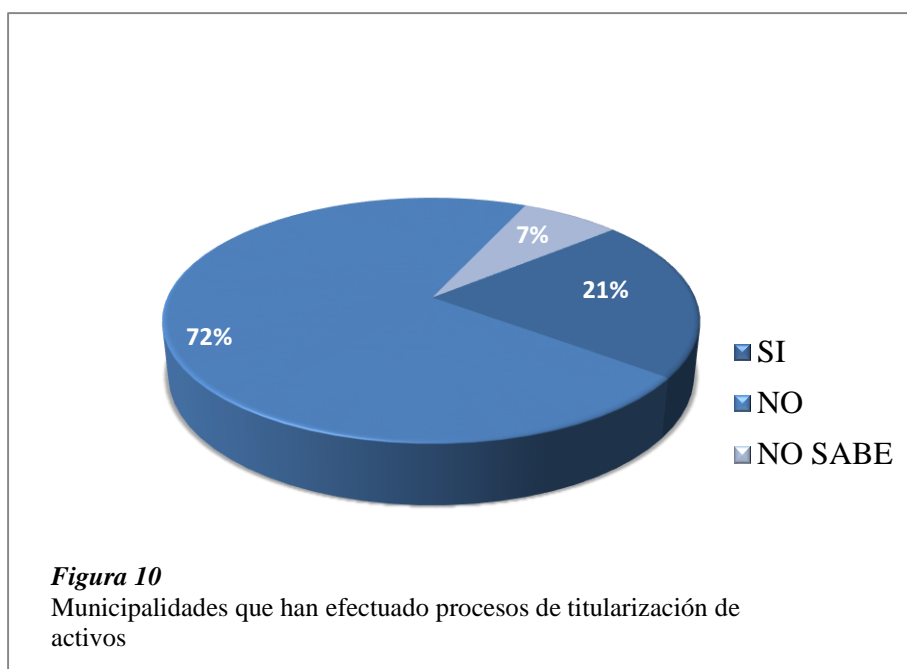


Puede apreciarse efectivamente la existencia de mecanismos para evaluar el trabajo de los miembros del concejo, procesos de contratación definidos, existencia de unidad o departamento de comunicaciones y unidad de rendición de cuentas, sin embargo se resaltan deficiencias en aspectos importantes que debe de cumplirse al adoptar gobierno corporativo, como lo es la existencia del comité de auditoría y un manual de comunicaciones, ya que solamente una municipalidad manifestó poseer comité de auditoría y manual de comunicaciones, lo que impide la orientación de nuevas contrataciones en el área, esto debido a que son puestos que cambian de conformidad como cambian los titulares de la municipalidad.



Al analizar sobre qué instrumentos normativos utilizan para fomentar las prácticas de gobierno corporativos, el 93% utiliza normas generales de la administración pública y las normas técnicas de control interno específicas (sumatoria del 21 %, 36 % y 36 % de conformidad a la figura 9); solo el 7% que constituye una de las municipalidades que han efectuado procesos de titularización de activos manifestó utilizar además un código de gobierno corporativo. Lo anterior implica que las prácticas de gobierno corporativos que han sido adoptadas por las municipalidades, lo han efectuado siguiendo requerimientos legales, y no por establecer auto regulaciones que les permita fomentar el liderazgo, el compromiso de los órganos de gobierno, la comunicación, la rendición de cuentas y la transparencia.

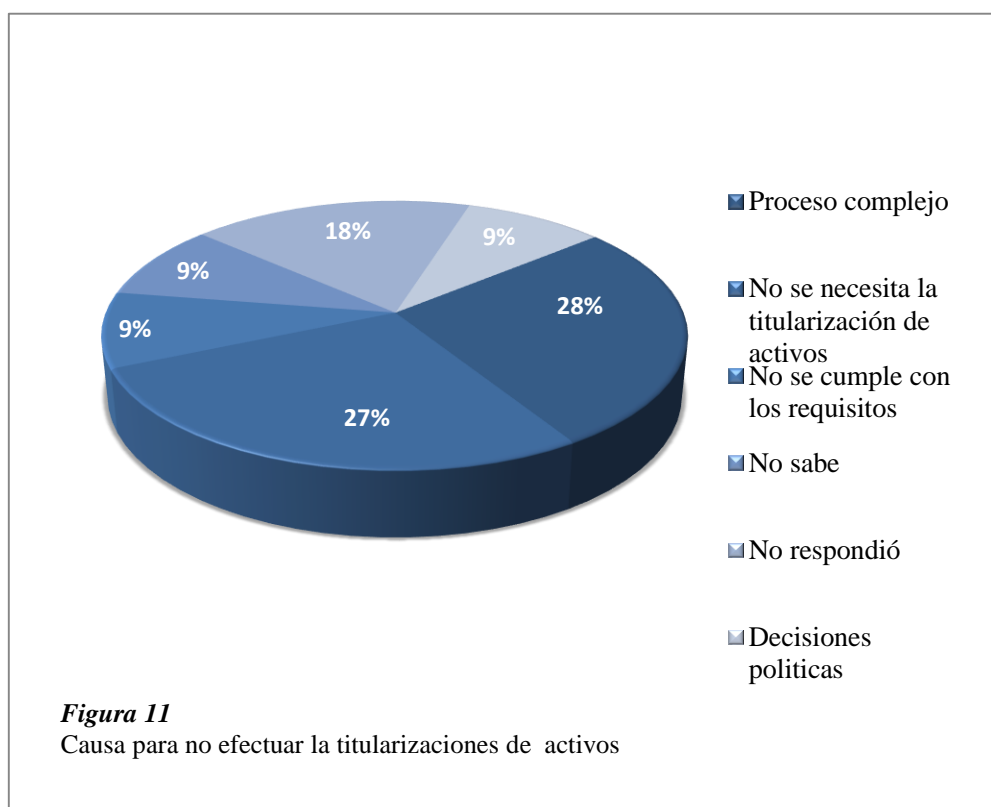
Lo anterior además es prueba de que las municipalidades que han efectuado procesos de titularización de activos, han implementados más prácticas de gobierno corporativo que las que no han efectuado este proceso.



De las 14 municipalidades encuestadas solamente tres han efectuado procesos de titularización, lo que representa un 21.4% tal como se muestra en la figura 10 y al relacionarla con la pregunta sobre que les ha impedido efectuar procesos de titularización indicaron que no han efectuado procesos de titularización por ser un proceso muy complejo, por no cumplir los requisitos y porque manifiestan que no necesitan de la titularización de activos como fuente de financiamiento (Ver Anexo 3.2. Tabulación de pregunta 20).



Por lo anterior, la causa por la cual no se han efectuado procesos de titularización de activos, es que constituye un proceso complejo, no necesitan de la titularización de activos o que las municipalidades no cumplen con los requisitos; debido a que el 64% de las municipalidades que no han efectuado titularizaciones así lo señalan tal como se muestra en la figura 11.



Con relación a la pregunta si consideran necesario financiarse con recursos provenientes de la titularización de activos, tal como se muestra en la tabla 10 el 57%, manifestó que es necesario financiarse por medio de este proceso, el 28.6% considera que no es necesario, y el 14.2%, no sabe o no respondió a la pregunta

**Tabla 10.**

21. *¿Considera necesario financiarse por medio de la Titularización de Activos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	57.1	57.1	57.1
NO	4	28.6	28.6	85.7
NO SABE	1	7.1	7.1	92.9
No respondió	1	7.1	7.1	100
Total	14	100	100	

**Tabla 11**

22. *¿Considera necesario la existencia de un marco de referencia que le permita adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo para Titularizar Activos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	11	78.6	78.6	78.6
NO	2	14.3	14.3	92.9
No respondió	1	7.1	7.1	100.0
Total	14	100.0	100.0	

Con relación a la pregunta si considera necesario la existencia de un marco de referencia que permita adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo que conlleve al cumplimiento de los requisitos para efectuar titularizaciones de activos, tal como se muestra en la tabla 11, el 78.90% manifestó que si es necesario que exista un marco de referencia para adoptar gobierno corporativo, lo cual implica que es importante desarrollar un instrumento que permita a las municipalidades auto regularse.

## **Resumen ejecutivo de entrevista**

El viernes 03 de junio de 2016, se entrevistó al Ing. José Miguel Valencia Director de Hencorp Titularizadora, S.A. y al Lic. Roberto Valdivieso Estructurador Financiero, con el objeto principal de conocer los requisitos necesarios para efectuar procesos de titularización de activos para instituciones del sector público, y si es requisito indispensable adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo.

### **Funcionamiento de la Titularización de Activos.**

Inicialmente el Ing. Valencia abordó la temática mencionando algunos antecedentes de la titularización y su funcionamiento, la primera titularizadora en el país fue Hencorp, la titularización es una fuente alternativa de financiamiento por medio de la Bolsa de Valores, se crea un fondo patrimonial independiente el cual es respaldado por los ingresos futuros y los activos de la institución, los intereses son bajos, y los plazos del financiamiento son largos, el fondo es administrado por un tercero, en este caso es la titularizadora, y además el fondo es regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero.

### **Instituciones públicas que han titularizado en el país.**

Desde que se creó la Ley de Titularización de Activos en el año 2007, a esta fecha, varias instituciones gubernamentales han hecho utilizado esta figura como fuente de financiamiento, entre ellas tenemos: CEPA, MOP, ANDA y en el sector municipal se

encuentran las municipalidades de Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla, San Salvador, Sonsonate, San Miguel y Ahuachapán.

La primera alcaldía que utilizó la titularización fue la de San Salvador, seguida de Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla. La municipalidad de San Salvador ha efectuado tres procesos de titularización a la fecha, mientras Santa Tecla ya realizó su segunda titularización.

Las titularizaciones que efectuó la municipalidad de San Salvador fue para habilitar el parque Bicentenario, reestructuración de deuda, compra de luminarias para proyecto de alumbrado público de San Salvador. Antiguo Cuscatlán utilizó el financiamiento para la construcción del palacio municipal y concentró el departamento de catastro en una sola instalación. Santa Tecla destinó el financiamiento para mejorar el cafetalón y el paseo el Carmen. Sonsonate lo utilizó para construir el mercado municipal hoy en día es el más grande del país. Por su parte San Miguel lo destinó para el abastecimiento de agua potable en el municipio.

### **Requisitos para Titularizar.**

De conformidad al estructurador financiero y al director de Hencorp, para financiarse por medio de la titularización son necesarios los estados financieros auditados actualizados, establecer un convenio con una institución financiera colectora de los ingresos de la institución, para que de los ingresos mensuales destine los primeros

ingresos de cada mes al fondo de titularización, también se requiere que los activos a titularizar sean predecibles y de fuentes legales, además es necesario una calificación de riesgo para la institución originadora.

### **Ventajas**

- Proceso transparente y regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero.
- Tasas intereses más bajas, por regla general se establece que si la titularización es menor a cinco millones de dólares, la tasa efectiva ronda el 9%, pero si es mayor rondan el 7%; un claro ejemplo es la alcaldía de Sonsonate que pagaba una tasa aproximadamente del 15% con instituciones financieras y al hacer uso de la titularización de activos la tasa le disminuyó a un 8% aproximadamente.
- No se requiere que la originadora sea especialista en la materia de titularización de activos.
- Las instituciones que han hecho uso de esta figura son las que llevan procesos más ordenados, confiables, transparentes y son instituciones más creíbles.
- Los procesos a la fecha, no han sido observados por la Corte de Cuentas de la República.

## Proceso para Titularización.

Una vez el concejo municipal aprueba el proceso de titularización se selecciona la empresa titularizadora, quien realizará el estudio de viabilidad del proyecto de titularización lo que incluye la evaluación técnica, financiera y legal, en la técnica se incluye la calificación del riesgo, en la financiera se analizan los estados financieros que muestren cifras saludables en los últimos años, el proceso para la titularización dura aproximadamente desde la aprobación del concejo de 6 a 8 meses. Es importante mencionar que para que la institución obtenga una buena calificación de riesgo debe poseer una buena estructura de gobierno corporativo.

Como resultado de la solicitud de información al Instituto de Acceso a la Información Pública sobre el cumplimiento de la LAIP de parte del sector municipal del El Salvador, se obtuvo información que revela que las municipalidades mejor evaluadas en el cumplimiento de la ley de acceso a la información pública, son las municipalidades del AMSS que han efectuado procesos de titularización de activos tal como se muestra en la figura 12.



**Figura 12.** Cumplimiento de LAIP sector municipal

**Fuente:** Instituto de Acceso a la Información Pública.

#### 4.4 Prueba de Hipótesis

##### Paso 1. Redactar Hipótesis Alternativa $H_1$ e Hipótesis nula $H_0$

Hipótesis de Investigación:

1. Un sistema de gobierno corporativo implementado por las municipalidades del AMSS, es necesario para poder financiarse a través de la titularización de activos.
2. Las municipalidades que han efectuado procesos de titularización de activos son las que han adoptado mayores prácticas de gobierno corporativo.

Ambas hipótesis se refieren a la implementación de gobierno corporativo en las municipalidades del AMSS, por lo tanto, es factible comprobarlas en este mismo proceso, para ello se han establecidos las siguientes hipótesis alternativa e hipótesis nula.

$H_1$  = La calificación de Gobierno Corporativo de las Municipalidades del AMSS que se han financiado a través de la titularización de activos, es significativamente mayor al de las municipalidades que no se han financiado con la titularización de activos (Hipótesis Alternativa).

$H_0$  = La calificación de Gobierno Corporativo de las Municipalidades del AMSS que se han financiado a través de la titularización de activos, no es significativamente mayor al de las municipalidades que no se han financiado con la titularización de activos (Hipótesis nula).

## **Paso 2. Determinar el Nivel Alfa ( $\alpha$ )**

El nivel alfa es el grado de error dispuesto a aceptar, para el caso se consideró un nivel alfa del 5% es decir  $\alpha = 0.05$ , con un nivel de confianza del 95%.

## **Paso 3. Elección de la Prueba Estadística.**

Se evaluó dos grupos de municipalidades, las que habían efectuado procesos de titularización de activos y las que no habían efectuado este proceso, por lo tanto, se aplicó la distribución T de Student, para muestras independientes, considerando que el número de observaciones fue menor a treinta. La variable fija fue el haberse o no financiado con la titularización de activos y la variable aleatoria fue la nota obtenida en la evaluación del gobierno corporativo en cada una de las catorce municipalidades del AMSS.

## **Paso 4. Lectura de P-Valor**

La lectura del P-valor es la metodología que se utiliza para comprobar hipótesis por medio de la distribución T de Student, pero antes de aplicar la prueba se debe comprobar la normalidad de la variable aleatoria y la igualdad de varianzas.

- a) **Prueba de Normalidad:** Se debe corroborar que la variable aleatoria en ambos grupos se distribuye normalmente, para ello se puede utilizar la prueba Kolmogorov-Sminov K-S para muestra mayores a treinta o la prueba Shapiro Wilk cuando el tamaño de la muestra es menor a treinta. En tal sentido como la muestra es menor a treinta se utilizó la prueba Shapiro Wilk.



Los criterios para determinar si la variable aleatoria se distribuye normalmente son:

1.  $P\text{-valor} \geq \alpha$  Aceptar  $H_0$  = Los datos provienen de una distribución normal
2.  $P\text{-valor} \leq \alpha$  Aceptar  $H_1$  = Los datos no proviene de una distribución normal

**b) Prueba de Igualdad de varianza**

Llamada también prueba de Leneve, se puede corroborar la igualdad de varianza entre los grupos.

Los criterios para determinar la igualdad son los siguiente.

1.  $P\text{-valor} \geq \alpha$  Aceptar  $H_0$  = La varianza son iguales
2.  $P\text{-valor} \leq \alpha$  Aceptar  $H_1$  = Existe diferencias significativas entre las variables

**c) Calcular P-valor de la prueba T**

La Distribución T de Student para muestras independientes.

**Los criterios utilizados son los siguientes:**

1. Si la probabilidad obtenida de  $P\text{-valor} \leq \alpha$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta  $H_1$
2. Si la probabilidad obtenida de  $P\text{-valor} \geq \alpha$  se rechaza la  $H_1$  y se acepta  $H_0$

Los resultados obtenidos al utilizar el software estadístico SSPS fueron:

### Prueba de normalidad de variable aleatoria.

**Tabla 12**

*Pruebas de normalidad*

18. ¿La municipalidad ha efectuado procesos de titularización de activos?		Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Calificación de Gobierno	SI	.254	3	.	.964	3	.634
Corporativo	NO	.180	11	.200	.892	11	.145

**Tabla 13**

*Comprobación de normalidad de variable aleatoria*

Normalidad de la Variable Calificación de Gobierno Corporativo de las municipalidades del AMSS		
P-valor (Si) 0.634	>	$\alpha = 0.05$
P-valor (No) 0.145	>	$\alpha = 0.05$
<b>Conclusión:</b> Los datos de la Variable Calificación de Gobierno Corporativo provienen de una distribución normal para ambos grupos ya que P-valor (Si) de 0.634 y P-valor (No) de 0.145 son mayores a alfa de 0.05.		

### Prueba de igualdad de varianza

**Tabla 14**

*Prueba de muestras independientes*

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Calificación de Gobierno Corporativo	Se han asumido varianzas iguales	.137	.718	4.695	12	.001	3.10909	.66218	1.66633	4.55185
	No se han asumido varianzas iguales			3.937	2.651	.036	3.10909	.78975	.39796	5.82023

**Tabla 15***Prueba de igualdad de varianza*

Igualdad de Varianza		
P-valor (Si) 0.718	>	$\alpha = 0.05$
<b>Conclusión:</b> La varianza de la variable de calificación de gobierno corporativo son iguales, por lo tanto se puede aplicar la prueba t-student.		

**Prueba T de Student**

Para calcular P-valor para la prueba T- Student utilizando el nivel de significancia bilateral del resultado del software SSPS ver tabla 14.

**Tabla 16***Prueba de t-student*

Prueba T de Student		
P-valor (Si) 0.001	<	$\alpha = 0.05$
Conclusión: Como la P-V < $\alpha = 0.05$ , por tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir la calificación de Gobierno Corporativo de las Municipalidades que han efectuado titularización de activos es significativamente mayor al de las municipalidades que no han efectuado procesos de titularización.		

Por lo anterior se valida la hipótesis de que un sistema de gobierno corporativo implementado por las municipalidades del AMSS, es necesario para poder financiarse a través de la titularización de activos, y además se da por verdadera la hipótesis de que las municipalidades que han efectuado procesos de titularización de activos son las que han adoptado mayores prácticas de gobierno corporativo.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones.**

El gobierno corporativo es necesario para efectuar procesos de titularización de activos, considerando que a mayor adopción e implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las municipalidades, mayor será la posibilidad de obtener una calificación de riesgo aceptable, es decir la adopción e implementación de prácticas de gobierno corporativo es directamente proporcional a la calificación de riesgos, la cual constituye uno de los requisitos indispensables para poder financiarse por medio de la titularización de activos.

Las municipalidades del AMSS que se han financiado por medio de la titularización de activos, han adoptado e implementado mayores prácticas de gobierno corporativo que las que no han efectuado titularización de activos, estas prácticas están relacionadas con:

- Existencia de código de ética en la alcaldía de San Salvador
- Rendición de cuentas anual.
- Transparencia a través de la publicación de información financiera, operativa y de gestión en sus sitios web, de conformidad con las disposiciones legales de la Ley de Acceso a la Información Pública.
- Existencia de unidad de comunicaciones
- Existencia de comité de auditoría en la municipalidad de San Salvador
- Gestión de los riesgos municipales de conformidad a los Normas Técnicas de Control Interno Especificas

Las Municipalidades que no han efectuado procesos de titularización de activos, han adoptado e implementado menos prácticas de Gobierno Corporativo que las municipalidades que han titularizado, basado en la transparencia y acceso a la información la cual es mejor divulgada por las municipalidades que se han financiado por medio de la titularización.

No existe marco de referencia para las municipalidades que les oriente a implementar prácticas de gobierno corporativo de cumplimiento voluntario, no obstante, el cuerpo de leyes creados y las Normas de Control Interno Específicos de cada municipalidad obligan a estas entidades del AMSS a adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo, relacionadas con la transparencia, rendición de cuentas, compromiso y liderazgo de los órganos de gobierno y ética.

## **5.2 Recomendaciones.**

Dado que las municipalidades representan una parte importante del sector público no financiero en El Salvador, ya que es a través de ellas que la inversión del Estado se acerca más a las verdaderas necesidades de la sociedad salvadoreña y que el gobierno corporativo constituye un conjunto de reglas para la correcta asignación de poderes en una institución con el fin de mejorar la transparencia, la rendición de cuentas, la comunicación y la toma de decisiones en la entidad. Al respecto la Corporación Andina de Fomento estable que “Las Empresas de Propiedad Estatal (EPE) deben dar ejemplo de los mejores principios y prácticas de Gobierno Corporativo como mecanismo para fortalecer sus capacidades, tanto institucionales como gerenciales, y promover la transparencia y efectividad de su gestión” (2012. p.13).

Con respecto a lo anterior se recomienda que las municipalidades del AMSS adopten e implementen prácticas de gobierno corporativo para que se les facilite efectuar procesos de titularización de activos y para ello deberán implementar como mínimo los siguientes aspectos de gobierno corporativo.

### **Liderazgo y compromiso de los órganos de gobierno**

1. Establecer mecanismo que permitan implementar proceso y estructuras básicas para la toma de decisiones en el Concejo Municipal como ente director de la municipalidad.

2. Asegurar la existencia de comisiones de trabajo del concejo municipal, las cuales le darán seguimiento a los acuerdos tomados. Tales como: Riesgos, Auditoria, Medio Ambiente, Prevención de Violencia, Desarrollo Social y Económico.
3. Garantizar la permanencia de la alta administración, es decir que no exista cambio de las gerencias con los cambios políticos, y sí lo hay, se debe realizar un adecuado proceso de traspaso e inducción para el servidor público entrante, lo cual incluye planear y prever una adecuada sucesión ejecutiva.
4. Controles más eficientes sobre los riesgos a los que está expuesta la municipalidad, estableciéndose como requisito la existencia de un manual institucional de administración de riesgos.
5. Garantizar la existencia de independencia entre los miembros del concejo y los empleados gerenciales y operativos de la municipalidad, estableciendo políticas para la administración de los conflictos de interés.

**Transparencia, comunicación y rendición de cuentas:**

1. Fomentar la transparencia y una adecuada revelación de la información siguiendo los requerimientos establecidos en la legislación correspondiente.
2. Reducir la presión del público y de los organismos fiscalizadores o supervisores municipales; desarrollando políticas auto regulatorias que respondan a temas de interés público.
3. Fortalecer la comunicación del quehacer municipal con los ciudadanos, inversionistas, clientes, proveedores, reguladores, acreedores, trabajadores,

medios de comunicación, políticos y otros; con el propósito de informar que la municipalidad está desarrollando su gestión de forma eficaz para servir a los intereses y objetivos de creación.

4. Cumplir con los Art. 85 y 86 de la Constitución, Art. 4 de la Ley de Ética Gubernamental, Art. 3 y 10 de la Ley de Acceso de la Información Pública y Art. 115 y 125 del Código Municipal.

### **Ética**

1. Garantizar la mejora de las prácticas sociales y ambientales que promueve la municipalidad.
2. Incorporar principios de integridad, honestidad, compromiso y excelencia, orientados a un comportamiento de sinceridad con todas las relaciones que tenga la municipalidad y ser veraces y dignos de confianza por los servicios que prestan estas instituciones; tomar responsabilidad en las decisiones ya sean que afecten o no a la sociedad, al manejo de la información confidencial bajo estándares de calidad, ser competentes, objetivos y buscar el desarrollo social y económico del gobierno local.
3. Establecer deberes éticos como: proporcionar servicios profesionales que satisfagan las necesidades del público y ciudadanía; trabajar con la mira en el desarrollo de los empleados y de la comunidad; superar las expectativas de la población en la manera de lo posible; cumplir con todas las leyes, regulaciones y normas aplicables; en los actos públicos de rendición de cuentas se deberán ofrecer datos y argumentos veraces, constatables y objetivos; asegurarse que



cualquier erogación de los recursos sean con legítimos propósitos; los permisos otorgados deberán ser con independencia profesional; la información confidencial y privilegiada serán utilizados para los fines estrictamente profesionales; uso responsables de los recursos institucionales y tomar decisiones sin conflictos de intereses.

Efectuar un diagnóstico de gobierno corporativo específico, a través de la contratación de auditorías corporativas; diseñar e implementar un código de gobierno corporativo institucional, con la participación de todos los actores municipales.

### Referencias Bibliográficas:

- Alonso M. (2008). *El gobierno corporativo electrónico, análisis desde el enfoque de confianza.*, Madrid, España. Editorial Visión Libros.
- Banco Central de Reserva de El Salvador (2009), *Titularización, características y revisión a partir de la crisis financiera.* Recuperado el 21/03/2016 de:  
<http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1402289177.pdf>
- Banco de Pagos Internacionales. (2006). *Comité de Supervisión Bancaria de Basilea La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias.* Suiza.
- Banco Mundial. (2015). *Finanzas Municipales Manual para los gobiernos locales.* Washington D.C. Estados Unidos. Editores Farvacque C. y Kopanyi M.
- Bolsa de Valores de Colombia y Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). *Gobierno Corporativo Desarrollo de instrumentos informativos sobre el mercado de capitales.* Colombia.
- Chalupowicz D. (2007). *Gobierno Corporativo, Un Enfoque Moderno de Dirección para el Cumplimiento con Ley Sarbanes Oxley y Prevención del Fraude Corporativo.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Osmar D. Buyatti.

Código Municipal. D. L. N° 274, 1986. D.O. N° 23, tomo N° 290, 1986, Última

Reforma: D.L N° 295, 2016. D.O. N° 60, tomo N° 411, 2016.

Constitución de la República de El Salvador. (1886).

Constitución de la República de El Salvador. (1939)

Constitución de la República de El Salvador. D.L. N° 38, 1983. D.O. N° 234, tomo N° 281, 1983, Última Reforma: D.L. N° 36, 2009. D.O. N° 102, tomo N° 383, 2009.

Córdova C. y Sánchez G. (2015). *Gobierno Corporativo: Una Estrategia para la Sostenibilidad y Generación de Valor en la Mediana Empresa de El Salvador*. Tesis de Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. El Salvador.

Corporación Andina de Fomento-CAF. (2010). *Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber*. 2a Ed.

Corporación Andina de Fomento-CAF. (2010). *Lineamientos para el buen de las empresas del estado*, recuperado el 13/03/2016 de:

[http://publicaciones.caf.com/media/25317/lineamientos\\_gc.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/25317/lineamientos_gc.pdf)

Corporación Andina de Fomento-CAF. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal*. Editorial Cyngular.

Corporación Financiera Internacional-IFC. (2006). *Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo*. (2a ed.). Washington, DC, Estados Unidos.

Corporación Financiera Internacional-IFC. (2015). *Gobierno Corporativo, América Latina y el Caribe*. Recuperado el 20/06/2016 de:

<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b3f9818047b722aab530f5299ede9589/CG+LAC+Program+Fact+Sheet+in+Spanish.pdf?MOD=AJPERES>

Deloitte. (2010). *Prácticas de Gobierno Corporativo en Entidades del Sector Público*

*Boletín Gobierno Corporativo*. México, recuperado de:

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/practicas-gobcorp-en-sector-publico.pdf>

Escobar H. y Cuartas V. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. (Ed. 3a). Medellín Colombia. Editorial: Sello Editorial Universidad de Medellín.

Ferrell O. Hartline M. (2012). *Estrategia de marketing*. (Ed.5). México, D.F., México.

Editores Martínez J. y Olguín G.

Flores J. (s.f). *El gobierno corporativo: un enfoque moderno*. Recuperado el 3/03/2016

de:[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008\\_1/a02.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf)

Giordano J. (1988). *El Municipio y la Municipalidad, publicaciones del ISAM*, San

Salvador, El Salvador, Editorial Época.

HENCORP. (2009). *La titularización como mecanismo de financiamiento*. Portal Web

consultado el 20/03/2016 de:

<https://www.bolsadevalores.com.sv/CRLzxm03xNPPs/download/120>

HENCORP. (2011). *Emisión Valores Titularización Una Propuesta Eficiente de*

*Financiamiento*. Portal Web consultado el 20/03/2016 de:

<https://www.bolsadevalores.com.sv/CRLzxm03xNPPs/download/119>

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Ed.

5a), México D.F. México. Editorial: McGraw-Hill.

IGCLA. (2011). *Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010-2011*. Washington, Estados Unidos. recuperado el 07/03/2016 de: <http://docplayer.es/10144141-Gobierno-corporativo-en-latinoamerica.html>

Instituto de Acceso a la Información Pública. (2016). *Primer diagnóstico de 2016 sobre publicación de información oficiosa por parte de entes obligados*. Recuperado el 14/06/2016 de: <http://iaip.gob.sv/?q=press-release/primer-diagn%C3%B3stico-de-2016-sobre-publicaci%C3%B3n-de-informaci%C3%B3n-oficiosa-por-parte-de>

Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños. (1993). D.L. N° 732, D.O. N° 18, tomo N° 322, 1994, Última Reforma D.L. N°. 855, 2009, D.O. N°. 88, tomo N° 383. (2009).

Ley de Endeudamiento Público Municipal. (2005). D.L N° 930. D.O. N° 238, tomo N° 369.

Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero. (2011) D.L. N° 592. D.O. N° 23, tomo N° 390, Última reforma: D.L. N° 65, D.O. N° 146, tomo N° 408. (2015).

Ley de Titularización de Activos. (2007). D.L. N° 470. D.O. 235, tomo 377. Últimas reformas: D.L. N° 351. D.O N° 85, tomo N° 411. (2016).

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. (1995) D.L. N° 516. D.O. N° 7, tomo N° 330, Última reforma: D.L. N° 864. D.O. N° 193, tomo N° 393. (2011)

Ministerio de Hacienda de El Salvador. (2015). “*Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado*”, Dirección Nacional de Administración Financiera.

Ministerio de Hacienda de El Salvador. (2016). *Informe Anual Sobre la Situación del Endeudamiento Público Municipal al 31 de diciembre de 2015*. Dirección General de Contabilidad Gubernamental. Recuperado el 02/04/2016 de: [www.transparenciafiscal.gob.sv/ptf/es/InformesyDocumentos/DeudaMunicipal/revistaDeudaMunicipal2015.html](http://www.transparenciafiscal.gob.sv/ptf/es/InformesyDocumentos/DeudaMunicipal/revistaDeudaMunicipal2015.html).

OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*. 2a Revisión. Traducido por: Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española (2005).

OCDE. (2011). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. Secretario General de la OCDE, Traducido por el Ministerio de Economía y Hacienda, España, recuperado el 12/03/2016 de: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>

Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2006). *Indicadores Municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio*. San Salvador, El Salvador. Editorial: Impresos Multiples, S.A. de C.V.

Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador. (2009). *Normas de Gobierno Corporativo para Las Entidades Financieras-NPB4-48*. Sesión CD-06/11 del 09 de febrero de dos mil once, última modificación por El Banco Central de Reserva CN-08/2013 de fecha 27 de junio de dos mil trece.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2010). *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*, recuperado el 07/06/16 de:  
<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>

Universidad de los Andes. (2014). *Directorio y Gobierno Corporativo, El desafío de agregar valor en forma sostenida.*, Santiago, Chile. Editorial ESE Business School.



## ANEXOS

### Anexo 1: “Instrumento A” dirigido a alcaldes y concejales de las municipalidades del AMSS

#### Cuestionario

##### Objetivo:

Conocer las prácticas de gobierno corporativo adoptadas e implementadas por las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador y su incidencia en los procesos de titularización de activos.

##### Indicaciones:

1) Esta herramienta va dirigido a alcaldes y concejales de las municipalidades del AMSS  
A continuación se le presenta una serie de interrogantes, las cuales debe responder según sea el caso, marcando con una X.

Nombre: \_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Sabe que es el gobierno corporativo?

SI  NO

2. ¿Existen mecanismo para evaluar el cumplimiento de las responsabilidades del alcalde y de los miembros del concejo?

SI  NO  No sabe

3. ¿Se tiene por escrito, el proceso de selección y contratación del personal de la municipalidad?

SI  NO  No sabe

4. ¿Existe departamento o unidad de comunicaciones en la municipalidad?

SI  NO  No sabe

5. ¿Existe unidad responsable de la rendición de cuentas?

SI  NO  No sabe

6. ¿Existe unidad de acceso a la información pública en la municipalidad?

SI  NO  No sabe

7. ¿Sabe que es la titularización de activos?

SI  NO  No sabe

8. ¿La municipalidad ha efectuado procesos de titularización de activos?

SI  NO  No sabe

9. ¿Considera necesario financiarse por medio de la Titularización de Activos?

SI  NO  No sabe

10. ¿Considera necesario la existencia de un marco de referencia que le permita adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo para Titularizar Activos?

SI  NO  No sabe

Gracias por la información brindada.

## Anexo 2: “Instrumento B” dirigido a gerentes y personal de dirección de las municipales

### Cuestionario

#### Objetivo:

Conocer las prácticas de gobierno corporativo adoptadas e implementadas por las municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador y su incidencia en los procesos de titularización de activos.

#### Indicaciones:

- 1) Esta herramienta va dirigido a gerentes y personal de dirección de las municipales.
- 2) A continuación se le presenta una serie de interrogantes, las cuales debe responder según sea el caso, marcando con una X.

Cargo: \_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Sabe que es el gobierno corporativo?

SI  NO

2. ¿Que instrumentos normativos utilizan para fomentar el liderazgo, compromiso de los órganos de gobierno, comunicación, rendición de cuentas y transparencia?

a. Normas Técnicas de Control Interno Específicas

b. Normas Generales (Ley de Ética Gubernamental, Ley de Accesos a la Información Pública, etc.)

c. Código de prácticas de gobierno corporativo.

d. Otros (mencione) \_\_\_\_\_


3. ¿Están definidas las responsabilidades del alcalde y de los miembros del concejo por escrito?

SI  NO  No sabe

4. ¿Existen mecanismo para evaluar el cumplimiento de las responsabilidades del alcalde y de los miembros del concejo?

SI  NO  No sabe

5. ¿Existe comisión o comité de riesgos en la municipalidad?

SI  NO  No sabe

6. ¿Poseen comisión o comité de auditoría en la municipalidad?

SI  NO  No sabe

7. ¿Se tiene por escrito, el proceso de selección y contratación del personal de la municipalidad?

SI  NO  No sabe

8. ¿Qué instrumento utiliza la municipalidad para la selección y contratación del personal?

a. Manual de selección y contratación.

b. Norma para el trámite de autorización de nombramiento y contratación de personal en la administración pública

c. Instrucciones del Concejo.

d. Otros (mencione) \_\_\_\_\_

e. No sabe


9. ¿Existe departamento o unidad de comunicaciones en la municipalidad?

SI  NO  No sabe

10. ¿Existe manual de Comunicaciones?

SI  NO  No sabe

11. ¿Cual es el medio que se utiliza para comunicar las decisiones del concejo a los diferentes niveles de la municipalidad?

a. Memorando interno

b. Reuniones Generales

c. Medios Electrónicos

d. Otros (mencione) \_\_\_\_\_

e. No sabe


12. ¿Existe una área responsable de la rendición de cuentas?

SI  NO  No sabe

13. ¿Realizan rendición de cuentas a los ciudadanos del municipio?

SI  NO  No sabe

14. Si la respuesta a la pregunta anterior es si, ¿Con que frecuencia se efectúa?

a. Semestral

b. Anual

d. Otras (mencione) \_\_\_\_\_

d. No sabe


15. ¿Que información brindan en la rendición de cuentas? (Seleccione las que aplica según el caso)

a. Información Financiera

b. Gestión Operativa

c. Marco Regulatorio

d. Otra (mencione) \_\_\_\_\_

e. No sabe


16. ¿Existe unidad de acceso a la información pública en la municipalidad?

SI  NO  No sabe

17. ¿Sabe que es la titularización de activos?

SI  NO  No sabe

18. ¿La municipalidad ha efectuado procesos de titularización de activos?

SI  NO  No sabe

19. Si la respuesta anterior fue sí, ¿Cuáles fueron los requisitos exigidos por la titularizadora?

---

---

---

20. Si la respuesta a la pregunta número 18 es no, ¿Cuál de es la causa para no efectuar la titularizaciones de activos?

a. Proceso Complejo

b. No se necesita de la titularización de activos

c. No se cumple con los requisitos

d. Otra (mencione) \_\_\_\_\_

e. No sabe


21. ¿Considera necesario financiarse por medio de la Titularización de Activos?

SI  NO  No sabe

22. ¿Considera necesario la existencia de un marco de referencia que le permita adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo para Titularizar Activos?

SI  NO  No sabe

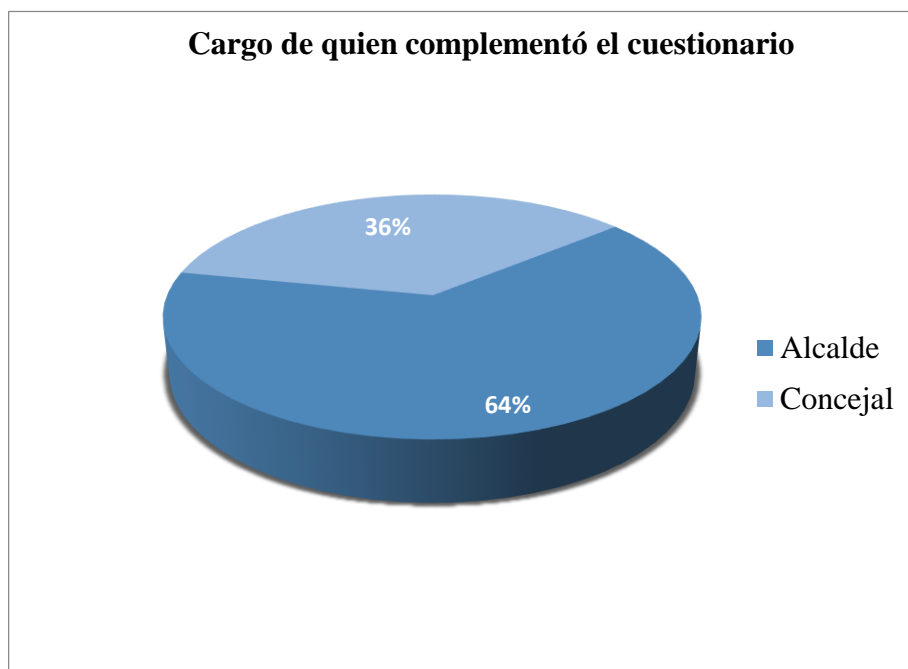
Gracias por la información brindada.

### Anexo 3: Tabulación de resultados de cuestionarios

#### Anexo 3.1 Tabulación de Instrumento A, cuestionario dirigido a alcaldes o concejales de las municipalidades del AMSS

Cargo de quien complementó el cuestionario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alcalde	9	64.3	64.3	64.3
	Concejal	5	35.7	35.7	100
	Total	14	100	100	



### 1. ¿Sabe que es el Gobierno Corporativo?

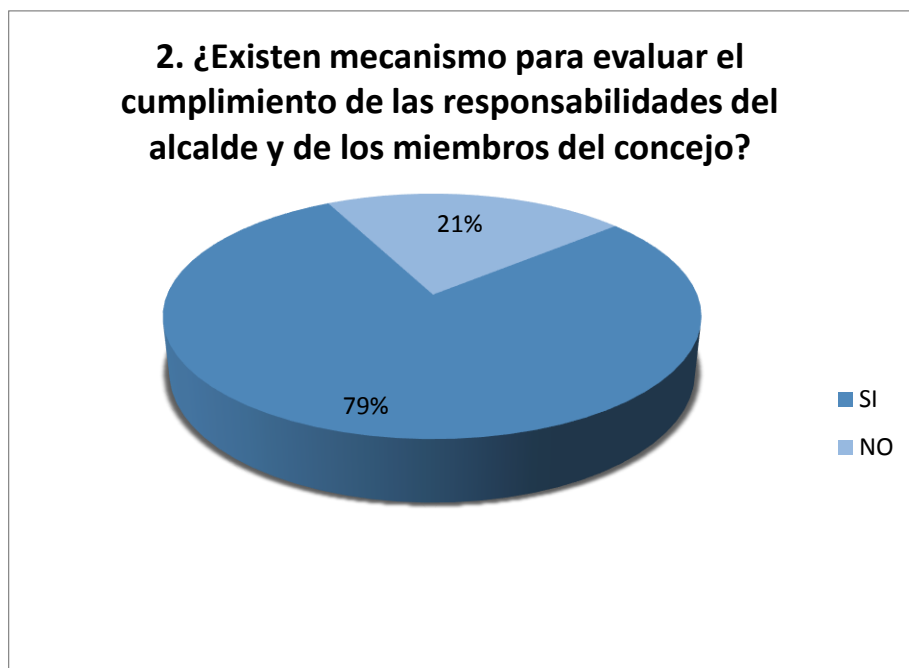
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	78.6	78.6
	NO	3	21.4	100
	Total	14	100	





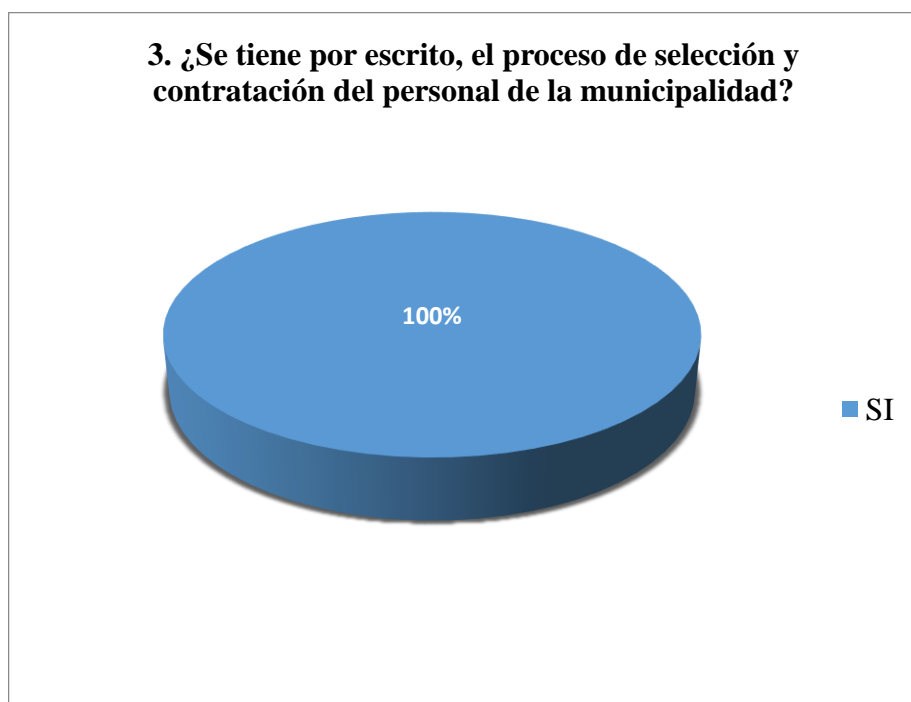
**2. ¿Existen mecanismo para evaluar el cumplimiento de las responsabilidades del alcalde y de los miembros del concejo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	78.6	78.6	78.6
	NO	3	21.4	21.4	100
	Total	14	100	100	



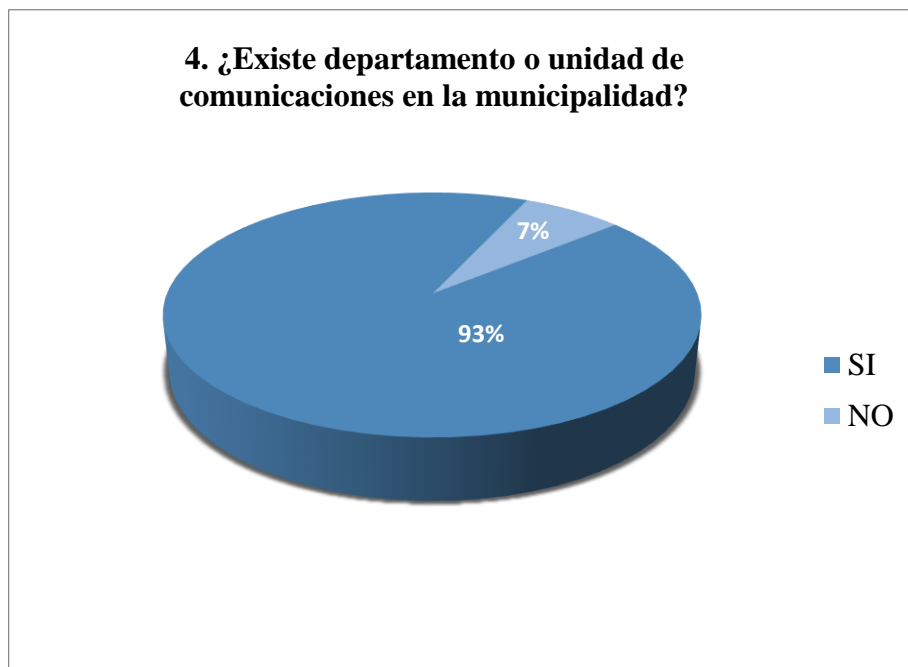
**3. ¿Se tiene por escrito, el proceso de selección y contratación del personal de la municipalidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	100	100	100



**4. ¿Existe departamento o unidad de comunicaciones en la municipalidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	92.9	92.9	92.9
	NO	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	



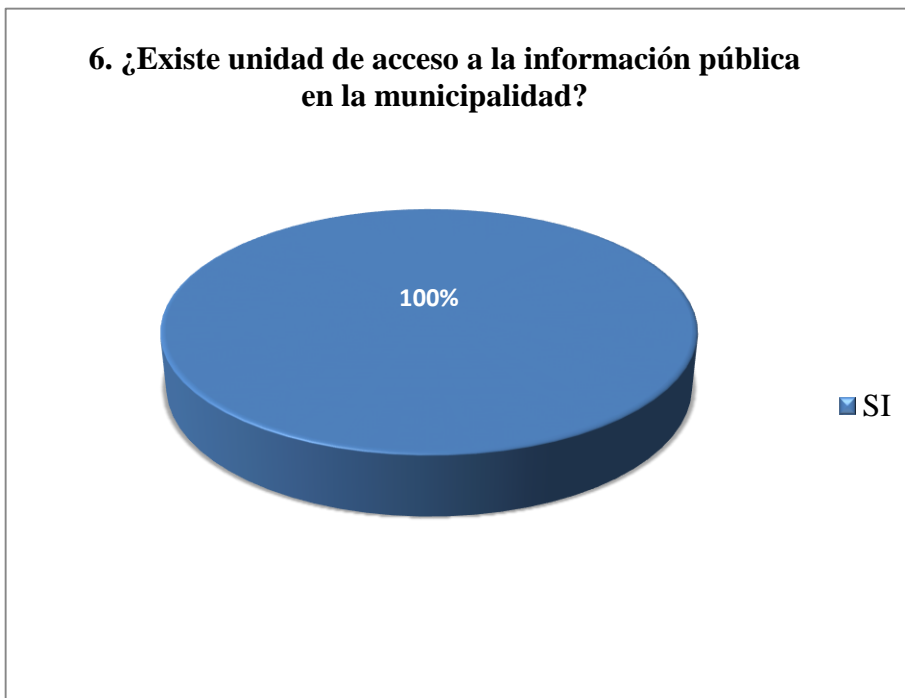
**5. ¿Existe unidad responsable de la rendición de cuentas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	71.4	71.4	71.4
	NO	4	28.6	28.6	100
	Total	14	100	100	



**6. ¿Existe unidad de acceso a la información pública en la municipalidad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	14	100	100	100



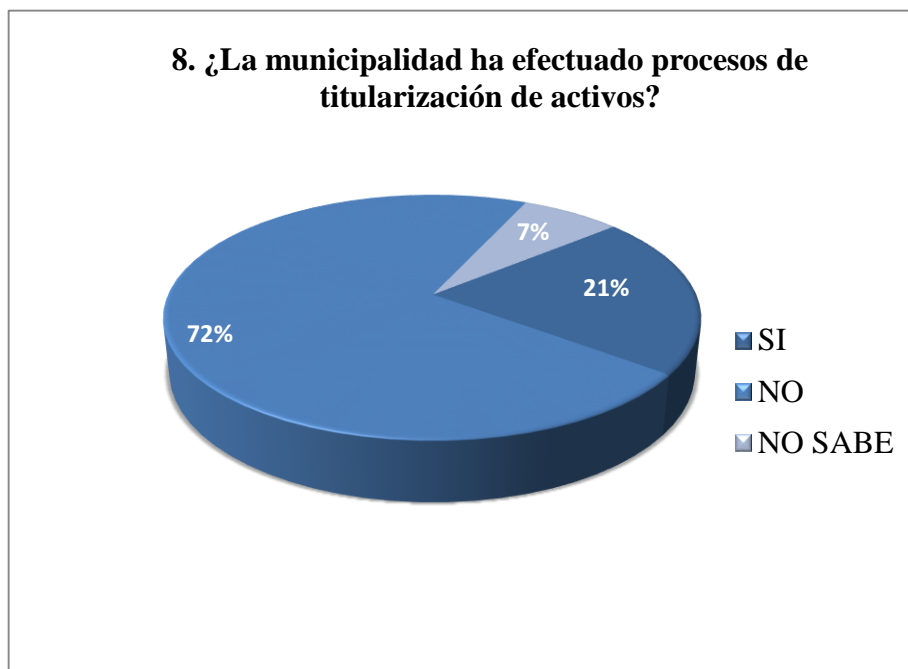
### 7. ¿Sabe que es la titularización de activos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	64.3	64.3	64.3
	NO	5	35.7	35.7	100
	Total	14	100	100	



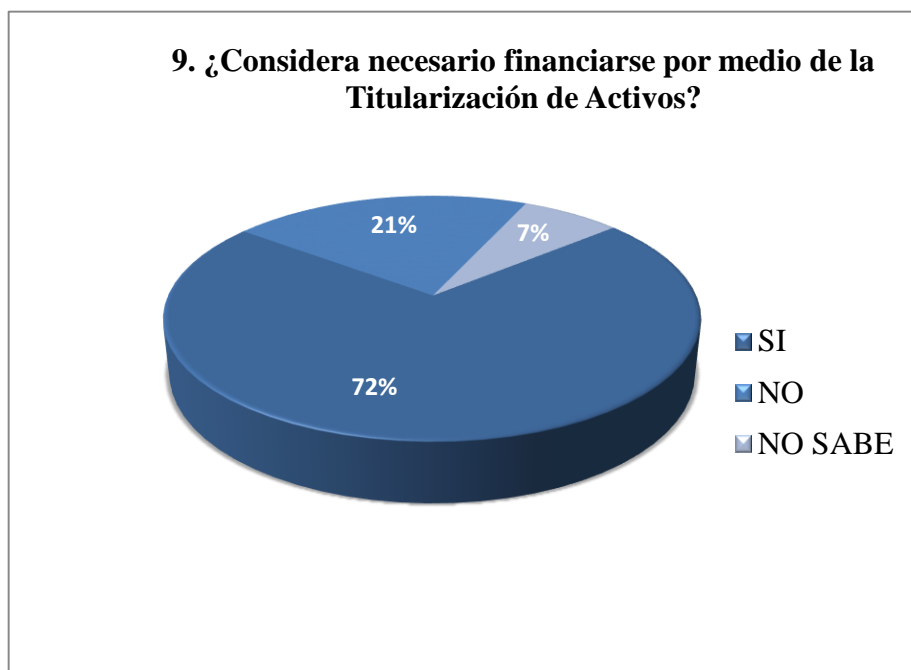
**8. ¿La municipalidad ha efectuado procesos de titularización de activos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	21.4	21.4	21.4
	NO	10	71.4	71.4	92.9
	NO SABE	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	



**9. ¿Considera necesario financiarse por medio de la Titularización de Activos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	71.4	71.4	71.4
	NO	3	21.4	21.4	92.9
	NO SABE	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	

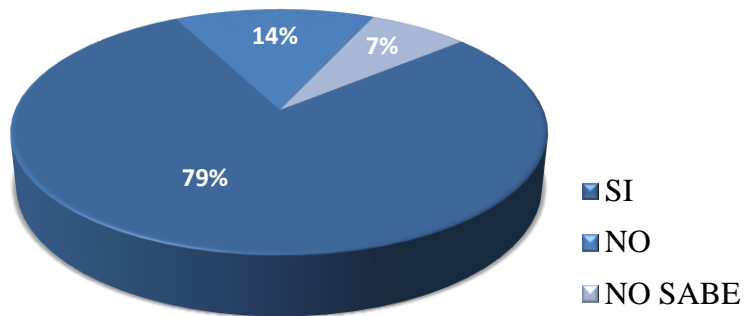




**10.¿Considera necesario la existencia de un marco de referencia que le permita adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo para Titularizar Activos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	78.6	78.6	78.6
	NO	2	14.3	14.3	92.9
	NO SABE	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	

**10.¿Considera necesario la existencia de un marco de referencia que le permita adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo para Titularizar Activos?**

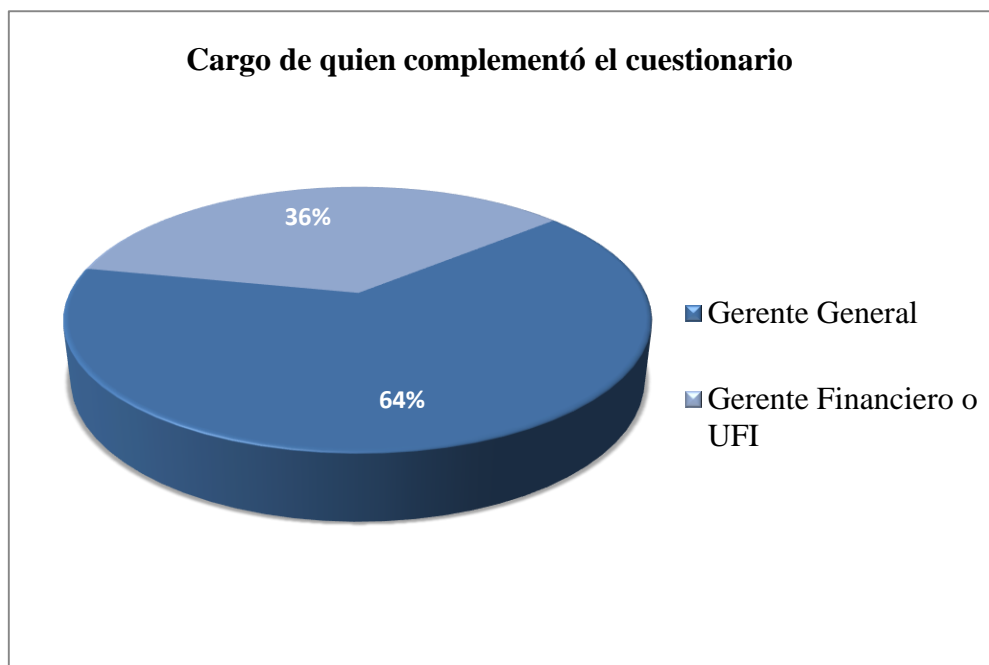


**Anexo 3.2 Tabulación de Instrumento B, cuestionario dirigido a gerencias o personal de dirección de las municipalidades del AMSS**

**Cargo de quien complementó el cuestionario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerente General	9	64.3	64.3	64.3
	Gerente Financiero o UFI	5	35.7	35.7	100
	Total	14	100	100	

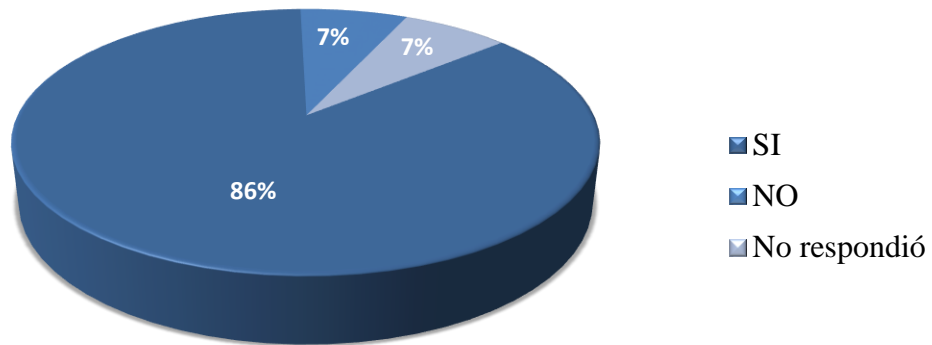
**Cargo de quien complementó el cuestionario**



### 1. ¿Sabe que es el Gobierno Corporativo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	85.7	85.7
	NO	1	7.1	92.9
	No respondió	1	7.1	100
	Total	14	100	100

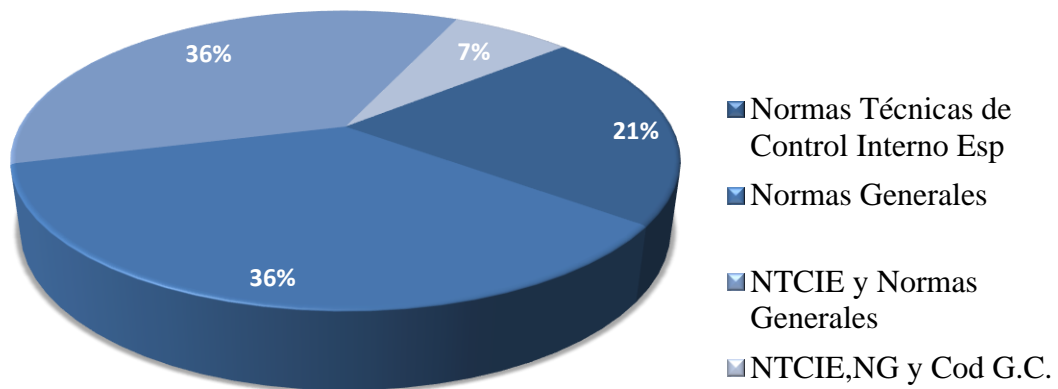
### 1. ¿Sabe que es el Gobierno Corporativo?



**2. ¿Qué instrumentos normativos utilizan para fomentar el liderazgo, compromiso de los órganos de gobierno, comunicación, rendición de cuentas y transparencia?**

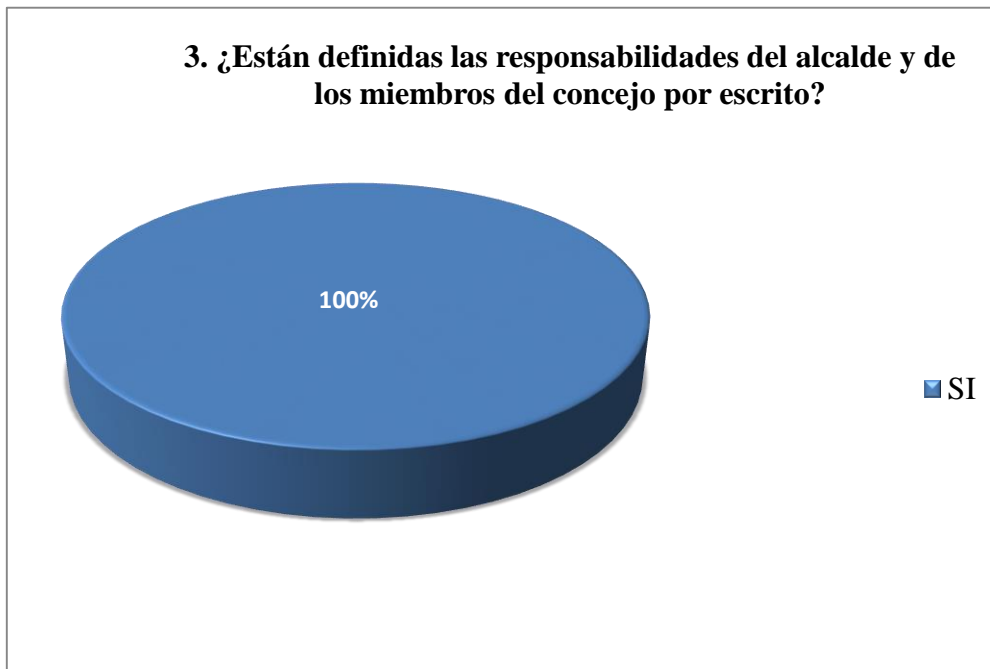
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normas Técnicas de Control Interno Esp.	3	21.4	21.4	21.4
	Normas Generales	5	35.7	35.7	57.1
	NTCIE y Normas Generales	5	35.7	35.7	92.8
	NTCIE,NG y Cod. G.C.	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	

**2. ¿Que instrumentos normativos utilizan para fomentar el liderazgo, compromiso de los órganos de gobierno, comunicación, rendición de cuentas y transparencia?**



**3. ¿Están definidas las responsabilidades del alcalde y de los miembros del concejo por escrito?**

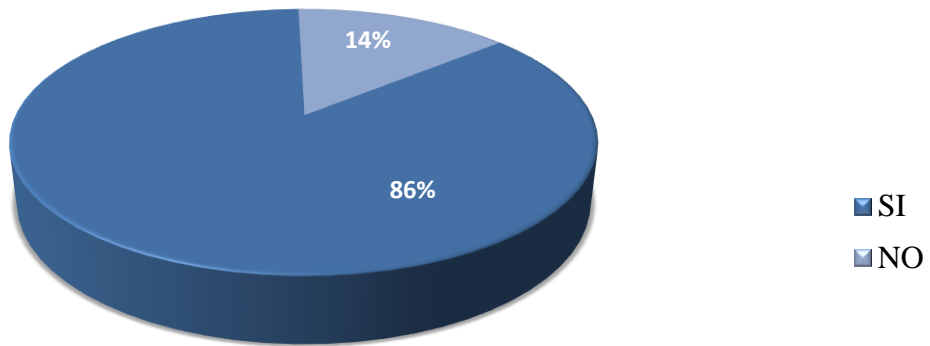
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	100	100	100



**4. ¿Existen mecanismo para evaluar el cumplimiento de las responsabilidades del alcalde y de los miembros del concejo?**

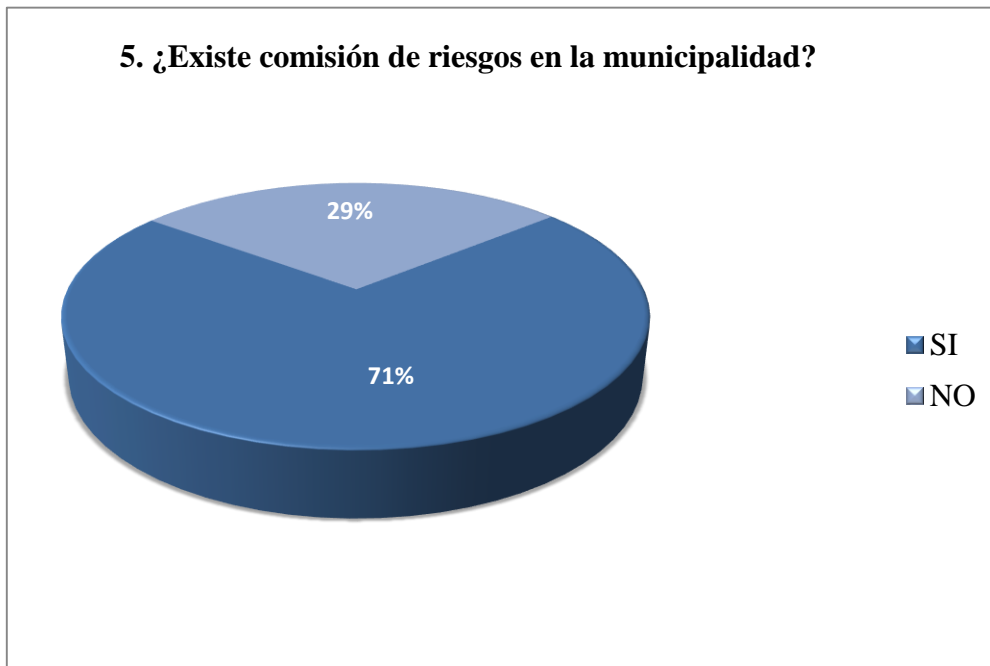
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	85.7	85.7	85.7
	NO	2	14.3	14.3	100
	Total	14	100	100	

**4. ¿Existen mecanismo para evaluar el cumplimiento de las responsabilidades del alcalde y de los miembros del concejo?**



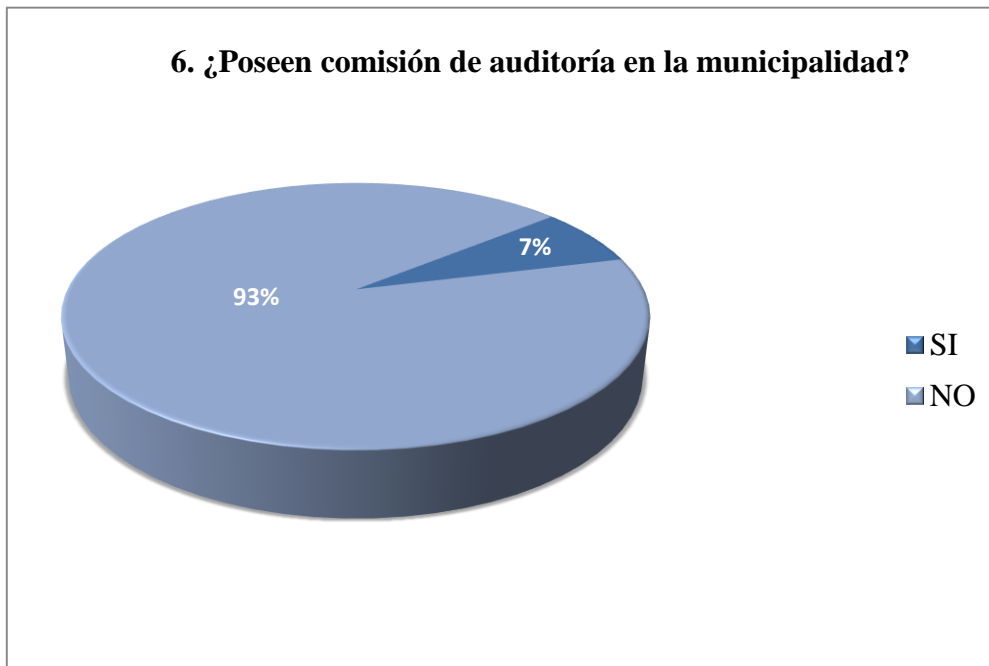
**5. ¿Existe comisión de riesgos en la municipalidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	71.4	71.4	71.4
	NO	4	28.6	28.6	100
	Total	14	100	100	



**6. ¿Poseen comisión de auditoría en la municipalidad?**

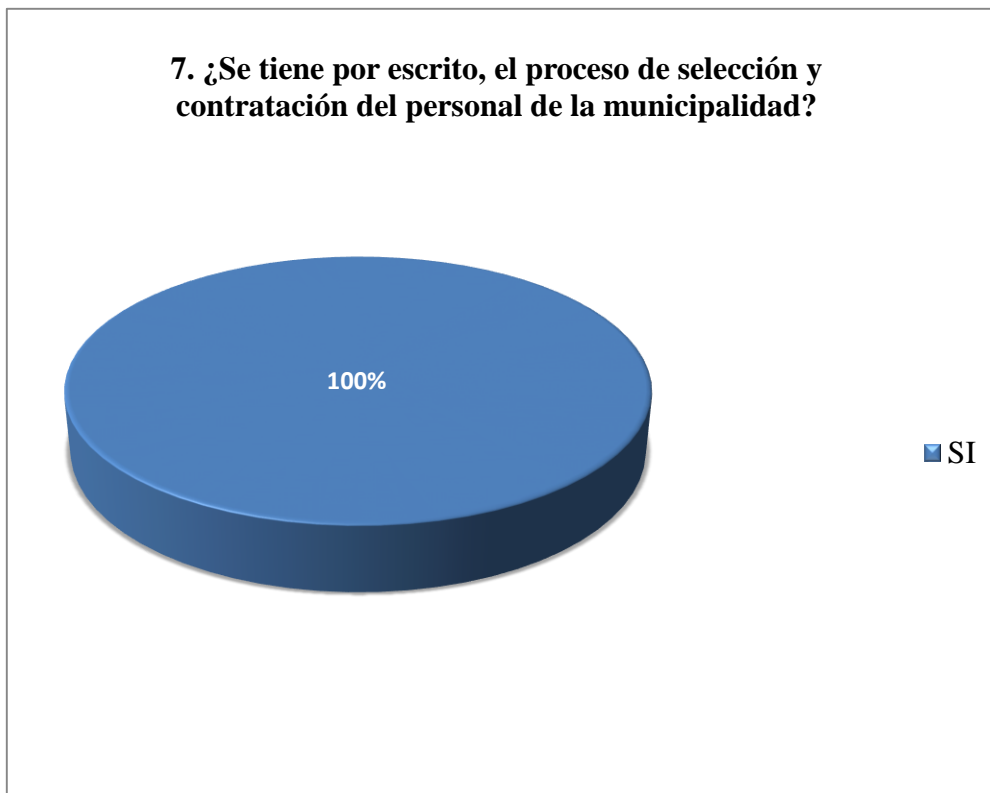
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	7.1	7.1	7.1
	NO	13	92.9	92.9	100
	Total	14	100	100	





**7. ¿Se tiene por escrito, el proceso de selección y contratación del personal de la municipalidad?**

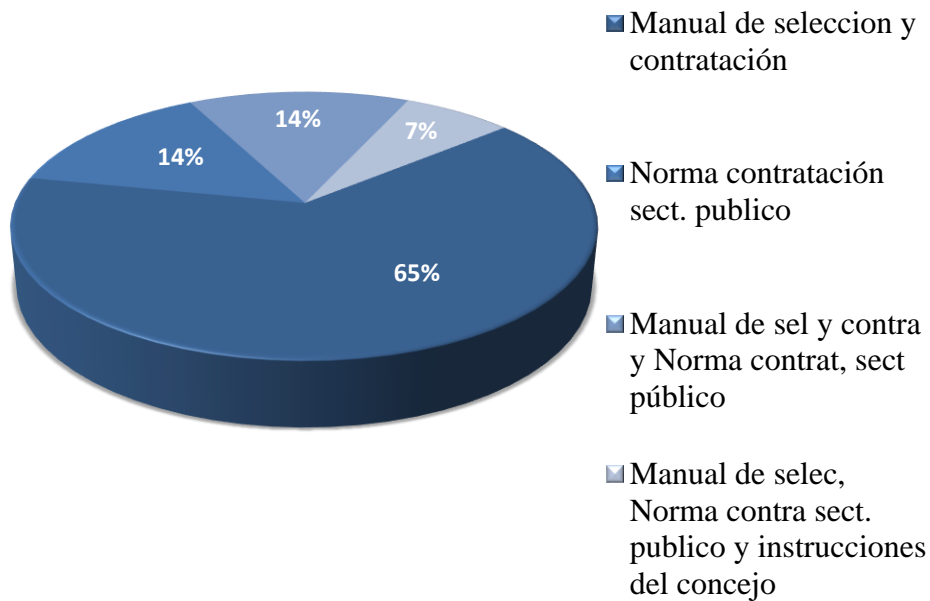
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	100	100	100



**8. ¿Qué instrumento utiliza la municipalidad para la selección y contratación del personal?**

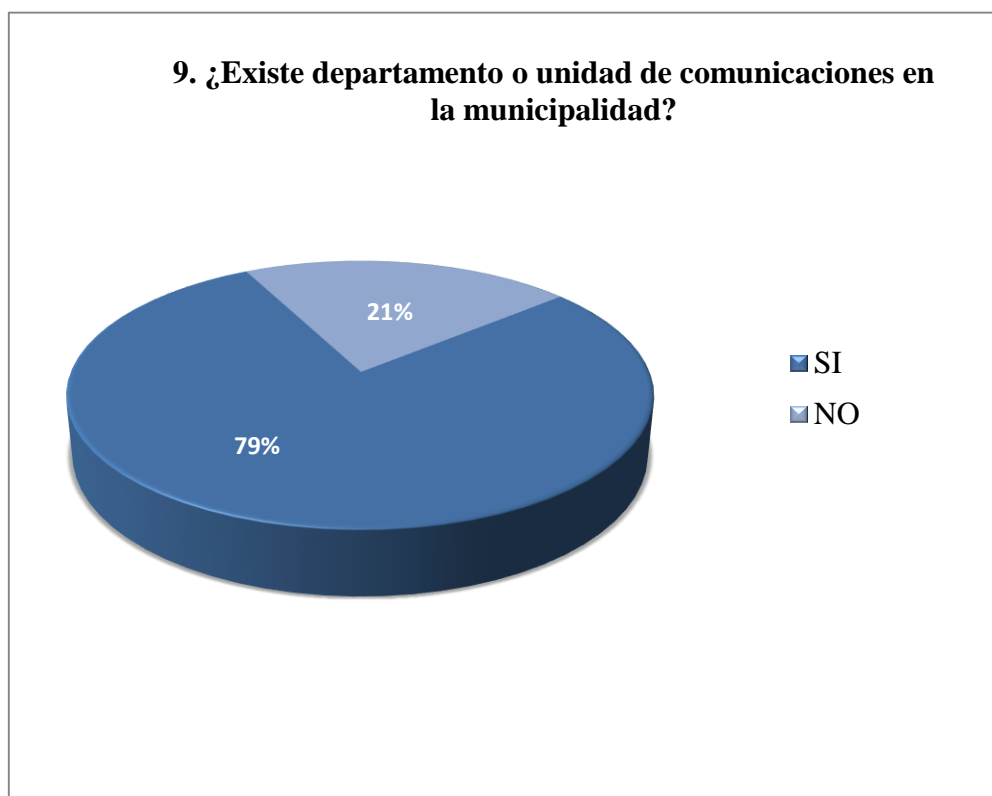
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Manual de selección y contratación	9	64.3	64.3	64.3
	Norma contratación sect. publico	2	14.3	14.3	78.6
	Manual de sel. y contra y Norma contrat, sect. público	2	14.3	14.3	92.9
	Manual de selec, Norma contra sect. publico y instrucciones del concejo	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	

**8. ¿Qué instrumento utiliza la municipalidad para la selección y contratación del personal?**



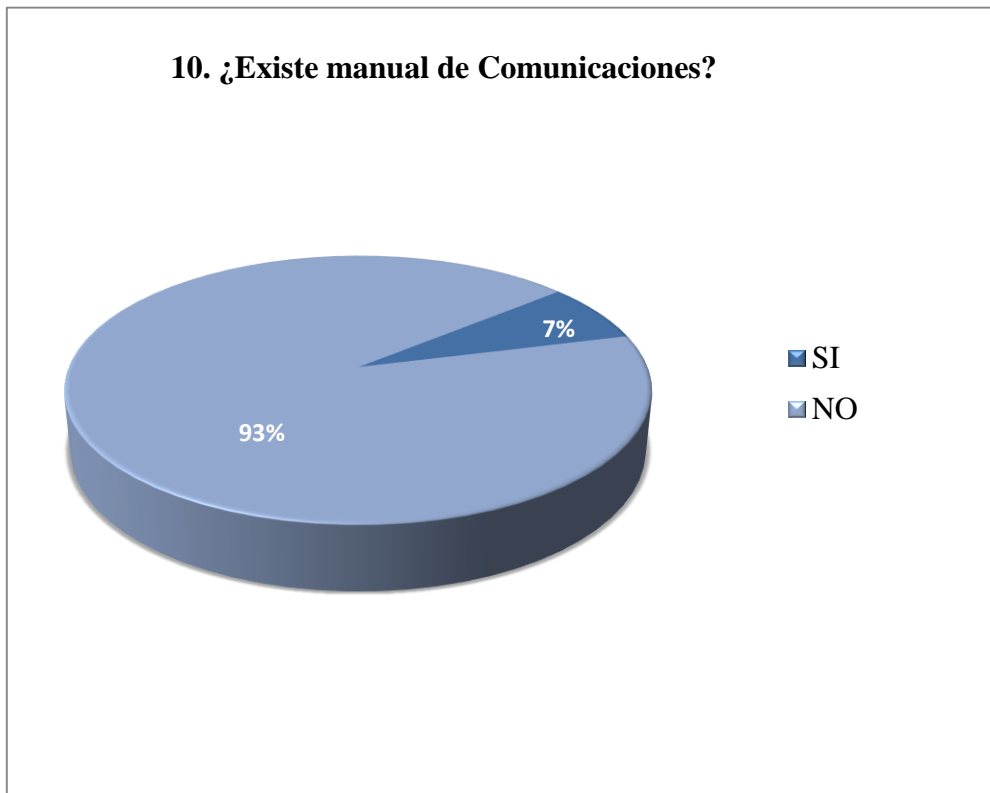
**9. ¿Existe departamento o unidad de comunicaciones en la municipalidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	78.6	78.6	78.6
	NO	3	21.4	21.4	100
	Total	14	100	100	



### 10. ¿Existe manual de Comunicaciones?

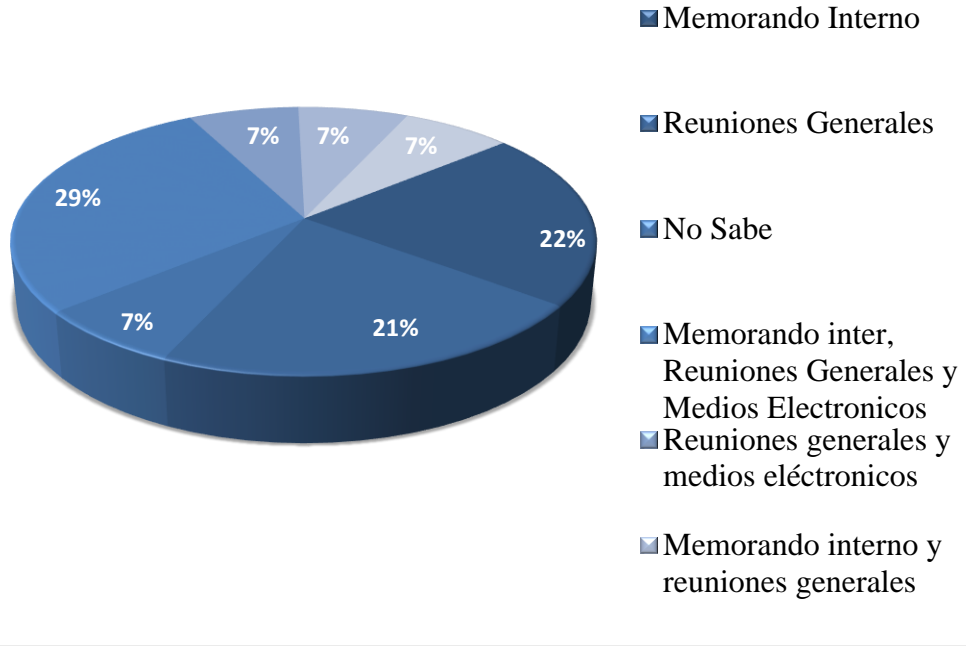
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	7.1	7.1	7.1
	NO	13	92.9	92.9	100
	Total	14	100	100	



**11. ¿Cuál es el medio que se utiliza para comunicar las decisiones del concejo a los diferentes niveles de la municipalidad?**

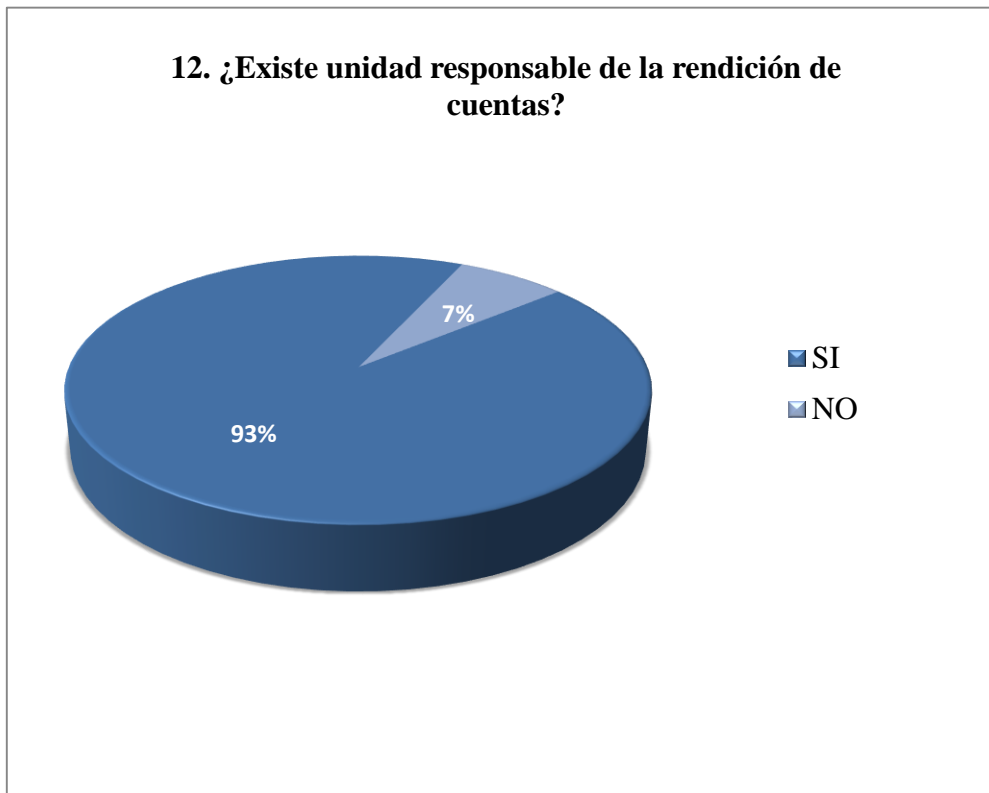
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Memorando Interno	3	21.4	21.4	21.4
	Reuniones Generales	3	21.4	21.4	42.9
	No Sabe	1	7.1	7.1	50
	Memorando inter, Reuniones Generales y Medios Electrónicos	4	28.6	28.6	78.6
	Reuniones generales y medios electrónicos	1	7.1	7.1	85.7
	Memorando interno y reuniones generales	1	7.1	7.1	92.9
	Memorando Interno y Medios Electrónico	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	

**11. ¿Cual es el medio que se utiliza para comunicar las decisiones del concejo a los diferentes niveles de la municipalidad?**



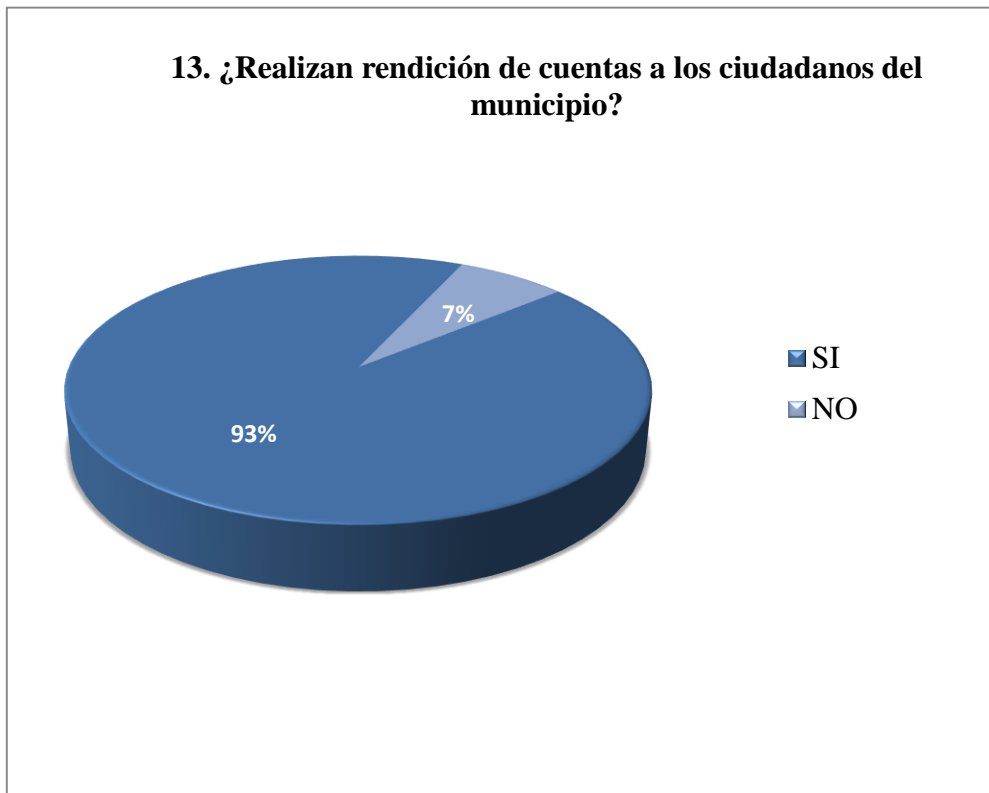
**12. ¿Existe unidad responsable de la rendición de cuentas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	92.9	92.9	92.9
	NO	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	



**13. ¿Realizan rendición de cuentas a los ciudadanos del municipio?**

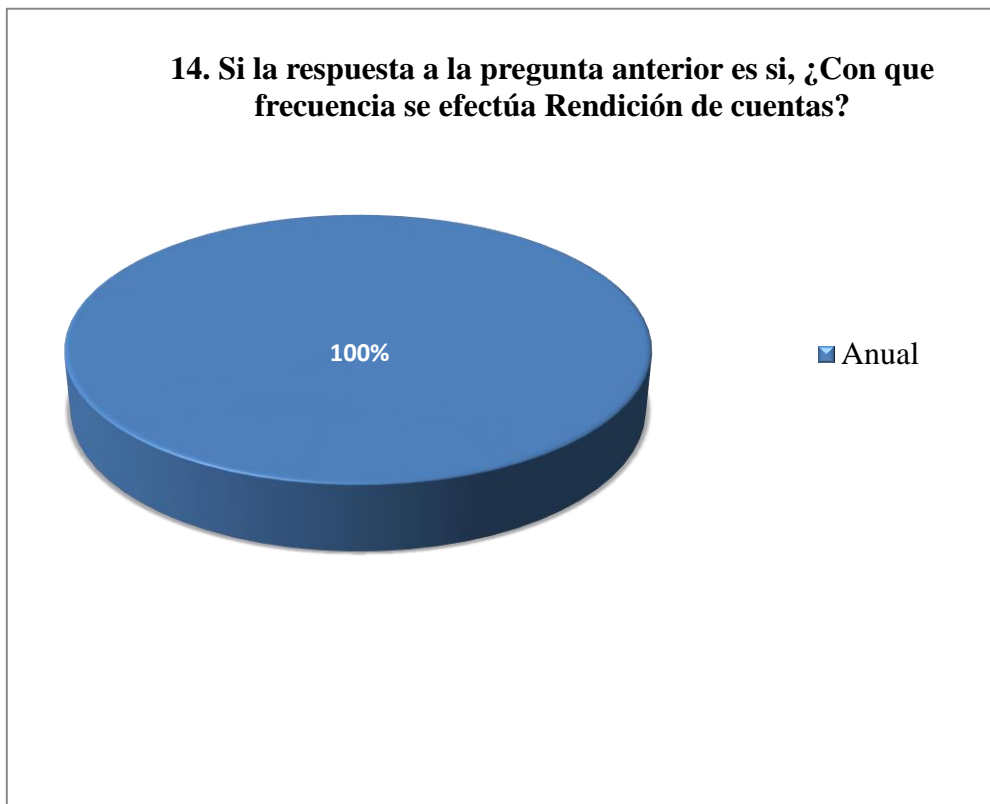
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	92.9	92.9	92.9
	NO	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	





**14. Si la respuesta a la pregunta anterior es si, ¿Con que frecuencia se efectúa Rendición de cuentas?**

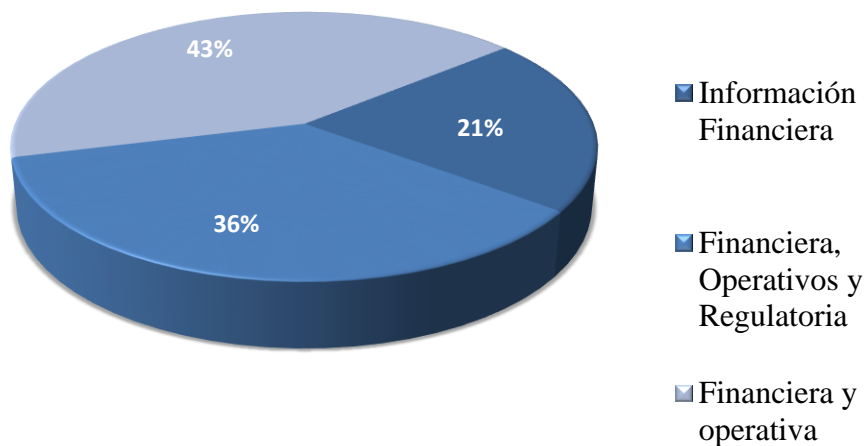
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Anual	14	100	100	100



**15. ¿Qué información brindan en la rendición de cuentas? (Seleccione las que aplica según el caso)**

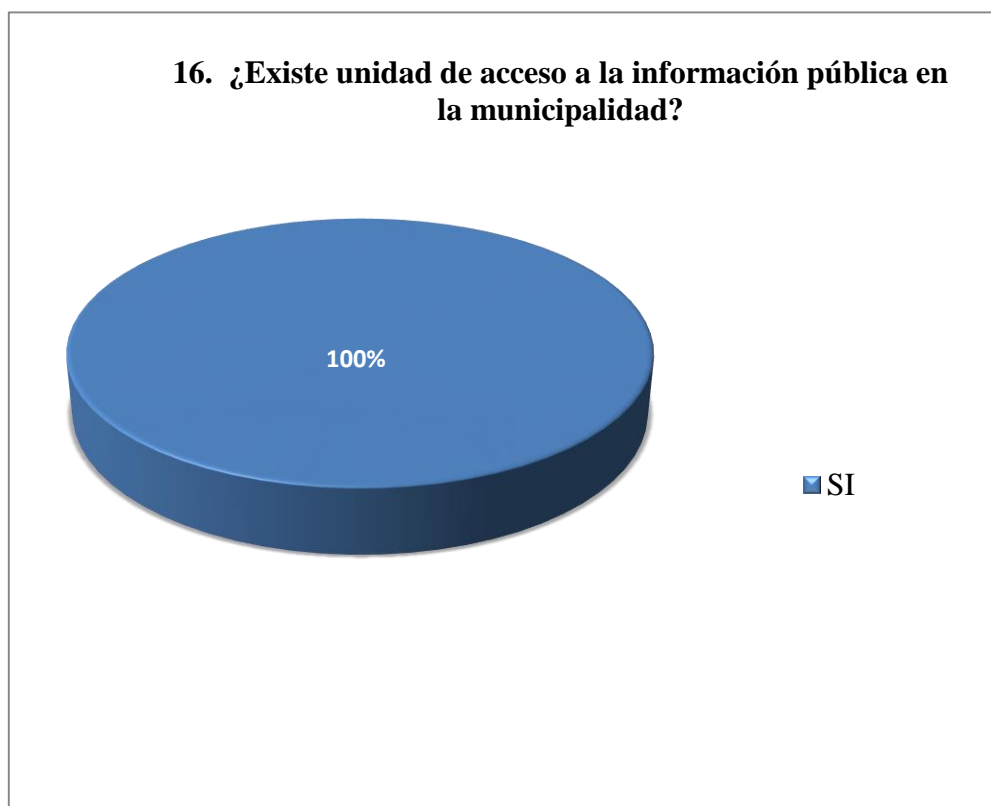
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Información Financiera	3	21.4	21.4	21.4
	Financiera, Operativos y Regulatoria	5	35.7	35.7	57.1
	Financiera y operativa	6	42.9	42.9	100
	Total	14	100	100	

**15. ¿Que información brindan en la rendición de cuentas? (Seleccione las que aplica según el caso)**



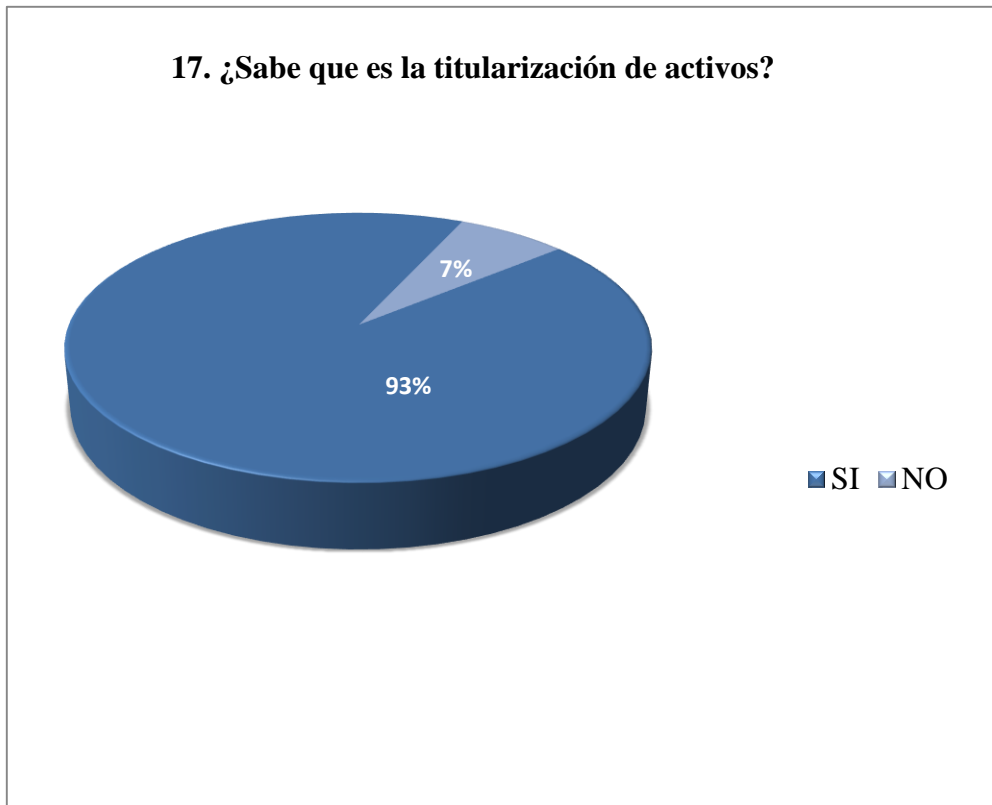
**16. ¿Existe unidad de acceso a la información pública en la municipalidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	100	100	100



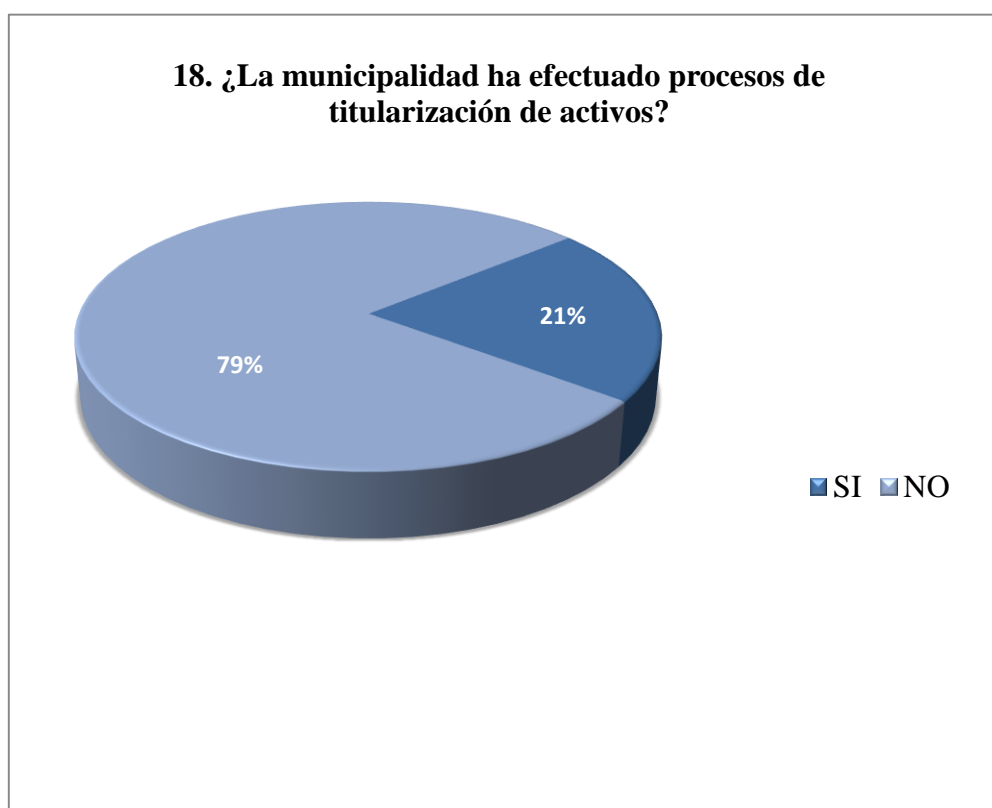
**17. ¿Sabe que es la titularización de activos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	92.9	92.9	92.9
	NO	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	



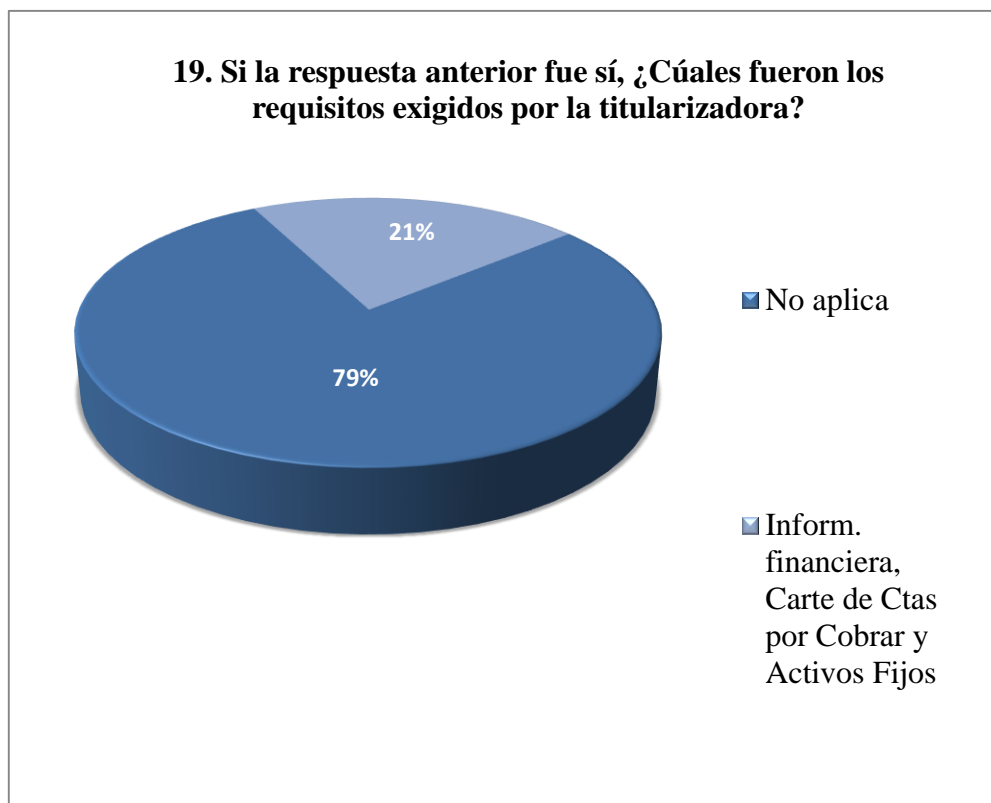
**18. ¿La municipalidad ha efectuado procesos de titularización de activos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	21.4	21.4	21.4
	NO	11	78.6	78.6	100
	Total	14	100	100	



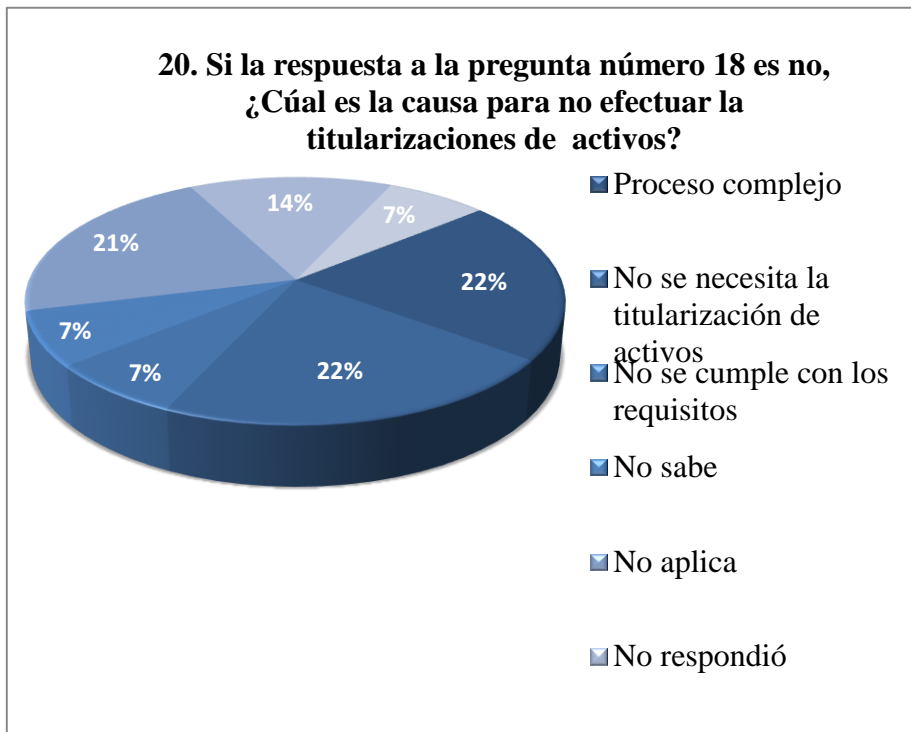
**19. Si la respuesta anterior fue sí, ¿Cuáles fueron los requisitos exigidos por la titularizadora?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	No aplica	11	78.6	78.6	78.6
Válidos	Inform. financiera, Carte. de Ctas por Cobrar y Activos Fijos	3	21.4	21.4	100
	Total	14	100	100	



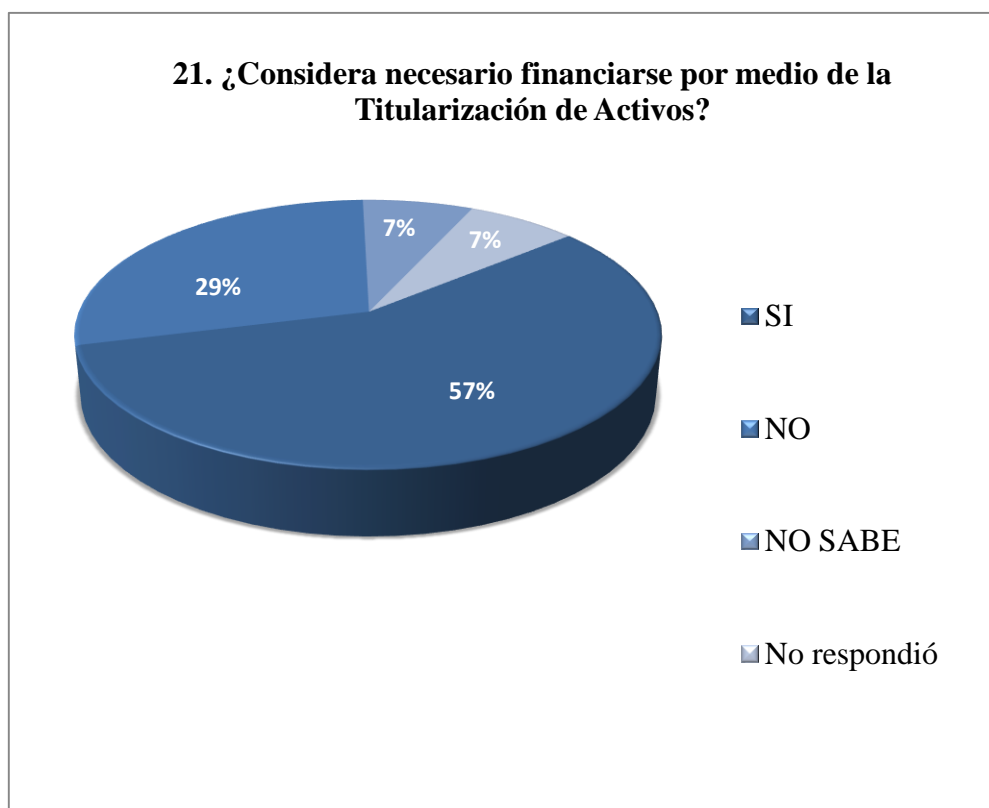
**20. Si la respuesta a la pregunta número 18 es no, ¿Cuál es la causa para no efectuar la titularizaciones de activos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Proceso complejo	3	21.4	21.4
	No se necesita la titularización de activos	3	21.4	42.9
	No se cumple con los requisitos	1	7.1	50
	No sabe	1	7.1	57.1
	No aplica	3	21.4	78.6
	No respondió	2	14.3	92.9
	Decisiones politicas	1	7.1	100
	Total	14	100	100



**21. ¿Considera necesario financiarse por medio de la Titularización de Activos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
SI	8	57.1	57.1	57.1
NO	4	28.6	28.6	85.7
NO SABE	1	7.1	7.1	92.9
No respondió	1	7.1	7.1	100
Total	14	100	100	





**22. ¿Considera necesario la existencia de un marco de referencia que le permita adoptar e implementar prácticas de gobierno corporativo para Titularizar Activos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	78.6	78.6
	NO	2	14.3	92.9
	No respondió	1	7.1	100
	Total	14	100	100

