

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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS QUE
CONTRIBUYA AL FUNCIONAMIENTO, PROGRESO Y SOSTENIBILIDAD
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL, DEPARTAMENTO DE
CHALATENANGO.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**LISETH GERALDINA GUEVARA CLAVEL
CLAUDIA LISSETH HERNANDEZ SEGURA
EDWIN DAGOBERTO MONICO ALAS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Lic. Roger Armando Arias

Secretaria general: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Master Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretario: Lic. Vilma Marisol Mejilla Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por protegerme y darme fuerzas para superar obstáculos a lo largo de mi vida, por bendecirme para hacer realidad con éxito este sueño anhelado. A mi padre Antonio Guevara y mi madre Margarita Clavel que con su amor han corregido mis faltas y de igual manera celebrado mis triunfos, me enseñaron a no rendirme ante las dificultades ni ante nada. A mis hijos Sofía y Caleb por ser fuente de motivación e impulsarme a seguir superándome y ser una mejor persona cada día. A mis hermanos, tías y a toda mi familia que de una u otra forma siempre me estuvieron apoyando en este gran proyecto de mi vida. A mis compañeros Claudia y Dago por ser parte esencial de mi equipo de trabajo logrando en conjunto alcanzar nuestros objetivos y metas.

Liseth Geraldina Guevara Clavel

Le doy gracias a Dios porque me ha permitido culminar mi carrera, por la sabiduría, fortaleza que me dio ante las adversidades. Agradecida con mi madre María Isabel Segura por su amor, por ser el motor de mi vida, un ejemplo a seguir que me ha inspirado con su lucha, entrega y por el sacrificio realizado para que pueda concluir con mis estudios. A mis hermanas Elena y Yaneth por sus consejos, paciencia y apoyo incondicional. A mi novio Carlos por su comprensión y motivación. A mi tía Angelita por sus ánimos en momentos difíciles. A mis compañeros Geraldina y Dago por el esfuerzo realizado para poder concluir con la última etapa de nuestra carrera. A mis amigos y cada una de las personas que estuvieron presentes en lo largo de mi carrera.

Claudia Lisseth Hernández Segura

Agradecido inmensamente con Dios todo poderoso por permitirme culminar con éxito mi formación profesional, por llenar siempre mi vida de bendiciones, por guiarme, darme la fortaleza de seguir luchando y alentar mi espíritu en los momentos más difíciles. A mis padres Alfonso Mónico García y Ana Gladys Alas de Mónico, y toda mi familia que me dieron sus consejos, apoyo incondicional y palabras de aliento que me motivaron a cumplir mi meta. A nuestro docente asesor Lic. Alfonso López Ortiz por su cooperación, profesionalismo, sabiduría y su total disposición de guiarnos en la realización del trabajo de graduación, a mis compañeras por darme la confianza de formar parte del equipo y por último a todas aquellas personas que en todo momento me brindaron su cariño y apoyo.

Edwin Dagoberto Mónico Alas

A nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz, le damos las gracias por su dedicación, paciencia, consejos y por compartir sus conocimientos.

A las autoridades y empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael por darnos la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación en la institución.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i	
INTRODUCCIÓN	iii	
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS QUE CONTRIBUYA AL FUNCIONAMIENTO, PROGRESO Y SOSTENIBILIDAD		1
A.	Generalidades de las Alcaldías Municipales en El Salvador.....	1
1.	Antecedentes.	1
2.	Definición de alcaldía.....	2
3.	Definición de municipio.	2
4.	Elementos del Municipio.....	2
5.	Importancia de las alcaldías.....	3
6.	Funciones de las alcaldías municipales.	3
7.	Funciones de la administración municipal.	4
8.	Marco legal que rigen a las alcaldías municipales.	5
B.	Generalidades del Municipio de San Rafael.	12
1.	Orígenes.....	12
C.	Aspectos Generales de la Alcaldía de San Rafael.	16
1.	Antecedentes.	16
2.	Filosofía institucional.	17
3.	Estructura organizativa.	18
4.	Servicios con los que cuenta la alcaldía municipal de San Rafael.....	20
D.	Aspectos teóricos sobre la Recaudación de Impuestos municipales.	21
1.	Origen de los Tributos.....	21
2.	Clasificación de los tributos municipales.	22
3.	Intereses moratorios.	24
4.	Recaudación tributaria.....	24
E.	Administración Tributaria Municipal.	26

1. Concepto.....	26
2. Importancia.....	26
F. Facultades de los Concejos municipales que tienen relación con la Administración Tributaria Municipal.....	26
1. Facultad Normativa	26
2. Facultad de Determinación de la Obligación Tributaria.	26
3. Facultad de Verificación y Control.	26
4. Facultad de Recaudación y Cobranza.....	27
5. Facultad sancionadora de las contravenciones tributarias.....	27
6. Facultad de Apoyo.....	27
G. Aspectos Generales sobre la Planeación y Planeación Estratégica.	28
1. Plan.....	28
2. Estrategia.	29
3. Planeación.	29
4. Planeación estratégica.	33
5. Otras definiciones a tomar en cuenta.....	41

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.....	47
A. Importancia.	47
B. Objetivo General.	47
C. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.	47
1. Métodos de la investigación.....	48
a. Análisis.....	48
b. Síntesis.....	48
2. Tipos de investigación.....	48
3. Diseño de la investigación.	49
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	49
a. Técnicas.....	49

b. Instrumentos	50
5. Fuentes de información.....	51
a. Primarias.....	51
b. Secundarias.....	51
6. Ámbito de la investigación.....	52
7. Unidades de análisis.....	52
8. Determinación del universo y muestra.....	52
a. Universo	52
b. Muestra.....	52
9. Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	54
a. Tabulación	54
b. Análisis e interpretación de datos.....	54
c. Tabulación de las encuestas dirigidas a los contribuyentes.....	55
D. Descripción del diagnóstico de la situación actual de la Recaudación de Impuestos, Funcionamiento y Progreso de la Alcaldía Municipal de San Rafael, departamento de Chalatenango.	77
1. Aspectos generales de los habitantes del municipio de San Rafael departamento de Chalatenango.	77
2. Proceso de recaudación de impuestos municipales que lleva a cabo la alcaldía de San Rafael.....	77
3. Impuestos que cobra la alcaldía municipal.	79
4. Evaluación de la calidad de servicios y atención al contribuyente.	80
5. Identificación de las causas que propician la baja recaudación de impuestos y generación de mora en los contribuyentes.	81
6. Evaluación del proceso de Recaudación de Impuestos en la alcaldía municipal de San Rafael.....	83
7. Efectos de la baja recaudación de impuestos municipales.....	84
E. Conclusiones y recomendaciones.....	85
Conclusiones.	85
8. Alcances y limitaciones.....	87

a. Alcances	87
b. Limitaciones	87

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS QUE CONTRIBUYA AL FUNCIONAMIENTO, PROGRESO Y SOSTENIBILIDAD DE LA ALCALDÍA DE SAN RAFAEL DEPARTAMENTO CHALATENANGO.....

A. Importancia.	89
B. Objetivos	89
C. Planeación Estratégica.	90
1. Propuesta de la Filosofía Institucional.	90
a. Misión.....	90
b. Visión	90
c. Valores.....	90
2. Determinación de las Áreas Críticas según FODA.....	92
a. Matriz de Estrategias	95
b. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo.....	97
c. Planes de Acción Estratégicos.....	97
3. Planeación táctica.....	100
a. Objetivos	100
b. Metas	101
c. Tácticas.....	101
D. Planeación operacional.....	110
1. Recaudación de Impuestos.....	110
a. Procedimientos para el Cobro ordinario.....	110
2. Recuperación de mora tributaria.	112
a. Objetivos.	112
b. Políticas.	112
c. Cobro administrativo de la mora tributaria.	113
d. Cobro judicial de la mora tributaria.	114

e. Planes de Pago.....	115
3. Capacitación al personal	115
a. Políticas del plan de capacitación.....	115
b. Alcance.....	116
c. Perfil del orientador de la capacitación.....	117
d. Descripción del plan de capacitación.....	118
e. Módulos del Plan de Capacitación.....	119
f. Presupuesto del plan de capacitación.....	122
E. Plan de Implementación.....	124
1. Etapas de aplicación del plan	124
a. Presentación.....	124
b. Análisis, aprobación y autorización	124
c. Difusión	124
d. Ejecución y supervisión.....	125
e. Actualización.....	125
2. Recursos necesarios.....	125
a. Materiales.....	125
b. Humanos.....	125
c. Técnicas.....	125
d. Fuentes de financiamiento.....	126
e. Cuadro resumen para el plan de implementación y sus costos.....	127
3. Evaluación y Control.....	128
4. Cronograma de actividades programadas para la aplicación del plan.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS	131

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Guía de preguntas.
- Anexo 2. Cuestionario dirigido a los contribuyentes.
- Anexo 3. Resultados de la entrevista.
- Anexo 4. Diploma de participación.
- Anexo 5. Bitácora de contribuyentes morosos.
- Anexo 6. Avisos de cobro.
- Anexo 7. Convenio de pagos a plazo.
- Anexo 8. Control de pagos a plazo.
- Anexo 9. Instalaciones de la Alcaldía Municipal de San Rafael.

RESUMEN

La alcaldía municipal de San Rafael en el departamento de Chalatenango como gobierno local ofrece servicios y beneficios a los ciudadanos, una de las principales problemáticas que presenta la municipalidad es la recaudación de los impuestos, la cual no percibe suficientes recursos económicos para realizar proyectos y programas que contribuyan al desarrollo del municipio debido a que los niveles de morosidad por parte de los contribuyentes son considerablemente altos; dando así, origen a este estudio.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue diseñar y proponer una serie de estrategias y tácticas integradas en un plan estratégico para la recaudación de impuestos que contribuya al buen funcionamiento, progreso y sostenibilidad de la Alcaldía Municipal de San Rafael.

Durante el desarrollo de la investigación fue necesario e indispensable el uso de métodos, como lo es el análisis y síntesis para estudiar cada uno de los elementos de la Alcaldía, al igual que las técnicas para la recolección de información como la encuesta, la entrevista con sus respectivos instrumentos, el cuestionario, una guía de preguntas. El universo estuvo constituido por las personas jefes de hogar de los cuales se tomó una muestra representativa.

A través del diagnóstico realizado, se efectuaron las conclusiones y recomendaciones siguientes:

Conclusiones.

1. La Alcaldía Municipal de San Rafael, no cuenta con un plan estratégico para la recaudación de impuestos municipales, por lo que el saldo de mora de

contribuyentes es demasiado elevado disminuyendo los ingresos corrientes que contribuyen al funcionamiento, progreso y sostenibilidad de la municipalidad.

2. A pesar que los contribuyentes no cumplen con su obligación tributaria la municipalidad no se interesa por hacer algo al respecto y evitar que la problemática siga en aumento.
3. La atención brindada al contribuyente por parte del personal que labora en la institución no es del todo adecuada cuando estos se presentan a pagar sus impuestos, lo que genera descontento en la población.

Recomendaciones

1. Implementar un plan estratégico que ayude a elevar la recaudación de impuestos, logrando de esta forma disminuir el saldo de mora de contribuyentes y un incremento en los ingresos corrientes para contribuir al funcionamiento, progreso y sostenibilidad de la municipalidad.
2. Aplicar estrategias de cobro realizando perifoneo, campañas de concientización, entrega de boletines, enviar avisos a las casas que estimulen y animen a los contribuyentes a cumplir con las obligaciones tributarias para aumentar los ingresos en concepto de recaudación de impuestos.
3. Implementar un programa de capacitación a los empleados, orientado a mejorar la atención al usuario, con la intención de establecer una mejor comunicación y relación con los contribuyentes del municipio de San Rafael.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años las alcaldías municipales presentan problemáticas en la administración de los municipios y una de las principales es la recaudación de impuestos, debido a que los contribuyentes de una u otra manera no cumplen sus obligaciones tributarias de una forma oportuna, por lo cual es necesario para la municipalidad contar con un plan que le ayude a incrementar sus ingresos a través de los impuestos municipales y poder tener un mejor funcionamiento que a la vez contribuya al progreso y sostenibilidad de la alcaldía y del municipio.

Para darle solución a la problemática se desarrolló el presente trabajo de investigación denominado “Plan Estratégico para la Recaudación de Impuestos que Contribuya al Funcionamiento, Progreso y Sostenibilidad de la Alcaldía Municipal de San Rafael, Departamento De Chalatenango” el estudio está compuesto de tres capítulos los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I se encuentran los aspectos teóricos y generales sobre las municipalidades en El Salvador, sus antecedentes, importancias, funciones, así como su marco legal por el cual son regidas, luego se encuentran las generalidades del municipio de San Rafael y de la alcaldía, sus orígenes, contextualización local, su gobierno municipal, características del municipio y su economía, seguido su filosofía institucional, estructura organizativa y el detalle de todos los servicios que proporciona a la población.

Después se presenta la administración tributaria municipal, su concepto e importancia así como las facultades que tienen los concejos municipales en relación a ella.

Además se dan a conocer las generalidades sobre la planeación y planeación estratégica, que está compuesta por: planes, estrategias, tácticas, procesos, etapa, metas, y objetivos.

La información que muestra el capítulo II, se trata de las técnicas tomadas en cuenta en el proyecto de investigación, es decir, que se analiza cual es la situación de la recaudación de impuestos de la municipalidad, se establecen los objetivos de la investigación, dicho en otras palabras que es lo que se pretende al proponer el plan estratégico, también se denota la metodología de la investigación como lo son, las fuentes de información, las técnicas de investigación, el tipo de investigación, la determinación del universo y muestra, y lo que es la tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Finalmente la información del capítulo III, comprende la propuesta del Plan Estratégico, el cual tiene como objetivo principal generar una mejor recaudación de impuestos para la alcaldía del municipio de San Rafael, el cual contiene el desarrollo de dicha propuesta, es decir el planteamiento estratégico para la recaudación tributaria, la planeación táctica para inducir a los contribuyentes a cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones, la planeación operativa con la que se pretende mejorar los servicios de la institución y la propuesta de los instrumentos necesarios para implementar la planeación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS QUE CONTRIBUYA AL FUNCIONAMIENTO, PROGRESO Y SOSTENIBILIDAD

A. Generalidades de las Alcaldías Municipales en El Salvador.

1. Antecedentes.

En la primera constitución (1824), se establecen los límites de cada municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de estado (Presidente).

Las municipalidades en El Salvador desde que se originaron fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central, cuya dependencia era del Ministerio de Interior (llamado al año 2016 Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial), quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto, daba el correspondiente financiamiento a cada una de las municipalidades para su funcionamiento.

“Fue hasta enero de 1986 que se convirtieron en entes autónomos, mediante la aprobación del Código Municipal por parte de la Asamblea Legislativa de El Salvador.”¹

Dicha autonomía está establecida en el artículo 203 de la nueva Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente No. 38 del 15 de diciembre 1983 diario oficial no 234 del 16 de diciembre 1983 en la cual se menciona que “los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

¹ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.458-L864p/657.458-L864p-Capitulo%20I.pdf>

2. Definición de alcaldía.

“Es la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio. Además es el ente administrativo de menor rango territorial y el más cercano al ciudadano que cumple con las funciones de sede principal de la institución.”²

3. Definición de municipio.

Según el Código Municipal Artículo 2: “Es 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”.³

4. Elementos del Municipio

De acuerdo a la definición anterior se identifican los elementos que constituyen un municipio:

a. Población.

Conjunto de elementos que presenta una característica en común, este abarca todas las personas que residen en el municipio sin importar si viven en el área urbana o rural, si son de sexo masculino, femenino, niños, niñas y ancianos.

b. Territorio.

El municipio tiene un área que incluye, tierra, espacio que es propio, en cuánto a las áreas del municipio se dividen en cantones y caseríos. Las zonas urbanas, los barrios las

² <https://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>

³ Código Municipal, Decreto Legislativo N°274, Fecha de emisión 31 de Enero de 1991, Diario Oficial N°23, Fecha de publicación 05 de Febrero de 1986, Tomo N°290, Fecha de última modificación 03 de Marzo de 2016.

colonias estas son partes pequeñas que se encuentran dentro del área de autoridad del municipio.

c. Ordenamiento

Jurídico Conocido también como marco legal, es el conjunto de leyes o normas que regula a los municipios. El marco jurídico ayuda a definir las funciones de los municipios, a elegir y organizar el gobierno local y administrar los recursos públicos como la forma de participación ciudadana.

d. Gobierno

El gobierno local es ejercido por un grupo de personas llamado concejo municipal. El gobierno municipal es elegido cada tres años por la población y al ser electo tiene como misión la búsqueda del bien de todos los habitantes del municipio. Para que el gobierno municipal cumpla sus funciones la ley le ha otorgado poder, autoridad y autonomía y así pueda cumplir su misión y realice sus actividades.⁴

5. Importancia de las alcaldías.

Se deriva de los servicios que presta al municipio al cual representan; sean éstos de índole económico, social o cultural, los cuales contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la comunidad y por lo tanto, del bienestar y desarrollo integral de la población.

6. Funciones de las alcaldías municipales.

Las funciones de las alcaldías, están establecidas en el artículo 4, capítulo III del Código Municipal decreto No. 274 y se pueden clasificar en cuatro tipos:

- a. De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local.
- b. De prestación de servicios públicos.
- c. De control y regulación de actividades de los particulares.
- d. De promoción e impulso de actividades de sus habitantes.

⁴ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.007-Q7d/352.007-Q7d-CAPITULO%20I.pdf>

7. Funciones de la administración municipal.

La administración municipal se desarrolla esencialmente en las cuatro funciones siguientes que enmarcan la actuación del Concejo y su Alcalde respectivo.

a. Función Política.

Esta función se refiere a la obligación del gobierno local de interactuar con su comunidad, consultarla e integrarla activamente para identificar y priorizar las diversas necesidades y demandas de la sociedad local y establecer los compromisos y acuerdos con los vecinos para planificar la ejecución de las acciones y proyectos necesarios para dar solución conjunta a la problemática así identificada.

b. Función Empresarial.

Esta función plantea la necesidad de la municipalidad de considerar su obligación de desarrollar su administración en forma eficiente, considerando al municipio como una empresa prestadora de servicios públicos a su comunidad. Para esto el municipio debe activar, canalizar y articular los recursos y las energías de las diferentes instancias (públicas y privadas, locales, nacionales e internacionales) para la ejecución de proyectos en beneficio de la comunidad.

c. Función Gerencial.

Procura el óptimo funcionamiento y eficiencia de las distintas unidades de la municipalidad, de los servicios prestados a la comunidad, del desarrollo de los proyectos y de sus competencias en general, promoviendo la participación de la comunidad, instituciones privadas y sociedad civil en general.

d. Función Social.

Procura el bienestar económico, social, educativo y cultural de todos los habitantes de la comprensión municipal, y en especial vela por asegurar a través de la prestación de los servicios básicos como salud, vivienda y educación sea por sus propios medios o por la gestión ante otras instancias del gobierno o de la sociedad civil (empresa privada, ONG´ y asociaciones locales de desarrollo).

8. Marco legal que rigen a las alcaldías municipales.

La alcaldía municipal de San Rafael al igual que todas las alcaldías municipales de El Salvador tienen leyes por las cuales se deben regir a fin de satisfacer los derechos, deberes y necesidades de la población. A continuación se presenta el conjunto de leyes, código y constitución:

a. Constitución de la República de El Salvador.

Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo No 281

La finalidad de la constitución es hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones. Fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia, implementar una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un estado soberano para un bien común.

Los artículos que rigen a las municipalidades se encuentran dentro de la constitución en el Capítulo VI Gobierno Local Sección II “Las municipalidades”, dentro de esta se encuentran las atribuciones y competencias de los gobierno municipalidades, Artículos del 202 al 207.

Según el artículo 204 de la Constitución la autonomía del municipio comprende la creación, modificación o supresión de tasas y contribuciones públicas. Para ello basta la aprobación del Concejo Municipal. En cambio, las tarifas de impuestos municipales, y sus reformas, son aprobadas por la Asamblea Legislativa a propuesta de los municipios (Cn. Art.204, No6). La Constitución establece que ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

b. Código Municipal.

Decreto legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No 290

El código municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios ya que estos constituyen 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 forma y condición de la población 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.

El Código Municipal nos habla sobre los tributos en su Capítulo III DE LA RECAUDACION, CUSTODIA Y EROGACION DE FONDOS. (Art. 86 al Art. 102).

c. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.

Decreto legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial No. 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo No 371

El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

d. Ley General Tributaria Municipal.

Decreto legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No 313.

La Ley General Tributaria Municipal (LGTM-1989) establece los principios básicos y el marco normativo que tienen los municipios para desarrollar su potestad tributaria.

De acuerdo a la Ley General Tributaria Municipal, los organismos competentes para establecer impuestos y tasas por servicios son:

La Asamblea Legislativa; Crea, modifica y deroga leyes de impuestos municipales, a propuesta de los concejos municipales mediante la emisión de un decreto.

Los Concejos Municipales; Aprueban, modifican y derogan tasas por servicios, mediante la emisión de una ordenanza municipal.

La presente ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

La Ley General Tributaria Municipal ordena que las leyes de impuestos y las ordenanzas de servicios se fundamenten en los principios de Capacidad Económica, Generalidad e Igualdad.

- Principio de Capacidad Económica; este principio se refiere a que los gastos locales sean financiados por los habitantes del municipio, de acuerdo a sus posibilidades económicas.
- Principio de Generalidad; Se pretende que todos los que tengan capacidad contributiva concurren a sufragar los gastos municipales, sin eximir a nadie.
- Principio de Igualdad; Se busca que todos los que se encuentran en una misma situación, contribuyan de igual forma al financiamiento de los gastos municipales.

e. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

Decreto legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No 300

La presente ley trata de asegurar la justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.

Art. 1. Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por:

Un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Art. 4. El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

- a) Población 50%
- b) Equidad 25%
- c) Pobreza 20%
- d) Extensión territorial. 5%

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del fondo de inversión social para el desarrollo local.

Art. 5. Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y

en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

f. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (Ley AFI)

Decreto Legislativo, No. 516. Diario oficial No. 7 Publicado 11 de enero de 1996. Tomo No. 330.

Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

Art. 2. Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República de El Salvador, 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. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental, las municipalidades se regirán por el título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el gobierno central.

g. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Decreto legislativo No. 616, de fecha 4 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No 294

Con el fin de establecer los gobiernos locales y garantizar a la sociedad civil la prestación de servicios públicos municipales, de manera oportuna, eficiente y eficaz, fue decretada la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), contenida en el decreto legislativo No. 616, del 4 de Marzo de 1987, publicado en Diario Oficial No. 52, tomo 294, del 17 de Marzo de 1987. El ISDEM tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación a las municipalidades, sin importar tamaño, situación económica ni color de bandera política, y todo con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

h. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Decreto legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No 347.

La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

En el Art. 9 inciso 1º de ésta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios” Asimismo en el Art. 12 de esta normativa se regula lo que corresponde a la unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales dentro de las cuales se destacan las enunciadas en los literales a) y h) como se especifican a continuación:

a) El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas.

h) Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicio.

i. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la municipalidad de San Rafael, departamento de Chalatenango.

Decreto Legislativo N° 10, Diario Oficial, No.78, publicado el 28 de abril de 2006, Tomo N° 371

Art. 1. Las normas técnicas de control interno Específicas, constituyen las regulaciones establecidas por la Alcaldía Municipal de San Rafael, departamento de Chalatenango, aplicable con carácter obligatorio, a las diferentes unidades que la conforman.

El término “Municipalidad en el presente Reglamento se usará para referirse a la Alcaldía Municipal de San Rafael, departamento de Chalatenango.

Art. 7. El Concejo Municipal, niveles de jefatura, personal de las diferentes unidades operativas y empleados de servicio, actuarán de acuerdo a lo establecido en la Carta de Principios y Valores Éticos Institucional, la que a su vez tendrá que ser divulgada y promovida para su fiel cumplimiento.

Art.10. La Municipalidad contará con una Estructura organizativa, evaluada y aprobada por el Concejo municipal, conformada por unidades, representadas en un Organigrama, y descrito en el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos, que será actualizado cada vez que sea necesario, en la actualidad la estructura organizativa se conforma así: Concejo Municipal, Alcalde, Síndico, Secretario, Ludoteca, Registro del Estado Familiar, unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), Contabilidad, Tesorería, Cuentas Corrientes.

Art. 12. El Concejo Municipal, los demás niveles de jefatura deben establecer apropiadas políticas y prácticas de personal, principalmente las que se refieran a contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias, las cuales estarán contenidas en el Manual del Reglamento Interno.

Art. 17. El Concejo Municipal, deberá aplicar el Plan Anual de Inversiones y desarrollar los proyectos de forma cronológica y por nivel de prioridad, como producto de participación ciudadana y de las necesidades planeadas por las comunidades.

B. Generalidades del Municipio de San Rafael.⁵

1. Orígenes

Según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa. En 1807 existía en el partido de Chalatenango una "aldea de ladinos" (el término ladino es derivado de la palabra "latino" y se utiliza en América Central y Chiapas, para referirse a la población no indígena conformada generalmente por mestizos o hispanos) llamada Grande o Llano Grande, "con 20 caballerías de tierra fértil, aunque bastante desigual", cultivadas de jiquilite y de maíz. Estas aldea se había formado en el antiguo latifundio denominado igualmente Grande o Llano Grande, que en aquella época era "una de las principales (haciendas) del partido de Chalatenango", y propiedad de una familia de apellido Orellana.

a. Erección del Municipio

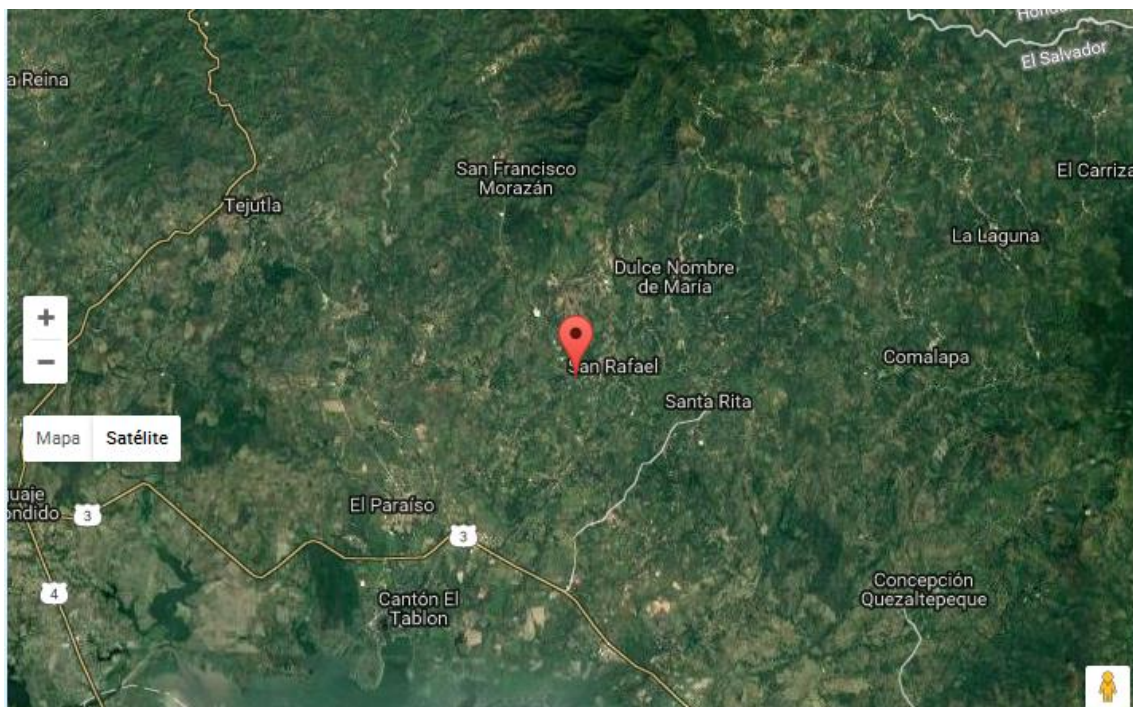
Durante la administración del doctor don Rafael Zaldívar y por Decreto Legislativo de 31 de enero de 1881, se erigió en pueblo, con el nombre de San Rafael, la antigua aldea de Llano Grande o Grande, y se incorporaron en el nuevo municipio los valles de Desamparados, el Morrito y Ojos de Agua, segregados todos de la jurisdicción de Dulce Nombre de María, distrito de Tejutla. En 1890 tenía 1,440 almas.

b. Contextualización local.

El municipio de San Rafael está ubicado a 360 metros sobre el nivel del mar (SNM), tiene una extensión de 23.72 km cuadrados, San Rafael Municipio del Departamento de Chalatenango.

⁵ Información de la monografía del municipio proporcionada por la Licda. Alba Dina Landa verde Clavel encargada del Dep. de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de San Rafael, Chalatenango.

Ubicación geográfica



c. División territorial.

El núcleo urbano del municipio se divide en 4 barrios y una colonia: El Centro, El Calvario, San Antonio, Concepción y la Colonia Las Brisas. El núcleo rural se divide en 4 cantones un caserío: Los Desamparados, San José Los Sitios, San Antonio Buena vista, ojos de Agua y el Caserío Los Vados.

d. Sucesos posteriores

Por Decreto Legislativo de 12 de mayo de 1902, se le anexaron los cantones de Tobías, La Rastra, El Chilamate y Las Flores, que pertenecían al pueblo de Santa Rita extinguido por esa Ley; pero al crearse nuevamente este municipio, con fecha 28 de abril de 1903, los expresados cantones retornaron a su antigua jurisdicción. Por Ley de 15 de julio de 1919, se segregó del distrito de Tejutla y se incorporó en el de Dulce Nombre de María. Desde su fundación es municipio del departamento de Chalatenango.

Posee el título de Pueblo, concedido en 1881 y se encuentra a una distancia de 67 kilómetros de San Salvador

e. Gobierno Municipal

Su alcalde es el Sr. Roberto Alirio Guardado electo en el año 2012 y que al año 2016 aún sigue en el poder. El alcalde municipal anterior es el Sr. Patricio Deras elegido para el periodo 2009 – 2012, quien sucede a la Sra. Rosa Encarnación Cardoza de Rodríguez, anteriormente alcaldesa por varios periodos consecutivos.

f. Instituciones

Hay dos unidades de salud que brinda atención primaria en salud, hay inspector de saneamiento y es permanente, no hay fundaciones, hay casa de la cultura que cuenta con un comité de apoyo y jóvenes que participan en actividades culturales, cuenta con una LUDOTECA Municipal en la cual juegan aprendiendo niños y niñas de 3 a 12 años de edad, comité de seguridad ciudadana, club de adolescentes de la unidad de salud y jóvenes que conforman la pastoral juvenil, hay tres grupos de Alcohólicos Anónimos (AA). Cuenta con varios centros escolares, tanto en el casco urbano, como en algunos de sus cantones, y cuenta con un Instituto Nacional el cual imparte educación media, el cual está ubicado en el Casco Urbano del municipio.

g. Turismo

El municipio forma parte de pueblos vivos, por lo cual brinda servicios de guías turísticos y entre sus principales atractivos turísticos se encuentra el turicentro Chalate Country Club, el cual se encuentra en lo que era la hacienda El Morrito, en el cantón de Los Sitios y también el turicentro Acuática Water City, ubicado en Barrio el Centro frente al Parque Central. También los distintos ríos que bañan al municipio; también podemos disfrutar de los distintos platos típicos como los son: las pupusas, pasteles, tamales, nuégados, torrejas, etc. Los cuales podemos encontrar en todo el municipio.

h. Fiestas Patronales

San Rafael celebra sus fiestas patronales del 14 al 24 de octubre dedicadas a San Rafael Arcángel, y sus fiestas co-patronales del 06 al 16 de diciembre en honor de la Virgen de los Desamparados. En el marco de estas celebraciones se desarrollan diversas actividades sociales entre las cuales se denotan Toreo y Jaripeo llevado a cabo en el parque central del municipio, entrada de enmascarados, quemas de pólvora, fiestas bailables, quiebras de piñatas, elección de reina de las fiestas patronales, entre muchas más. Entre las religiosas destacan procesiones, Ave María, Misas patronales y muchos más.

i. Economía

La dos fuentes principales en las que se basa la economía del municipio son la ganadería y la agricultura a estas dos se les ha unido una tercera que es la artesanía la cual en los últimos años ha ido ganando una gran reputación en el lugar, de ahí se encuentran los pequeños comerciantes, habitantes del municipio que cuentan con sus propios negocios como lo son pequeñas tiendas, mini superes, turicentro, panaderías, ferreterías, queserías, pupuserías, ciber, herrería, agro-servició, farmacias y ventas ambulantes debido a que el municipio aún no cuenta con un mercado municipal, en su parque municipal se encuentran chalet donde se comercializan golosinas y comida, mientras un pequeño porcentaje de personas vive de las remesas por parte de familiares en el extranjero.

San Rafael es un municipio ubicado en el departamento de Chalatenango, posee el título de Pueblo, concedido en 1881 y según el Censo de Población y Vivienda 2007 cuenta con 4,264 habitantes.

El municipio se distingue por su diversidad de viviendas, posee casas muy antiguas, otras bastante modernas y entre ellas algunas cuyo estilo es de sistema mixto, algunas de bahareque; posee un parque amplio con diversidad de árboles y al frente su imponente Iglesia Parroquial.

Las calles de la ciudad son amplias, la mayoría de cemento, de superficie plana y en buen estado, una calle de tierra en su entrada lleva hasta San Francisco Morazán y siguiendo la calle principal se comunica con Dulce Nombre de María.

Una de las casas más antiguas se encuentra en la calle principal y se dice que data de 1900, es conocida por los pobladores como "la casa de la familia Tejada", es una estructura sobre la cual el tiempo se detiene, posee finos detalles, un hermoso balcón, detalles diversos en techos, puertas, paredes y ventanas; hay otras casas antiguas que conservan el estilo colonial.

En las casas del municipio artistas locales han pintado paisajes de su historia en paredes, el parque y cementerio mediante lo cual se puede conocer mucho sobre el pueblo, su gente, sus tradiciones, su arte, su fe y su cultura.

San Rafael es una ciudad de gente amable y sencilla, de muchas tradiciones y fervor religioso.⁶

C. Aspectos Generales de la Alcaldía de San Rafael.

1. Antecedentes.

La alcaldía municipal se encuentra ubicada en el Barrio El Centro, Calle Principal y 1 Avenida, a un costado del parque municipal y a la par de las oficinas de correo, a la fecha cuenta con un total de 17 empleados.

La alcaldía municipal fue fundada en 1881 el mismo año en el cual el municipio fue erigido como pueblo, para el año de 1989 durante la época de la guerra civil la alcaldía se vio en el exilio y fue trasladada al municipio vecino nombrado "El Paraíso" y está volvió a establecerse nuevamente en el lugar que se encuentra hasta la fecha en el año de 1992, su concejo municipal estaba conformado por el alcalde, 2 auxiliares, secretario y un ordenanza, fue hasta el año 2010 que la institución empezó a establecer una estructura organizativa y a dividirse por áreas de trabajo, uno de los datos históricos más

⁶ <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/13711839-san-rafael-chalatenango>

antiguos con que se cuenta son los registros de partidas de nacimiento que datan desde el año 1905.⁷

2. Filosofía institucional.⁸

La alcaldía como toda institución legalmente establecida cuenta con su propia filosofía institucional la cual está compuesta de la siguiente manera:

a. Misión

Nuestro compromiso es: Satisfacer las necesidades del municipio, brindando servicios con eficiencia y eficacia, mejorando continuamente el desarrollo local, mediante un sistema integral de administración participativa.

b. Visión

Ser una institución de servicios: Que ofrezca a los ciudadanos y contribuyentes del municipio, soluciones inmediatas en calidad, desarrollando una gestión municipal transparente con participación ciudadana.

c. Valores

Dentro de las instalaciones se practican los siguientes valores entre todos los trabajadores

- Honestidad
- Transparencia
- Legalidad
- Puntualidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Equidad y justicia
- Excelencia en el Servicio Municipal

⁷ Sr. Manuel de Jesús Chacón, Secretario municipal.

⁸ Información proporcionada por Licda. Alba Dina Landa verde, encargada del área de contabilidad.

3. Estructura organizativa.

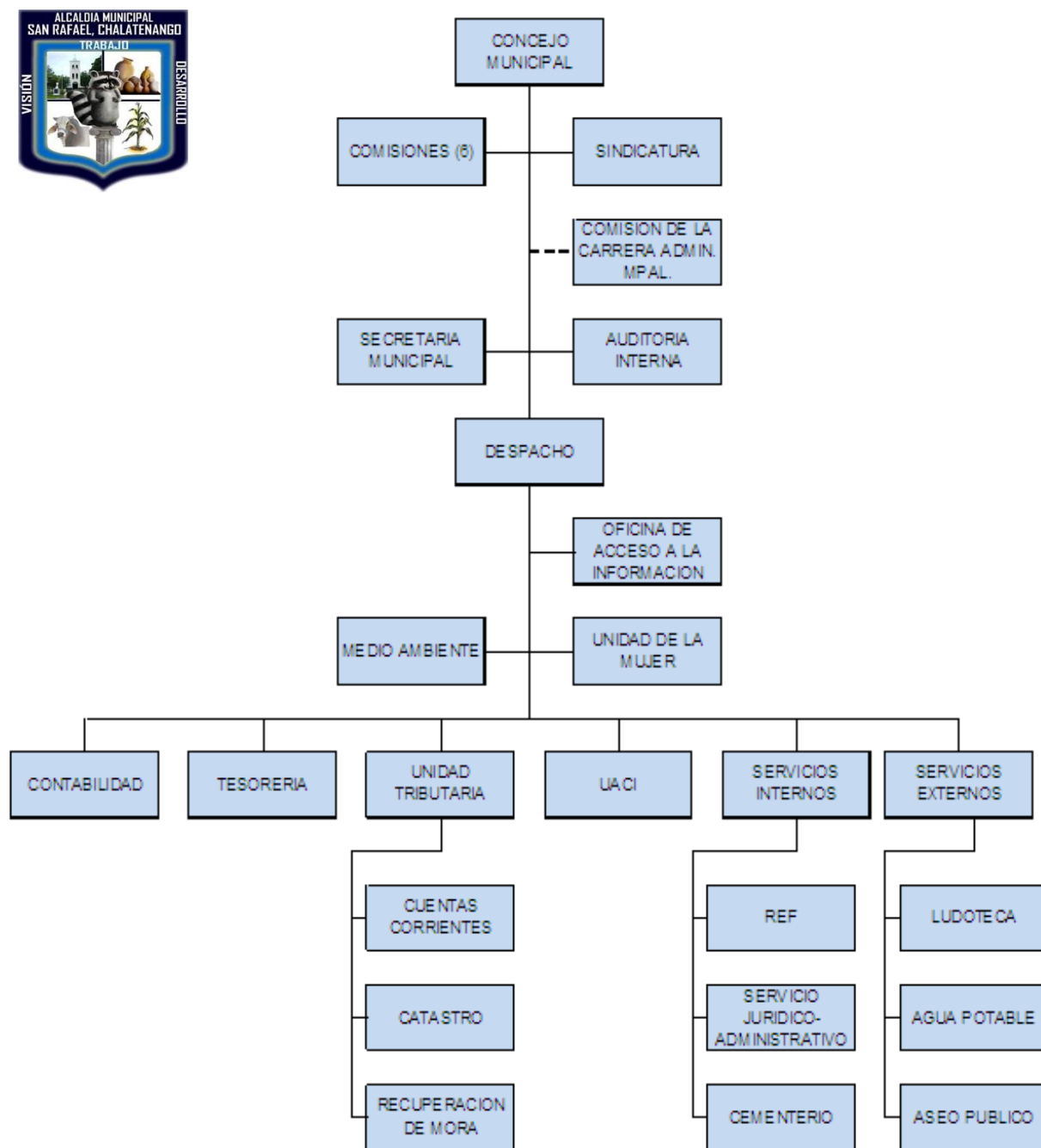
Según el artículo N°.24 del Código Municipal (decreto N°.274), el concejo municipal estará integrado por un alcalde, un síndico, dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes para sustituir indistintamente a cualquier propietario. Si la población es de más de cinco mil habitantes, se elegirán regidores en la siguiente proporción.

- a) Dos concejales o regidores en los municipios que tengan hasta diez mil habitantes.
- b) Cuatro concejales o regidores en los municipios que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.
- c) Seis concejales o regidores en los municipios que tengan más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.
- d) Ocho concejales o regidores en los municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.
- e) Diez concejales o regidores en los municipios que tengan más de cien mil habitantes.

De acuerdo a lo anterior debido a que el municipio de San Rafael cuenta con una población aproximada de 4,264 habitantes, se aplica el inciso a) del artículo NO.24 del Código Municipal y su concejo municipal está conformado por dos concejales, un alcalde y un síndico.

La estructura organizativa de la alcaldía municipal de San Rafael, se puede observar en la siguiente figura, la cual muestra gráficamente, las líneas de autoridad, las funciones, departamentos y secciones por las cuales se compone dicha institución.

Estructura organizativa actual de la alcaldía municipal de San Rafael.



Fuente: Alcaldía municipal de San Rafael.

4. Servicios con los que cuenta la alcaldía municipal de San Rafael⁹

a. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

Desarrollo de proyectos para solventar las necesidades que tiene la población el municipio.

b. Catastro.

Departamento encargado de velar por el control de inmuebles y negocios que se encuentran dentro del Municipio, los cuales son sujetos de un impuesto municipal.

c. Cuentas Corrientes.

Encargado de controlar las cuentas por cobrar, ya sea por servicios (alumbrado, pavimentación, aseo público, etc.) o por impuestos municipales (negocios), obteniendo la información correspondiente del departamento de Catastro.

Servicios internos que brinda la alcaldía:

d. Registro del estado familiar y ciudadano (REF).

Este servicio consiste en la emisión y control del registro de documentos personales y hechos civiles realizados por los ciudadanos y ciudadanas del municipio tales como inscripción y expedición de partidas de nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y adopciones.

e. Servicio jurídico-administrativo.

Se trata de brindar a los habitantes del municipio la asesoría y guía necesaria en cuanto a trámites jurídicos y administrativos que requieran.

f. Cementerio.

Es donde se realizan los trámites necesarios para obtener el permiso de excavación de la tierra y poder adquirir el derecho del puesto donde se enterrará a un difunto.

⁹ Información proporcionada por Licda. Vilma Rivera, encargada de la oficina de acceso a la información

Servicios externos:

g. Ludoteca.

La ludoteca cuenta con un espacio bastante informal, con muchos colores y formas de distintas texturas, en ellas esta específicamente planeado que los niños jueguen y se diviertan sin tener que hacer silencio o mantenerse callados.

Especialmente juegan aprendiendo niños y niñas de 3 a 12 años de edad y enseñanzas educativas a menores de edad de 12 a 15 años.

h. Agua potable.

Distribución de agua potable a través de cañería que está distribuida en toda la zona urbana además en algunos cantones.

i. Aseo público.

Recolección de basura en un camión los días lunes y viernes, del mismo modo aseo de las calles y del parque municipal.

D. Aspectos teóricos sobre la Recaudación de Impuestos municipales.

1. Origen de los Tributos

Después de la conquista e independencia de El Salvador, este se empieza a constituir como un estado libre y en 1824, es promulgada la primera Constitución de la República y se crea la Hacienda Pública, además se establecen leyes para normar los tributos. Con ello se crearon diversos impuestos, tasas y contribuciones especiales, estos conocidos como tributos y con aplicación de normativa legal especial para cada una. Dentro de los tributos conocidos están los impuestos, los cuales se caracterizan, por ser prestaciones en dinero, y son establecidas por el Estado, y exigidos por éste, en forma obligatoria, en virtud del poder que le caracteriza, a todas aquellas personas, cuya situación esté de acuerdo a lo que ley señala, además la persona que paga un impuesto, no recibe ninguna contraprestación directa y el incumplimiento de los mismos es sancionado con multas e intereses establecidos en la normativas tributarias.

Art. 3. Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales”.¹⁰

De acuerdo a lo anterior se entiende por tributos toda aquella cantidad de dinero que los habitantes de un municipio pagan al gobierno local con la finalidad de ser utilizados para diferentes fines posteriormente por dicho gobierno.

2. Clasificación de los tributos municipales.

a. Impuestos

Ley General Tributaria Municipal:

Art. 4. Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Como consecuencia, cuando de impuestos se trata, por el pago de los mismos, el contribuyente no espera nada de manera directa e inmediata, sino aquello que para todos el municipio podría financiar con dichos recursos.

Art. 7. Compete a la Asamblea Legislativa, crear, modificar o derogar Impuestos Municipales, a propuesta de los Concejos Municipales, mediante la emisión del decreto legislativo correspondiente.

Disposiciones Básicas

Art. 125.- Podrán ser afectadas por impuestos municipales, las empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios, sea cual fuere su giro o especialidad; cualquier

¹⁰Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N°86, Fecha de emisión 17 de Octubre de 1991, Diario Oficial N°242, Fecha de publicación 21 de Diciembre de 1991, Tomo N°313, Fecha de última modificación 09 de Octubre de 2012.

otra actividad de naturaleza económica que se realice en la comprensión del Municipio, así como la propiedad inmobiliaria radicada en el mismo.

De acuerdo a lo anterior impuestos son un tributo que se paga a las Administraciones Públicas y al Estado para soportar los gastos públicos. Estos pagos obligatorios son exigidos tanto a personas naturales, como a personas jurídicas.

b. Tasas

Según el artículo 5 de la Ley General Tributaria Municipal, “Son los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica, prestados por los municipios. En este caso el contribuyente de manera directa e inmediata recibe una contraprestación, que se expresa en términos de servicios”.

El artículo 130 señala que estarán afectos al pago de las tasas, los servicios públicos, tales como: alumbrado público, aseo, ornato, baños y lavaderos públicos, casas comunales municipales, cementerios, dormitorios públicos, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, pavimentación de vías públicas, rastros municipales, tiangues, estadios municipales, piscinas municipales, y otros servicios que las condiciones de cada municipio le permitan proporcionar al público o que representen uso de bienes municipales.

Por lo tanto el termino tasa se refiere a contribuciones económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el estado. La tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por la utilización de un servicio, por tanto, si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar.

c. Contribuciones especiales

Las Contribuciones Especiales Municipales son los tributos que se caracterizan porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la

ejecución de obras públicas o de actividades determinadas realizadas por los municipios.

La característica esencial de las contribuciones especiales, es que sus ingresos no pueden tener un destino ajeno o la financiación de las obras públicas o actividades a financiarse con los mismos.

3. Intereses moratorios.

Ley General Tributaria Municipal:

Art. 47.- Los tributos municipales que no fueren pagados en el plazo correspondiente, causaran un interés moratorio hasta la fecha de su cancelación equivalente al interés de mercado para las deudas contraídas por el sector comercial.

Se aplicará a la deuda el tipo de interés moratorio que rija al momento del pago de la obligación tributaria, cualquiera que fuere la fecha en que hubiere ocurrido el hecho generador de la misma. En ningún caso esta medida tendrá efecto retroactivo.

Para los efectos de los incisos anteriores, los municipios podrán solicitar al instituto salvadoreño de desarrollo municipal, el informe del tipo de interés moratorio establecido por los bancos y financieras.

4. Recaudación tributaria.

Recaudación: Es la acción de recaudar y también como cantidad recaudada, recaudación, cobranza, precaución, cuidado, documento justificante de una cuenta o crédito, gasto, caución, garantía o fianza. Se aplica especialmente al cobro de impuestos, contribuciones, tasas, multas, efectuado por agentes dependientes del Estado, de las gobernaciones o de los Municipios.¹¹

Por lo tanto este término se refiera a la ejecución de la actividad que es llevada a cabo por los gobiernos establecidos legalmente ya sean estos locales o nacionales.

¹¹http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Ayuda/Glosario1?_piref476_2086346_476_2037843_2037843.tabstring=R

Facultades de Recaudación y Cobranza

Según la Ley General Tributaria Municipal en el Art. 83 dice: La recaudación del pago de los tributos y sus accesorios estará a cargo del Tesorero de cada Municipio, quien tendrá bajo su responsabilidad la percepción y custodia de los ingresos por tales conceptos, los cuales concentrará al Fondo General del Municipio respectivo.

La percepción del pago de los tributos se hará mediante la presentación por parte del interesado del mandamiento de ingreso o documento de cobro correspondiente, debiendo la Tesorería Municipal extender recibo de ingreso por la cantidad enterada, en los formularios que para tal objeto sean autorizados por la Corte de Cuentas de la República.

La recaudación podrá realizarla directamente la tesorería municipal o por medio de los mecanismos previstos en el art. 89 del código municipal, sin más limitaciones que las establecidas en el respectivo contrato, que para tal efecto se elabore y en el código civil o de comercio, según el caso.

Art. 84.- Para asegurar una efectiva recaudación de los Tributos Municipales, la administración tributaria, deberá establecer los organismos dependientes encargados de ejercer el control del pago de los impuestos, tasas y contribuciones especiales, por parte de los contribuyentes o responsables, así como los mecanismos para determinar y recuperar la mora derivada por incumplimiento en el pago de dichos tributos.

E. Administración Tributaria Municipal.

1. Concepto

Consiste en la recaudación, manejo y utilización de los recursos provenientes de la aplicación de la Ley General Tributaria Municipal, de las leyes y ordenanzas de creación de tributos municipales, así como de las disposiciones reglamentarias correspondientes.

2. Importancia

Es de vital importancia para el municipio el administrar adecuadamente los tributos municipales, porque es de esta forma que se permite medir, registrar y distribuir adecuadamente los ingresos generados a través de la aplicación de sus propias leyes locales, elaboradas precisamente para la captación de esos recursos.

F. Facultades de los Concejos municipales que tienen relación con la Administración Tributaria Municipal.

1. Facultad Normativa

Se refiere a la fijación de políticas, criterios y regulaciones generales, así como emitir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos a los cuales deben ajustarse en el ejercicio de sus funciones los Alcaldes y organismos dependientes de la Administración Tributaria.

2. Facultad de Determinación de la Obligación Tributaria.

Consiste en ejecutar el procedimiento administrativo municipal en virtud del cual se determina la obligación tributaria municipal emitiendo el acto jurídico por medio del cual se declara que se ha producido el hecho generador de un tributo municipal, se identifica al sujeto pasivo y se determina su monto o cuantía.

3. Facultad de Verificación y Control.

Señala que la Administración Tributaria Municipal tiene las funciones de inspección, verificación, investigación y control de contribuyentes o responsables, a fin de que unos y otros cumplan con las obligaciones establecidas en la Ley General Tributaria

Municipal, leyes y ordenanzas de creación de tributos municipales, sus reglamentos y normas de aplicación.

4. Facultad de Recaudación y Cobranza

En virtud de esta facultad la Administración Tributaria Municipal por medio del Tesorero de cada municipio percibe y custodia los ingresos provenientes del pago de los tributos, concentrándolos en el Fondo General Municipal del Municipio respectivo.

La percepción del pago se hace mediante la presentación, por parte del interesado del mandamiento de ingreso o documento de cobro correspondiente, debiendo la Tesorería Municipal extender el recibo de ingreso por la cantidad enterada, en los formularios que para tal efecto son autorizados en cada Alcaldía Municipal.

Para asegurar la efectiva recaudación de los tributos municipales, la Administración Tributaria Municipal, debe establecer los organismos dependientes encargados de ejercer el control del pago de los impuestos, tasas y contribuciones especiales, por parte de los contribuyentes o responsables, así como los mecanismos para determinar y recuperar la mora derivada por el incumplimiento en el pago de dichos tributos.

5. Facultad sancionadora de las contravenciones tributarias.

De acuerdo a esta facultad, es el Alcalde Municipal respectivo, el funcionario autorizado o que tiene competencia para conocer de las contravenciones tributarias y para imponer las sanciones correspondientes, según lo establece el Código Municipal.

6. Facultad de Apoyo.

Para propiciar el desarrollo de la tributación municipal, los organismos municipales correspondientes, deben establecer sistemas de registro de contribuyentes, sistemas de cuenta corriente, estadísticas y catastro tributario.

La Administración Tributaria Municipal es básicamente, la administración de los recursos propios recaudados provenientes de la aplicación de leyes locales, para lo cual, se deben ejecutar los procesos siguientes:

- Catastro Tributario Municipal.
- Cuentas Corrientes.
- Cobro de la obligación tributaria.

G. Aspectos Generales sobre la Planeación y Planeación Estratégica.

1. Plan

Idea del modo de llevar a cabo una acción.

Programa en el que se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo esa idea.

- “Escrito en el que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra”¹²
- “Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.”¹³
- “Documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”¹⁴

Por lo tanto un plan es un modelo sistemático y ordenado que detalla las tareas que se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, en el cual se establecen metas y un periodo de tiempo de ejecución.

¹² [https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_\(desambiguaci%C3%B3n\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_(desambiguaci%C3%B3n))

¹³ Ayala Sánchez, Alfonso. “Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato”. Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México, 1982.

¹⁴ Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.

2. Estrategia.¹⁵

Es una planificación de algo que se propone un individuo o grupo.

Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.

- “Acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planteó”.¹⁶
- “Elección de medios para conseguir un objetivo. Habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo proyectado”.¹⁷

Por consiguiente; podemos definir la estrategia como el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos y metas a largo plazo que la organización planteó al inicio de su planificación, de una manera eficiente y eficaz.

3. Planeación.

a. Definiciones.

- “Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales”.¹⁸
- “Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.¹⁹
- “Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos, para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas”.²⁰

¹⁵ <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

¹⁶ Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”. 1º Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997.

¹⁷ López, José Isauro. “Diccionario contable, administrativo y fiscal”. México, D.F., 2001.

¹⁸ Terry, George y Stephen, Franklin. “Principios de Administración”. Primera Edición. Editorial Contienta. México, 2003.

¹⁹ Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery “Administración”. 8º Edición. Editorial Pearson. México, 2005

- “Es la proyección anticipada de un futuro deseado y los recursos para conseguirlo. Es el proceso que consiste en decidir lo que se va a hacer y de cómo se va a realizar antes de actuar”.²¹

Por lo tanto se puede definir como la formulación del estado futuro que una organización desea alcanzar y con base en éste plantear distintas alternativas de acción, evaluarlas y así definir los mecanismos adecuados que se implementaran para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y materiales necesarios para una eficiente utilización.

b. Principios de la planeación.²²

Estos principios son fundamentales para la generación de planes que al momento de implementarlos, estos sean planes exitosos. Entre los principales están los siguientes:

- **Principio de unidad y dirección:** Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
- **Principio de delegación:** Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan.
- **Principio de flexibilidad:** Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.
- **Principio de congruencia con la misión de la empresa:** Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.

²⁰ Koontz, Harol y Weihrich, Heinz. “Administración”. 9º Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990.

²¹ López, José Isauro.

²² Chiavenato, Idalberto.

- **Principio de control:** Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

c. Importancia de la planeación.²³

Planear es tan importante como hacer, porque:

- i. La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso de la improvisación.
- ii. Así como la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- iii. El objetivo, sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegro y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- iv. Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- v. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- vi. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

d. Proceso de la planeación.²⁴

El proceso de la planeación tiene siete elementos claves siguientes:

²³ Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. 1º Edición. Editorial Limusa. México, 2004.

²⁴ Hitt A. Michael y Porter W. Lyman. “Administración”. 9º Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006.

- i. Análisis ambiental: analizar el ambiente (pronóstico, referencias de comparación, contingencias, análisis de competidores, escenarios).
- ii. Establecer objetivos.
- iii. Determinar requerimientos.
- iv. Evaluar recursos.
- v. Desarrollar planes de acción.
- vi. Implementar planes.
- vii. Verificar resultados.

e. Ventajas de la planeación.

La planeación trae consigo muchas mejoras a cualquier tipo de organización ya que a partir de tener previsto lo que se va a hacer, cómo se hará, con qué y quiénes, contribuye a la maximización de los recursos con los que cuenta y esto a su vez permite que se brinde de manera eficiente sus productos o servicios. Por ende pueden mencionarse como ventajas de realizar una planeación las siguientes:

- Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- Distribución más justa de los recursos.
- Los procesos y procedimientos son y pueden ser objeto de mejora continua.
- La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en acciones concretas.
- La planeación permite mejorar la organización.
- Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- Ayuda a la dirección de la empresa.

4. Planeación estratégica.

a. Definiciones.

“Es aquella que considera un plan proyectado, relativamente a largo plazo; es decir, de efectos duraderos y difícilmente reversibles”.²⁵

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.²⁶

“Es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales”.²⁷

“Formulación de las metas y objetivos conjuntos de la organización”²⁸

Según lo anterior se puede definir como el planteamiento de las estrategias generales de una organización con respecto a un proyecto, por medio de las cuales se pretende realizar con éxito cada una de las etapas en las que este dividido haciendo un monitoreo constante de las mismas para ver si se está cumpliendo estrictamente con el propósito que se pretende alcanzar.

b. Características.²⁹

- 1) “Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.

²⁵ López, José Isauro.

²⁶ Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. 11° Edición. Editorial Pearson. México, 2008. Pág. 5

²⁷ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”. 8° Edición. Editorial Pearson. Pág. 37

²⁸ Horngren – Sudem – Stratton. “Contabilidad administrativa”. 13° Edición. Editorial Pearson. México, 2006. Pág. 299.

²⁹ Chiavenato, Idalberto

2) Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.

3) Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional, y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás).”

Dentro de la planeación estratégica se encuentran tres tipos de planes:

- Plan estratégico
- Plan táctico
- Plan operacional

c. Plan estratégico.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.³⁰

“Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo”.³¹

“El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”.³²

³⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

³¹ Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

³² Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez. ”Elaboración del plan estratégico y su implementación”. Editorial Díaz de Santos. España, 2005.

Por lo tanto, se puede definir como la elección de las tácticas y métodos más idóneos para realizar de una manera eficiente cada una de las metas trazadas por la organización en cada una de las áreas que se divida en el tiempo previamente establecido al momento de elaborar el plan.

d. Etapas de un plan estratégico.

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:³³

Etapa 1. Análisis de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2. Diagnóstico de la situación: Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3. Declaración de objetivos estratégicos: Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales, puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4. Estrategias corporativas: Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5. Planes de actuación: La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Dentro de esta etapa se encuentra la planeación táctica y la planeación operativa.

³³ https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

1. Planeación Táctica.

a. Definiciones.

“La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos.”³⁴

“Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.”³⁵

“Es aquella que considera un plan proyectado, relativamente a plazo corto o breve.”³⁶

Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos.

“Es la función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, buscar y brindar condiciones racionales para la empresa.”³⁷

b. Características.³⁸

- Proyectada a mediano plazo para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.

³⁴ Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

³⁵ Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearsons. México, 2003.

³⁶ López, José Isauro.

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>

³⁸ Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2006. Pág. 146

c. Componentes.³⁹

i. Metas Específicas con Fechas Límite

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones en búsqueda del cumplimiento de los objetivos. En la implementación de todo plan táctico deberá partir de un objetivo principal y lograrlo a través de metas más pequeñas y procesables. Las metas deberán ser muy específicas y establecer plazos límite para fomentar la acción.

ii. Presupuestos.

El plan táctico debe listar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico. Este debe incluir el presupuesto para contratar personal, marketing, suministros, fabricación, y ejecutar las operaciones del día a día de la empresa.

iii. Recursos.

El plan táctico debe listar todos los recursos de que pueda disponer para conseguir los objetivos de la organización. Debe incluir recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

d. Táctica

“La táctica es el método o la forma empleada, con el fin de cumplir un objetivo y que a la vez contribuye a lograr el propósito general, de acuerdo a las circunstancias que tiene que enfrentar”.⁴⁰

“Las tácticas son las acciones concretas que se deben tomar en cada momento para llevar a cabo la estrategia. Las tácticas son más flexibles, ya que la estrategia a seguir se plantea antes de la negociación”.⁴¹

³⁹ <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

⁴⁰ Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”

⁴¹ Crespo Ramos, Tomás. “Administración de Empresas Volumen II”. Editorial MAD, España, 2003.

Se puede definir como una de muchas acciones que son parte de la estrategia que se ponen en práctica para llevarnos a cumplir con los objetivos o metas establecidas, se caracterizan por ser de corto o mediano plazo.

e. Plan táctico:

Definición “Proceso formal mediante el cual las organización que asignan recursos a las unidades estratégicas de negocios para que con esos recursos logren los objetivos deseados en el plan estratégico”.⁴²

“Desarrolla las ideas detrás de una estrategia básica. Esta etapa es una de las más críticas, ya que profundiza en la táctica, recolección y elección de los métodos principales de implementación para una estrategia”.⁴³

Se puede definir como los métodos que se utilizaran para llevar a cabo la ejecución de cada una de las tareas asignadas a cada una de las áreas de la organización con el firme propósito de alcanzar cada uno de los objetivos que se persiguen dentro de la misma.

2. Planeación Operativa.

a. Definiciones.

“La planeación operativa marca la diferencia entre empresas eficientes y eficaces, y las que desaparecen al cabo de cierto tiempo hundidas en un mar de problemas.”⁴⁴

“Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.”⁴⁵

⁴² Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

⁴³ Hitt A. Michael y Porter W. Lyman. “Administración”.

⁴⁴ Kenichi, Ohmae. “Gerencia de Mercadeo”.

⁴⁵ Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”.

“Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. La planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.”⁴⁶

Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos e implica la realización de una serie de operaciones dentro de un tiempo determinado de tal forma que se cumpla con lo estipulado en el plan de tal manera esta debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que los jefes sepan que actividades deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

b. Características.⁴⁷

- Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.

Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

c. Tipos de planes operativos.⁴⁸

▪ Planes de Uso Único

Estos planes son creados para eventos/actividades que sólo ocurrirán una vez. Esto puede ser un programa de ventas, una campaña de marketing, un proceso de selección, etc. únicos y de carácter excepcional. Los planes de Uso Único suelen ser muy específicos.

⁴⁶ <http://planeacion14.blogspot.com/2013/02/planeacion-operacional.html>

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”.

⁴⁸ <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planos-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

- **Planes Permanentes**

Los planes permanentes son creados con un carácter específico pero pueden repetirse y ser cambiados según sea necesario.

Estos planes pueden utilizarse en múltiples configuraciones de forma permanente. Estos pueden ser de varios tipos:

- ✓ **Políticas:** Una política es un documento general que dicta cómo los gestores deben abordar un problema. Influye en la toma de decisiones a nivel micro. Ejemplo: Contratación de trabajadores, Finalizar la relación con proveedores.
- ✓ **Procedimientos:** Un procedimiento describe un proceso paso a paso para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo: la mayoría de las organizaciones tienen directrices detalladas para contratar o dar formación a los trabajadores, o para el suministro de materias primas. Estas directrices pueden ser llamadas procedimientos.

d. Operación

“Operación es una acción a través de la cual un objeto (por ejemplo, una orden de proceso) pasa a otro nivel de tratamiento que se indica en el Sistema SAP mediante un status correspondiente”.⁴⁹

“Es intervenir inteligentemente con el fin de mejorar sustancialmente áreas problemáticas para la entidad”.⁵⁰

Por lo tanto; se puede definir como una serie de pasos interrelacionados ejecutados de una manera ordenada para cumplir eficientemente con las tareas de la organización y brindar como resultado final un producto o servicio de alta calidad.

⁴⁹ Munich, Lourdes. “Fundamentos de Administración”. 5º edición. Editorial Trillas. España, 1990.

⁵⁰ Herrscher, Enrique G. “Administración, aprender y actuar”. 1ra edición. Editorial Granica. Argentina, 1998.

e. Plan operacional:

- “El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo”.⁵¹

Se puede decir que consiste en un documento que pone por escrito las estrategias que han ideado los jefes de alto mando para cumplir con los objetivos y que suponen los lineamientos a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Etap 6. Seguimiento: El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etap 7. Evaluación: La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

5. Otras definiciones a tomar en cuenta.

a. Metas:

- “Establecer y alcanzar objetivos potencia las capacidades humanas y genera confianza y motivación para marcar metas más y más difíciles”.⁵²
- “Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia”.⁵³

⁵¹ Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”.

⁵² Adler, Alfred. “Conocimiento del hombre”. Editorial Espasa-Calpe. Madrid, 1984.

⁵³ Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson. México, 2003.

Se puede definir como el fin hacia donde se dirigen todos los esfuerzos y acciones que realiza una o un grupo de personas para lograr llegar a un punto en específico que se ha establecido previamente.

b. Misión:

- “Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”.⁵⁴
- "Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía".⁵⁵

Podemos decir que es la razón de ser de toda organización, es el propósito principal que tiene que cumplir y la que establece los lineamientos dentro de los cuales irán encaminadas las actividades.

c. Objetivos:

Son los blancos o resultados futuros pretendidos por la organización

- “El fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar”⁵⁶

Por consiguiente se pueden definir como los propósitos que se pretenden realizar por medio de un esfuerzo físico o mental con un fin en específico en un tiempo determinado.

⁵⁴ Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. “Organización de Empresas”. Editorial McGraw-Hill. México, 2004.

⁵⁵ Díaz de Castro, Emilio. “Administración y Dirección”. Primera Edición. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999.

⁵⁶ Tanaka Nakasone, Gustavo. “Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones”. Editorial Fondo. Perú, 2005.

d. Objetivos tácticos:

- “Son objetivos departamentales e intermedios, situados a mediano plazo (generalmente un año) y relacionados con cada uno de los departamentos de la organización”.⁵⁷
- “Es un resumen de un negocio en términos de productividad o la venta de un determinado producto. Está estrechamente relacionado con el concepto de un objetivo estratégico, que es una descripción por escrito del resultado deseado para una empresa de negocios”.⁵⁸

Por lo tanto son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa, normalmente son de mediano plazo y se establecen en función de los objetivos estratégicos y profundiza en cómo se logran alcanzar. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

e. Objetivos operacionales:

- “Son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. Así nos permiten hacer seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos”.⁵⁹

Por lo tanto; los objetivos operacionales se pueden definir como metas que se deben realizar en un lapso de tiempo corto en comparación a otros objetivos y permiten saber si las actividades que se están desarrollando son las idóneas ya que estos pueden ser medibles y cuantificables.

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto.

⁵⁸ Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

⁵⁹ Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

Diferencias Claves entre los Planes⁶⁰

Cuadro N° 1

	Planes Estratégicos	Planes Tácticos	Planes Operativos
Horizonte Temporal	En general abarcan un periodo de 3 y 5 años	A menudo abarcan un periodo de entre 1 y 2 años.	Suelen abarcar un periodo de 12 meses o menos.
Alcance	Son los más extensos; se originan y se refieren a toda la organización.	Rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de negocios.	Son más limitados; suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización.
Complejidad	Son los más complejos y generales, por las diversas industrias y negocios que potencialmente se cubren.	Un tanto complejos pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado.	Son los menos complicados, puesto que usualmente se refieren a unidades pequeñas y homogéneas.
Efecto	Sus efectos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en las vicisitudes y la supervivencia misma de la organización.	Pueden afectar negocios específicos aunque en general no las vicisitudes ni la posibilidad de supervivencia de toda la organización.	Su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o a una unidad de la organización.

⁶⁰ Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. Ob. Cit. Pág. 270

Interdependencia	Interdependencia Relevante; deben considerar los recursos y capacidades de toda la organización, así como su ambiente externo.	Interdependencia Moderada; deben tomar en cuenta los recursos y las capacidades de las diferentes unidades dentro de un negocio.	Interdependencia Irrelevante; sus planes pueden relacionarse en sentido ascendente con planes tácticos y estratégicos, aunque guardan menos interdependencia con ellos.
-------------------------	--	--	---

De una manera resumida, las alcaldías son instituciones que son de beneficio a todo el sector rural, puesto que estas buscan alternativas de administrar los recursos tanto materiales como económicos que son asignados para la inversión del municipio para dar una mejor calidad de vida de sus pobladores, además de crear proyectos que permitan el desarrollo y sostenibilidad económica del lugar por medio de la creación de fuentes de trabajo a los mismos habitantes y estos contribuir a generar ingresos para sus familias.

Todos los elementos investigados anteriormente servirán de base para estudiar y analizar la situación en que se encuentra la alcaldía municipal de San Rafael para obtener un panorama de la recaudación de impuestos en dicha institución.

Cada día se vuelve más difícil lograr que las personas paguen sus impuestos y es de ahí que surge la importancia de contar con un plan estratégico que pueda ser implementado para incentivar a las personas a que paguen sus impuestos y evitar así la evasión por parte de los habitantes.

La alcaldía municipal de San Rafael, es una institución que vela por proveer los servicios de agua potable, aseo público, catastro, cementerio, registro de estado familiar y ciudadano, entre otros a las comunidades que componen este lugar. Esta institución actualmente, presenta dificultades en la recaudación de sus impuestos los cuales sirven para solventar sus problemas o para dar seguimiento a todo el sistema de servicios que

esta presta a los pobladores. Es por ello que se ha visto la necesidad, en llevar a cabo una planeación la cual ayude a dar una disminución al problema a través, entre las que se pueden encontrar la planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa.

Se espera que con esto se logre beneficiar a la alcaldía dotándola de estrategias que le permita brindar de una manera más eficiente sus servicios y a la vez que sea de calidad para los usuarios, satisfaciendo a las comunidades con el uso y aprovechamiento de los mismos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. Importancia.

La investigación es de suma importancia ya que permitió establecer contacto con la realidad y conocer la situación actual de la recaudación de impuestos de la alcaldía municipal de San Rafael, departamento de Chalatenango.

Mediante la investigación se reunieron datos para poder analizar la situación actual de la alcaldía, por lo tanto, la importancia de este capítulo radica en llevar a cabo una investigación de campo que permita comparar el deber ser con la realidad actual de la institución, a través de la realización de un diagnóstico sobre el funcionamiento, progreso y sostenibilidad de ésta, en el que se identificarán las limitaciones que la institución pueda tener en su desempeño.

B. Objetivo General.

Realizar una investigación de campo que permita la recolección de información a partir de fuentes primarias para determinar la situación actual sobre el funcionamiento, progreso y sostenibilidad de la Alcaldía municipal de San Rafael, departamento de Chalatenango.

C. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.

La investigación fue orientada a la obtención de información con el apoyo de métodos y técnicas que permitieron hacer un diagnóstico de la situación actual para posteriormente brindar solución al problema.

1. Métodos de la investigación.

La importancia de los métodos de investigación en la elaboración de un estudio radica en que de ello dependerá la veracidad de los resultados obtenidos, por lo que en la investigación se utilizó el método científico, porque otorga resultados más fiables y menos subjetivos debido a la serie de pasos lógicos seguidos

a. Análisis

El primer método utilizado es el analítico, el cual consiste en separar las partes de un todo a fin de estudiar cada variable por separado así poder identificar las relaciones entre sí.

Con este método se analizó e interpretó parte por parte todos los elementos que conforman el fenómeno investigado, las diferentes partes interesadas o involucradas en la recaudación de impuestos y tener un panorama más amplio de la situación que se vive en el municipio de San Rafael departamento de Chalatenango.

b. Síntesis

Es la operación inversa y complementaria al análisis, es la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.

Después de analizado e interpretado parte por parte todos los elementos que conforman el fenómeno investigado, esto condujo a la generalización, a una visión integral del todo como un solo problema en estudio.

2. Tipos de investigación.

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, ya que está enfocado en el estudio de las partes, cualidades y situaciones del entorno referido al fenómeno y así poder describir cada uno de los elementos que los conforman por lo que permitió estudiar cada parte, obteniendo información específica y necesaria para establecer la relación entre las variables.

3. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos del fenómeno, ya que indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos.

El diseño utilizado en la investigación fue el no experimental puesto que como investigadores no se manipuló ninguna variable, ya que en la investigación no experimental se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Toda investigación requiere la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos e información que permitan ampliar y profundizar el estudio realizado, es por tal razón que es necesario decir que una técnica comprende los pasos para obtener datos e información, en cambio el instrumento es algo palpable; que se emplea para medir o registrar algo.

Con el propósito de recolectar datos actuales, relevantes y más confiables, se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación que permitieron aplicar un procedimiento organizado en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas e instrumentos que se utilizaron podemos mencionar:

a. Técnicas

Son las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados para recopilar u obtener los datos o la información que requiere. Los cuales se especifican a continuación.

i) La encuesta

Con esta técnica se obtuvo información del tema estudiado, por medio de un cuestionario previamente diseñado el cual contenía los diferentes indicadores que facilitaron conocer el comportamiento de las variables estudiadas.

La encuesta fue dirigida a 127 personas diferentes, con el propósito de conocer sus opiniones, reacciones y/o sugerencias que tienen sobre las diferentes preguntas que se prepararon y presentaron en el cuestionario el cual iba dirigido principalmente a jefes de

hogar encargados de pagar los impuestos municipales de las viviendas que son parte del municipio de San Rafael, departamento Chalatenango.

ii) La entrevista

En la investigación se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de la información, debido a que nos permitió tener contacto directo con el alcalde Roberto Alirio Guardado Oliva y las unidades de cuentas corrientes, tesorería y Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI). Por lo tanto se utilizó el tipo de entrevista estructurada tomando en consideración a la persona y el lugar en que fue ejecutada.

La información obtenida en la entrevista sirvió para complementar la que se obtuvo a través de la encuesta; lo cual permitió el enriquecimiento de la investigación porque se pudieron aclarar muchos aspectos que, de otra manera, no hubiese sido posible lograr

b. Instrumentos

Estos son medios auxiliares de las técnicas para la recopilación de información los más conocidos y utilizados son: el cuestionario, guía de entrevista y equipos audiovisuales.

i) Cuestionario

Es el instrumento utilizado por la encuesta, en este instrumento se plantearon las preguntas que fueron de utilidad para la obtención de información necesaria y conocer el fenómeno estudiado. El cuestionario fue estructurado por preguntas abiertas, cerradas y de opciones múltiples.

ii) Guía de entrevista

La guía de entrevista también llamada guion de entrevista, consiste en un listado de preguntas donde normalmente son abiertas y que fue respondida por la persona entrevistada, el cual se realizó en dos modalidades: estructurada y no estructurada. La estructurada consistió en una lista de preguntas debidamente ordenadas y la no estructurada en preguntas espontáneas.

5. Fuentes de información.

Para poder llevar a cabo la investigación fue de vital importancia establecer de dónde y cómo se iba a obtener la información, las primarias que son las determinadas por el investigador y las secundarias que son las que ya existen bibliográficamente.

Por tanto de la siguiente manera se detallan las fuentes básicas que contribuyeron a estudiar el problema.

a. Primarias

Es toda aquella información que se obtuvo a partir de los conocimientos previos al estudio, además de la recolectada de la investigación de campo, es decir, a través de la encuesta, la entrevista.

Entre las fuentes que se consultaron en la investigación están:

- Los habitantes del municipio, principalmente jefes de hogar
- Empleados municipales encargados de la recaudación de impuestos
- Alcalde municipal
- Personas que tengan el conocimiento del tema en estudio.

b. Secundarias.

Este tipo de información se obtuvo a través material bibliográfico como:

- Libros relacionados con el tema
- Trabajos de Investigación sobre temas similares
- Leyes
- Documentos relacionados con el tema
- Informes municipales
- Páginas web, etc.

6. Ámbito de la investigación.

El área geográfica en la que se realizó la investigación fueron las comunidades pertenecientes al municipio de San Rafael, departamento de Chalatenango.

Estas son: Su núcleo urbano que se divide en 4 barrios y una colonia: El Centro, El Calvario, San Antonio, Concepción y la Colonia Las Brisas y el núcleo rural el cual se divide en 4 cantones y un caserío: Los Desamparados, San José Los Sitios, San Antonio Buena vista, ojos de Agua y el Caserío Los Vados.

7. Unidades de análisis

Para este estudio las unidades de análisis fueron los habitantes del municipio, principalmente jefes de hogar, tanto de la zona urbana como de la zona rural.

El sujeto de la investigación fue la alcaldía de San Rafael, municipio de Chalatenango.

8. Determinación del universo y muestra

a. Universo

Es la totalidad de elementos en estudio que poseen las mismas características o cualidades que cumplen con los requisitos de la investigación.

En la investigación el universo está constituido por 1,052 hogares que integran el municipio de los cuales 423 pertenecen a la zona urbana y 629 a la zona rural. (Basado en el VI censo de población y V de vivienda 2007, DIGESTYC)

b. Muestra

Parte representativa del universo que también posee las mismas características o cualidades que cumplen con los requisitos de la investigación.

Para la determinación de la muestra se aplicó la fórmula para población finita.

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

Dónde:

n= tamaño de la muestra.

N= número de la población.

Z= el nivel de confianza.

p= probabilidad de éxito.

q= probabilidad de fracaso.

E= nivel de error permisible.

Para efecto de realizar el estudio se utilizaron los siguientes valores:

Número de la población: 1,052 correspondiente al total de hogares.

El nivel de confianza: Los resultados de la investigación sean confiables en un 95%.

Por lo tanto Z es equivalente a 1.96, según el valor de 95% en la curva normal.

Probabilidad de éxito: para la realización de este estudio se hizo uso del 60%

Probabilidad de fracaso: corresponde al complemento respecto a la probabilidad de éxito por lo tanto se utilizó el 40%

Nivel de error permisible: En los resultados existe un error máximo del 5% de los datos reales.

Cálculo del tamaño de la muestra

N= 1,052 Z= 1.96 p= 0.6 q= 0.4 E= 0.08

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6)(0.4)(1052)}{(0.08)^2(1052 - 1) + 1.96^2(0.6)(0.4)}$$

$$n = \frac{969.927168}{7.648384}$$

n = 127 personas jefes de hogar

Detalle del número de personas jefes de hogar encuestados de acuerdo al porcentaje de hogares en la zona urbana y rural del municipio de San Rafael departamento de Chalatenango.

El tipo de muestreo que se utilizó es el: **Muestreo Aleatorio simple**, porque cada elemento que lo conforma tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Cuadro N° 2

Hogares rurales con respecto al total del municipio	Hogares urbanos con respecto al total del municipio	Número de personas jefes de hogar a encuestar
59.80%	40.20%	127
76	51	127

9. Tabulación, análisis e interpretación de la información.

Los datos recopilados en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, procesándose con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2010.

a. Tabulación

La información recopilada con esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados y así se ha facilitado su interpretación, se tabuló con base a cada una de las interrogantes, de manera ordenada en concordancia al objetivo que persigue, su presentación se hizo a través de cuadros estadísticos, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

b. Análisis e interpretación de datos

Luego de tabular los datos, se procedió a realizar un comentario o interpretación acerca de la información de cada pregunta, ésta se hizo mediante gráficos y demás información con el razonamiento adecuado.

c. Tabulación de las encuestas dirigidas a los contribuyentes.

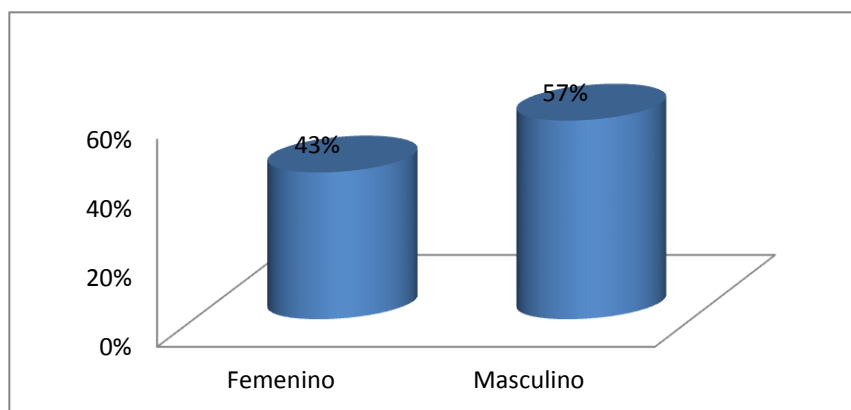
I. Género

Objetivo: Identificar el género que predomina entre los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Rafael.

Cuadro N°3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	54	43%
Masculino	73	57%
Total general	127	100%

Gráfico N°1



INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los contribuyentes encuestados del municipio de San Rafael es predominado por el sexo masculino debido a que ellos son los encargados de pagar los impuestos municipales y el resto de encuestados pertenece al género femenino.

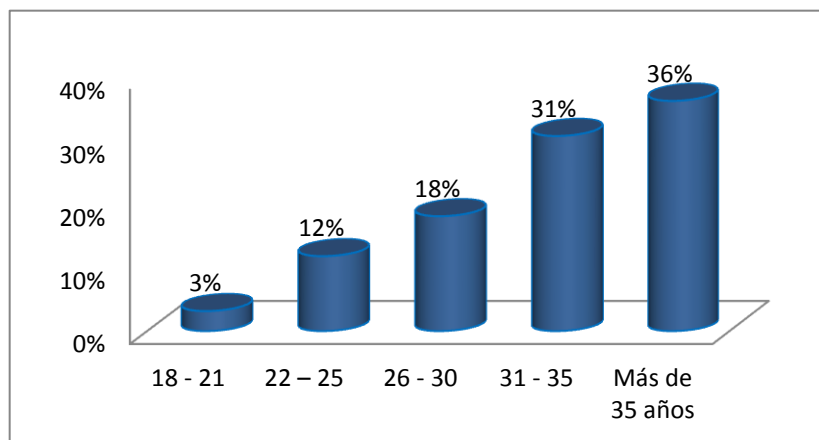
II. Edad

Objetivo: Conocer el rango de edad que predomina entre los contribuyentes encuestados de la Alcaldía Municipal de San Rafael.

Cuadro N°4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 - 21	4	3%
22 - 25	15	12%
26 - 30	23	18%
31 - 35	39	31%
Más de 35 años	46	36%
Total general	127	100%

Gráfico N°2



INTERPRETACIÓN.

En su mayoría, la edad de los jefes de hogar del municipio oscila entre los 31 y más de 35 años de edad, lo que permite conocer amplia información y diferentes opiniones debido a que son personas con un mayor grado de responsabilidad dentro de los hogares.

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios recibe de parte de la alcaldía municipal?

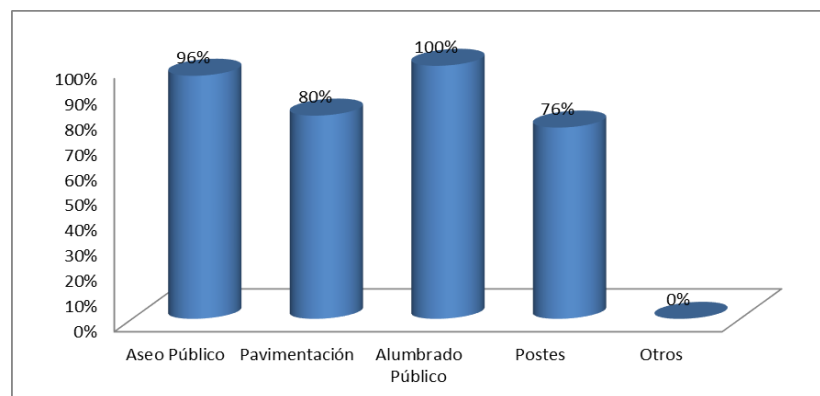
Objetivo: Determinar cuáles son los servicios que reciben los habitantes del municipio por parte de la alcaldía.

Cuadro N°5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aseo Público	122	96%
Pavimentación	102	80%
Alumbrado Público	127	100%
Postes	96	76%
Otros	0	0%

n= 127

Gráfico N°3



INTERPRETACIÓN.

La alcaldía a fin de mantener un constante desarrollo en el municipio se ve en el arduo trabajo de prestar servicios de calidad a sus habitantes para que vivan en las condiciones adecuadas empeñando todos sus esfuerzos para ejecutar de una manera eficiente sus labores diarias. Por lo tanto se puede evidenciar que un alto porcentaje de los encuestados manifiesta recibir la mayoría de los servicios que la alcaldía ofrece siendo así el alumbrado eléctrico el servicio que todos los habitantes tienen a su disposición.

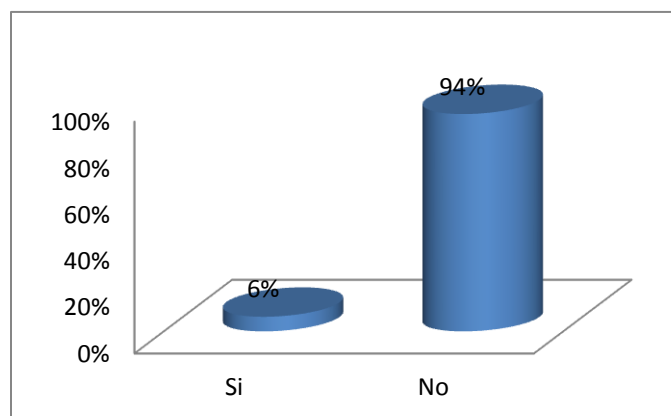
2. ¿Conoce la forma de cómo la Alcaldía Municipal determina las tarifas de Aseo, Mantenimiento de Vías Públicas y Alumbrado Público que deben pagar los contribuyentes inscritos?

Objetivo: Verificar si las personas conocen la forma en que la alcaldía municipal determina las tarifas que deben pagar los contribuyentes.

Cuadro N°6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	6%
No	119	94%
Total general	127	100%

Gráfico N°4



INTERPRETACIÓN.

Del total de los 127 contribuyentes el 94% no tiene conocimiento alguno en la forma por medio de la cuál son determinadas las tarifas para cada uno de los servicios que están recibiendo de parte de la alcaldía, lo que deja en evidencia que la municipalidad no da a conocer dicha información a sus contribuyentes.

3. ¿Sabe usted qué porcentaje de impuesto corresponde a cada uno de los servicios que proporciona la alcaldía?

Objetivo: Saber si los contribuyentes tienen conocimiento de que porcentaje de los impuestos es asignado a cada uno de los servicios que proporciona la alcaldía.

Tomando en consideración los resultados de la pregunta N° 2 esta pregunta no se tabuló por el motivo que ninguno de los encuestados respondió ya que desconocían el porcentaje que corresponde a cada uno de los servicios que proporciona la alcaldía a los contribuyentes del municipio, evidenciando que la institución no da a conocer a los habitantes la información completa de forma oportuna en relación a los impuestos municipales.

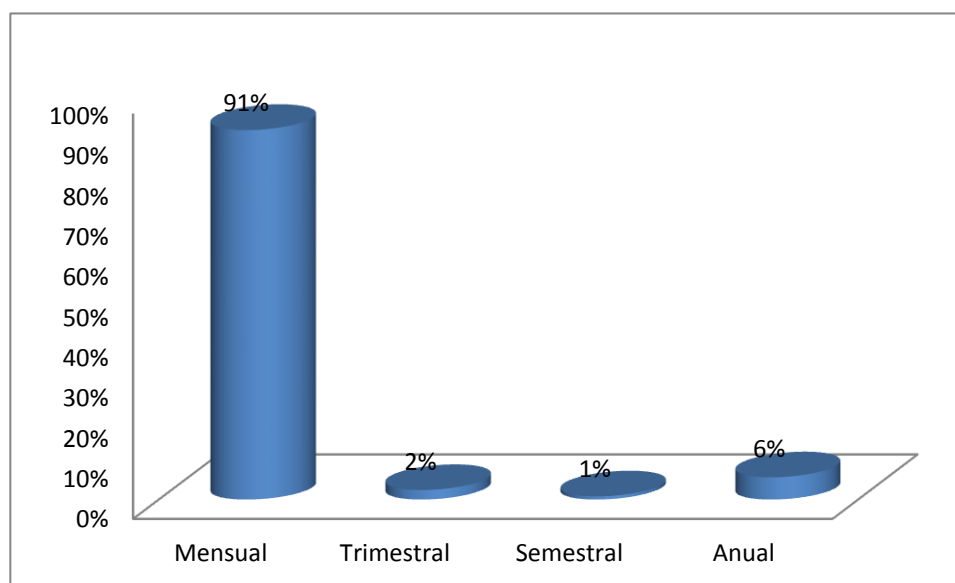
4. ¿Sabe usted, cada cuánto tiempo debe cancelar los impuestos municipales por los servicios que recibe de la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Saber si los contribuyentes saben cada cuanto tiempo debe cancelar los impuestos municipales por los servicios que reciben de la alcaldía municipal.

Cuadro N°7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	116	91%
Trimestral	3	2%
Semestral	1	1%
Anual	7	6%
Total general	127	100%

Gráfico N°5



INTERPRETACIÓN

La mayoría de los contribuyentes tiene claro que el pago de sus impuestos deben realizarlo mensualmente, mientras que una mínima parte de los encuestados no parecen tener el conocimiento suficiente sobre cada cuanto tiempo deben de presentarse a la alcaldía a cancelar sus obligaciones según lo establecido por la misma.

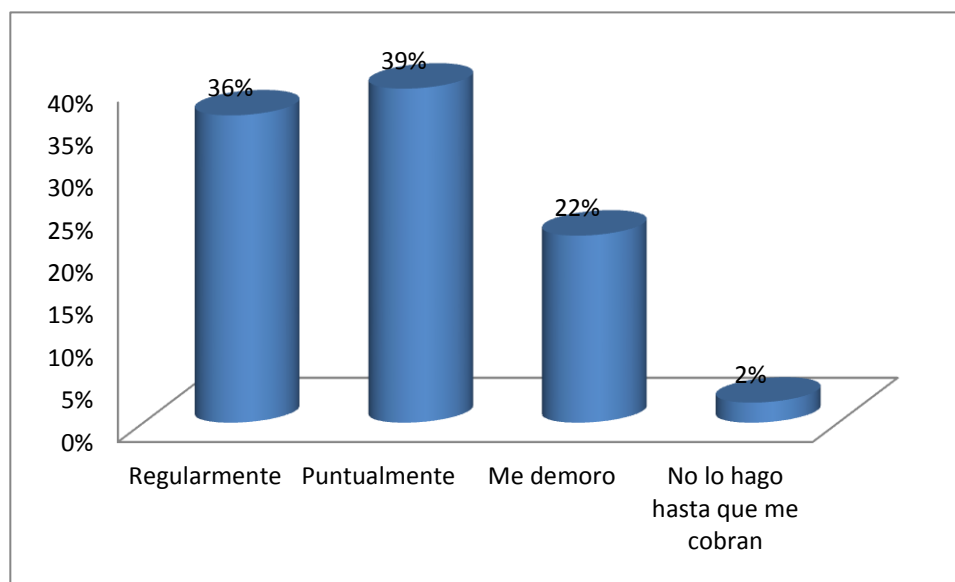
5. ¿Con qué regularidad se presenta a pagar los impuestos?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia son pagados los impuestos municipales por los contribuyentes.

Cuadro N°8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regularmente	46	36%
Puntualmente	50	39%
Me demoro	28	22%
No lo hago hasta que me cobran	3	2%
Total general	127	100%

Gráfico N°6



INTERPRETACIÓN.

Es evidente que a pesar de que los contribuyentes tienen el conocimiento que deben presentarse a pagar mensualmente sus impuestos, solo el 39% lo hace de manera puntual mientras que el resto lo hace regularmente o se demora con el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

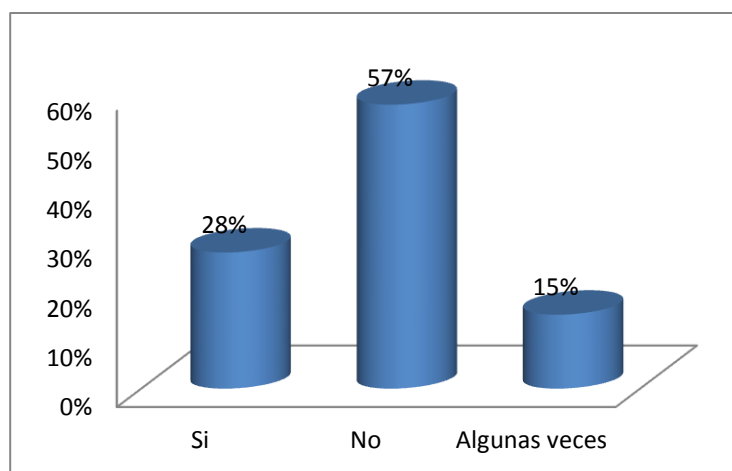
6. ¿Sabe usted si a los contribuyentes en mora, la alcaldía les ofrece facilidades de pago?

Objetivo: Verificar si los contribuyentes conocen algunas facilidades de pago que puede ofrecerles la alcaldía.

Cuadro N°9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	28%
No	73	57%
Algunas veces	19	15%
Total general	127	100%

Gráfico N°7



INTERPRETACIÓN.

A pesar que la alcaldía ofrece facilidades de pago a los contribuyentes en mora más de la mitad (57%) no tiene el conocimiento sobre ello, siendo evidente una vez más que la municipalidad no hace mucho por establecer mayor comunicación con los contribuyentes.

7. ¿Cuáles son las facilidades de pago que ofrece la alcaldía?

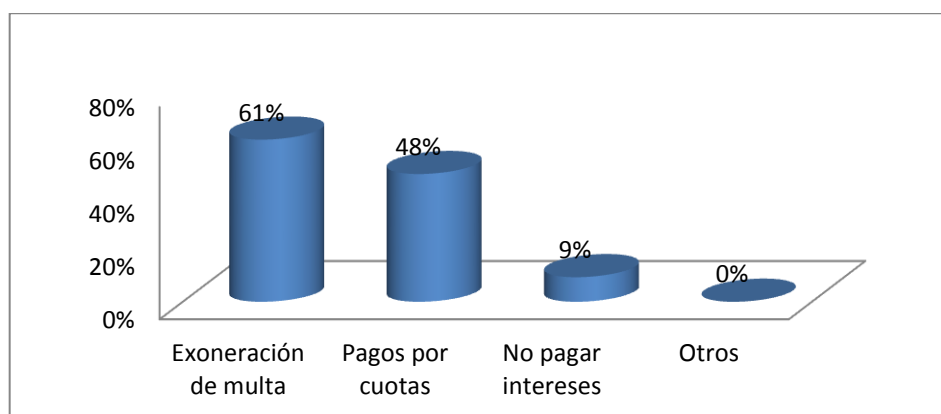
Objetivo: Saber que facilidades de pagos conocen los contribuyentes para pagar sus impuestos.

Cuadro N°10

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Exoneración de multa	33	61%
Pagos por cuotas	26	48%
No pagar intereses	5	9%
Otros	0	0%

n=54 (Contribuyentes que respondieron “Si” a la pregunta N° 6)

Gráfico N°8



INTERPRETACIÓN.

De las personas que dicen tener conocimiento de las facilidades de pagos que ofrece la alcaldía a los contribuyente en mora, señalan con mucha más frecuencia que los beneficios que la institución proporciona si se presenta a cancelar sus deudas es la exoneración de multa o bien permitirle hacer pagos por cuotas de la deuda que este tiene, mientras que una mínima parte indicó que el beneficio es el de no pagar intereses. Por lo cual es muy necesario brindar una mayor orientación a las personas en mora acerca de que facilidad de pago se les puede ofrecer para que salden sus deudas y así evitar elevarlas.

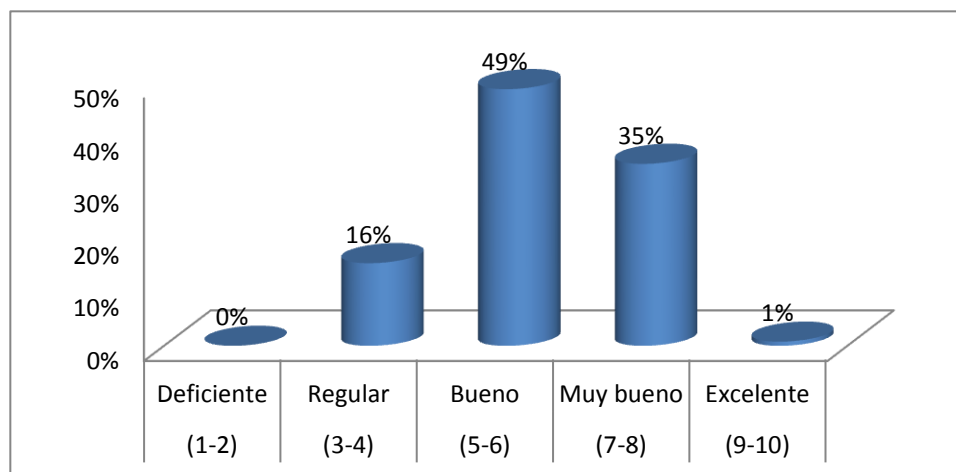
8. ¿Cómo calificaría usted la atención que recibe cuando se presenta a pagar sus impuestos o solicitar un servicio?

Objetivo: Conocer el punto de vista que tienen los contribuyentes por la atención que reciben cuando pagan sus impuestos.

Cuadro N°11

Alternativa	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	(1-2)	0	0%
Regular	(3-4)	20	16%
Bueno	(5-6)	62	49%
Muy bueno	(7-8)	44	35%
Excelente	(9-10)	1	1%
Total general		127	100%

Gráfico N°9



INTERPRETACIÓN.

Para los contribuyentes la atención que reciben de parte de los empleados de la alcaldía al momento de presentarse a pagar sus impuestos se encuentra entre las categorías de buena y muy buena lo que es poco beneficioso para la alcaldía. Por lo tanto es necesario que la alcaldía se enfoque más en mejorar la calidad en la atención que se le brinda a las personas sea mucho más ágil y eficiente.

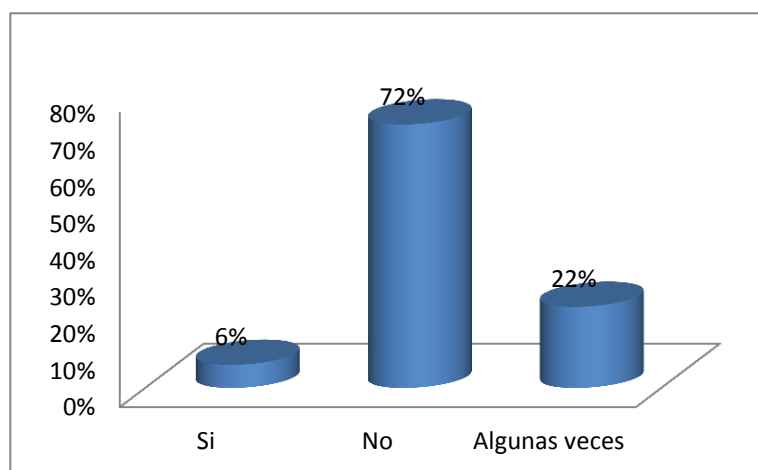
9. ¿Recibe usted de parte de la alcaldía avisos de cobros para que se presente a pagar sus impuestos?

Objetivo: Verificar si la alcaldía envía avisos a los contribuyentes para que se presenten a pagar.

Cuadro N°12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	6%
No	91	72%
Algunas veces	28	22%
Total general	127	100%

Gráfico N°10



INTERPRETACIÓN.

Un gran número considerable de contribuyentes no recibe avisos de cobro de sus impuestos lo que genera en ellos no darle la importancia necesaria a mantenerse al día con la cancelación de sus tributos generando en sus estados de cuenta una mayor deuda al no presentarse a pagar puntualmente y en la alcaldía una elevación de los contribuyentes en mora.

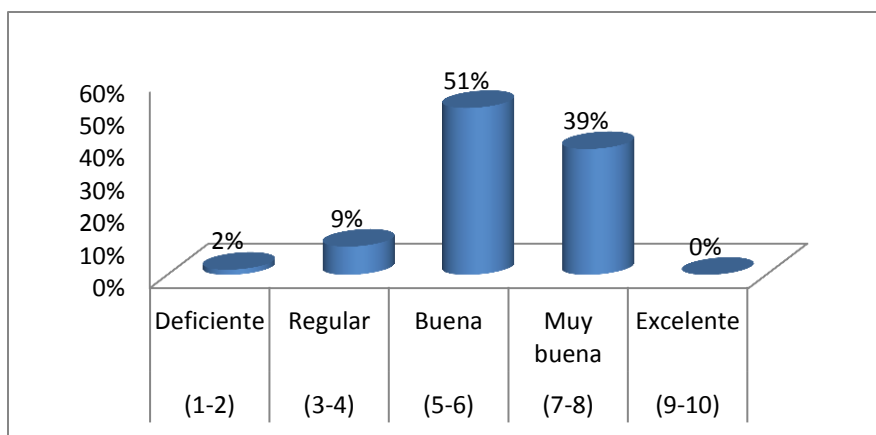
10. ¿Cómo calificaría la prestación de los servicios que le otorga la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Evaluar la calificación de los contribuyentes a la prestación de servicios que otorga la alcaldía.

Cuadro N°13

Alternativa	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	(1-2)	2	2%
Regular	(3-4)	11	9%
Buena	(5-6)	65	51%
Muy buena	(7-8)	49	39%
Excelente	(9-10)	0	0%
Total general		127	100%

Gráfico N°11



INTERPRETACIÓN.

Evidentemente los habitantes consideran que la prestación de los servicios de parte de la alcaldía no es lo suficientemente satisfactoria para ellos puesto que la gran mayoría de ellos coincidió en asignar una calificación intermedia, sin embargo existe una mínima parte que no se siente nada satisfecha con el trabajo que está realizando la alcaldía.

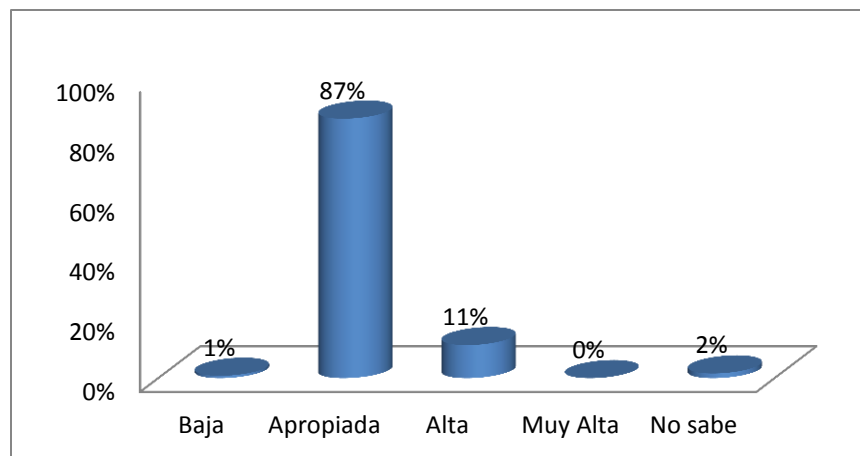
**11. Tomando como base la calidad de los servicios que proporciona la alcaldía,
¿Cómo considera la tarifa que se le cobra por cada uno de ellos?**

Objetivo: Verificar como son consideradas las tarifas que cobra la alcaldía por los servicios que proporciona.

Cuadro N°14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Baja	1	1%
Apropiada	110	87%
Alta	14	11%
Muy Alta	0	0%
No sabe	2	2%
Total general	127	100%

Gráfico N°12



INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los encuestados consideran apropiadas las tarifas que deben de pagar por cada uno de los servicios que proporciona la alcaldía, por lo que es fundamental aprovechar esta oportunidad, considerando que esto no generaría mayor limitación económica para que los contribuyentes se presenten a pagar sus impuestos basándose en esto la institución debe desarrollar estrategias idóneas que ayuden a despertar un mayor interés en cada uno de ellos.

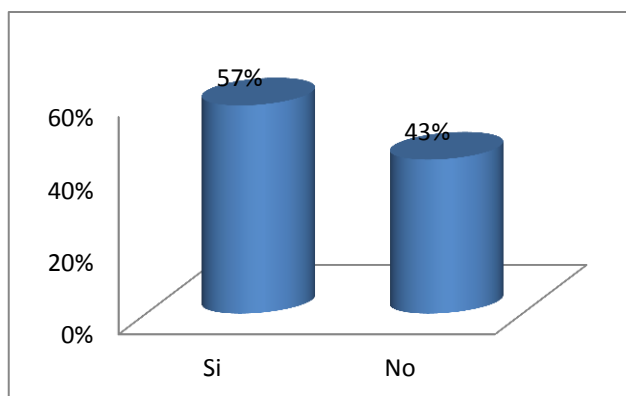
12. Hasta esta fecha, ¿Se encuentra usted solvente con respecto al pago de los impuestos Municipales?

Objetivo: Estimar que porcentaje de contribuyentes se encuentran solventes con el pago de sus impuestos municipales.

Cuadro N°15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	57%
No	54	43%
Total general	127	100%

Gráfico N°13



INTERPRETACIÓN.

Según los resultados se puede afirmar que existe un 43% de contribuyentes que aún se encuentran en deuda con el pago de sus impuestos a la alcaldía de San Rafael, con lo cual podemos suponer que una buena cantidad de las personas encuestadas no tienen una cultura de pago puntual que le permita estar al día.

13. ¿Cuál es la razón principal por la cual no está al día con el pago de los impuestos por los servicios que recibe de parte de la alcaldía?

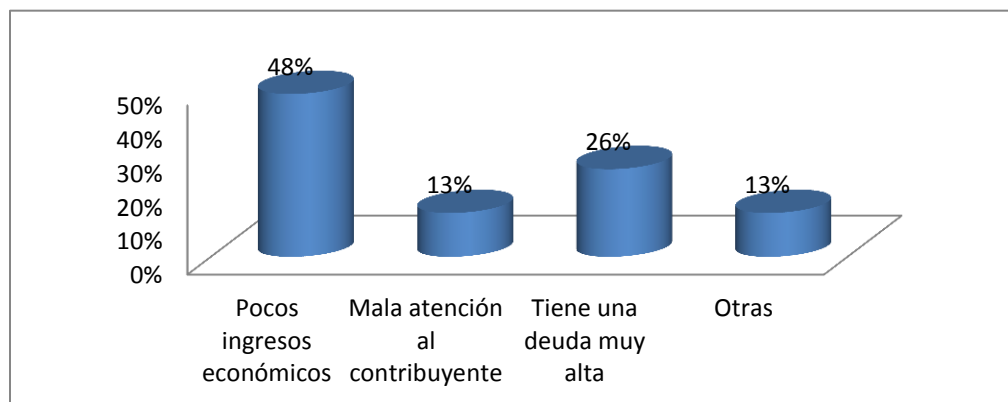
Objetivo: Identificar las principales razones por la cual no están al día con sus pagos los contribuyentes del municipio.

Cuadro N°16

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Pocos ingresos económicos	26	48%
Mala atención al contribuyente	7	13%
Tiene una deuda muy alta	14	26%
Otras	7	13%
Total general	54	100%

n=54 Contribuyentes que respondieron “No” a la pregunta 12

Gráfico N°14



INTERPRETACIÓN.

La mayoría de contribuyentes no están al día con el pago de sus impuestos la principal razón es porque con los ingresos económicos que obtienen no pueden cubrir el gasto de sus hogares y el pago de sus obligaciones con la alcaldía al mismo tiempo, como la segunda causante más importante indicaron que es debido a que su deuda a incrementado a montos muy altos por lo que se debería de informarles sobre las distintas facilidades de pago que le ofrece la alcaldía a los que se encuentran en esta situación y mientras que una minoría hace referencia a la mala atención al cliente y otros factores..

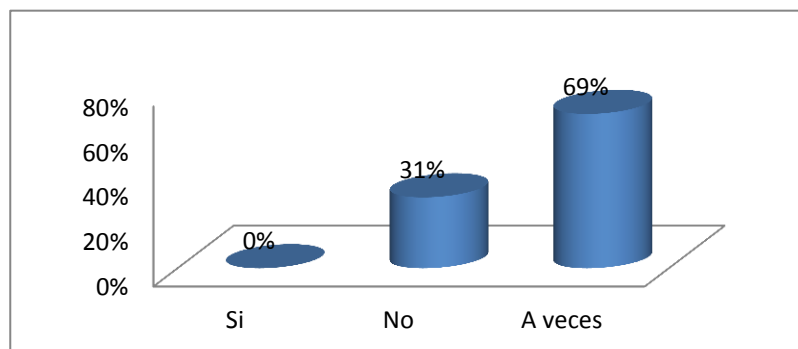
14. ¿Considera usted, que la alcaldía proporciona la información necesaria, relacionada con el proceso de recaudación de forma oportuna?

Objetivo: Investigar si la alcaldía proporciona información con respecto al proceso de recaudación de impuestos.

Cuadro N°17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	17	31%
A veces	37	69%
Total general	54	100%

Gráfico N°15



INTERPRETACIÓN.

La mayoría de encuestados que no están solventes manifiestan que la realización de esta actividad tan importante para el incremento de la recaudación de los tributos se lleva a cabo a veces y los demás consideran que no lo hacen. Lo anterior conlleva a confirmar que el esfuerzo que se realiza en la alcaldía no es suficiente puesto que ninguna persona opinó que si se proporciona la información necesaria de forma oportuna lo cual genera el desconocimiento sobre las facilidades de pago que ofrece la municipalidad.

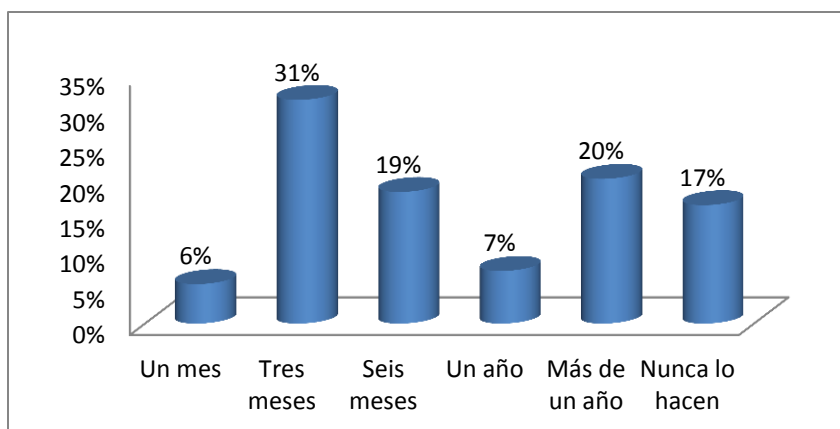
15. ¿Hace cuánto tiempo recibió información sobre su estado de cuenta?

Objetivo: Saber si los contribuyentes reciben información sobre su estado de cuenta.

Cuadro N°18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	3	6%
Tres meses	17	31%
Seis meses	10	19%
Un año	4	7%
Más de un año	11	20%
Nunca lo hacen	9	17%
Total general	54	100%

Gráfico N°16



INTERPRETACIÓN.

Sin embargo con base a las opiniones de los encuestados la alcaldía no les notifica de forma periódica el retraso de los impuestos municipales es decir, que los contribuyentes tardan de 3 meses a un año en recibir un estado de cuenta. La alcaldía debe dar importancia en proporcionar con mayor regularidad a los contribuyentes información acerca de sus estados de cuentas para que estos no vayan cayendo en mora.

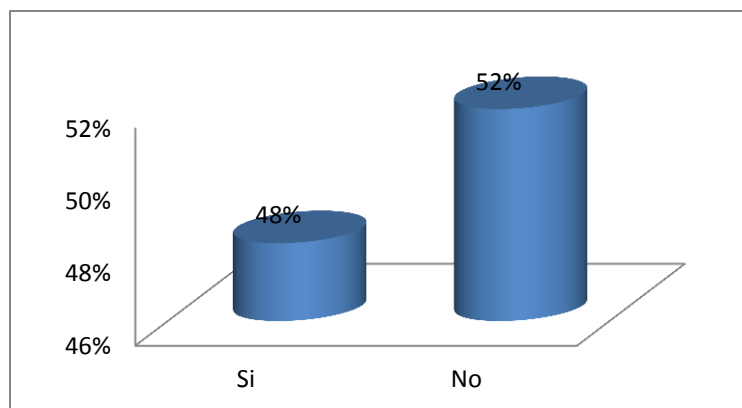
16. ¿Sabe usted en que pagos adicionales como intereses y multas incurre al no pagar sus impuestos municipales a tiempo?

Objetivo: Saber si los contribuyentes saben en qué pagos adicionales incurre al no cumplir con sus obligaciones tributarias.

Cuadro N°19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	48%
No	28	52%
Total general	54	100%

Gráfico N°17



INTERPRETACIÓN.

Evidentemente existe una cantidad equitativa en cuanto al conocimiento y al desconocimiento sobre los pagos adicionales en los que pueden incurrir por retrasarse en los pagos de los impuestos, esto es debido a que parte de la población encuestada afirmó que esta información no se encuentra en ningún lugar visible y no ha sido proporcionada por los por nadie de la alcaldía y no se han interesado por conocer más acerca de las políticas de ésta, sin embargo la otra parte de los encuestados se han interesado en saber un poco más sobre las desventajas que existen al no pagar sus impuestos puntualmente.

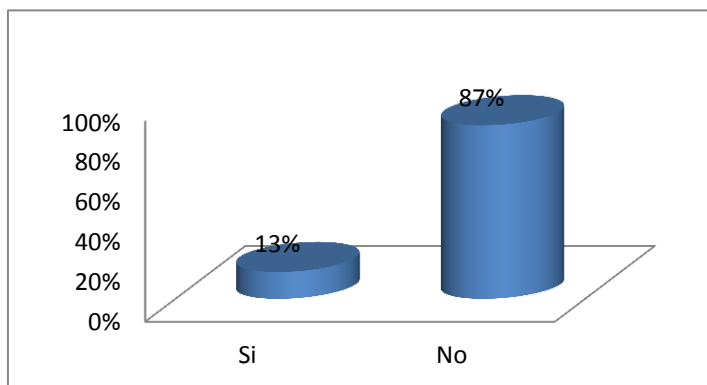
17. ¿Sabe en que invierte la Alcaldía Municipal los fondos que usted paga por los servicios recibido?

Objetivo: Indagar si los contribuyentes saben en que invierte la municipalidad los fondos obtenidos por ellos.

Cuadro N°20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	13%
No	110	87%
Total	127	100%

Gráfico N°18



INTERPRETACIÓN.

La mayoría de contribuyentes que es representado con el 87% expresan no tener conocimiento alguno sobre cuál es el uso que se le dan a los fondos que se obtienen a través de la recaudación de impuestos a pesar que estos son usados por la alcaldía para la realización de proyectos que contribuyen al desarrollo y progreso del municipio.

18. ¿Cómo considera que deberían de ser invertidos los impuestos que usted paga a la alcaldía?

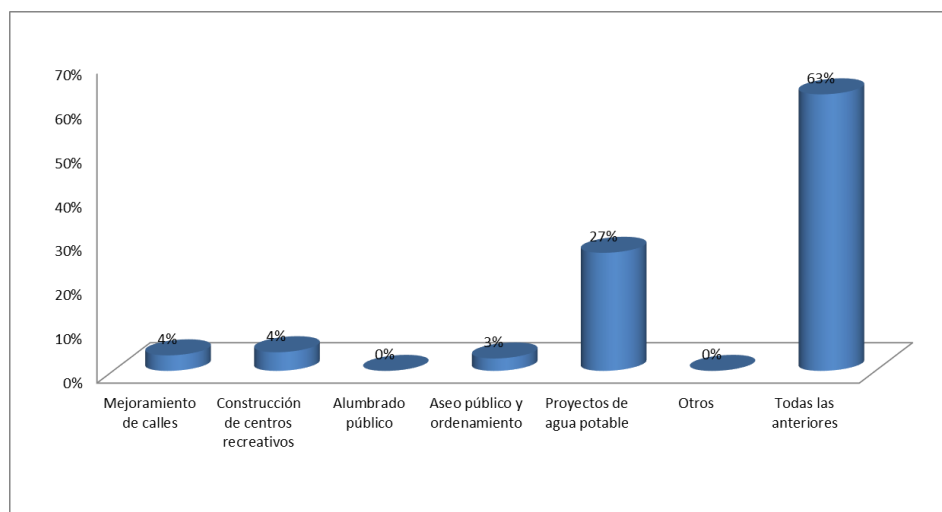
Objetivo: Saber cómo consideran los contribuyentes del municipio que deberían ser invertidos los impuestos que pagan.

Cuadro N°21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejoramiento de calles	5	4%
Construcción de centros recreativos	6	4%
Alumbrado público	0	0%
Aseo público y ordenamiento	4	3%
Proyectos de agua potable	38	27%
Otros	0	0%
Todas las anteriores	89	63%

n=127

Gráfico N°19



INTERPRETACIÓN.

La gran mayoría de personas opina que el dinero que pagan por los impuestos municipales debería de invertirse en diversos proyectos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del municipio de San Rafael, mientras que un 27% de contribuyentes enfatizó que se deberían utilizar en proyectos de agua potable y así mismo mejorar la calidad de los servicios que la alcaldía otorga ya que con esto se generaría un ambiente digno y agradable para cada uno de los habitantes.

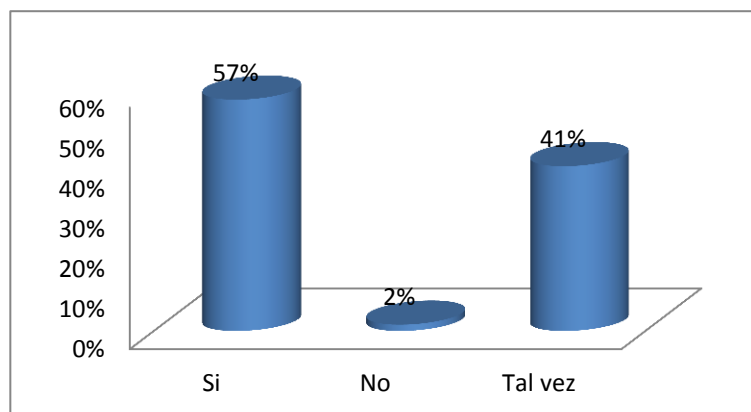
19. ¿Está usted consciente que a través del pago de sus impuestos este municipio progresaría?

Objetivo: Saber si los habitantes están conscientes que el municipio progresa a través del pago de sus impuestos.

Cuadro N°22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	57%
No	2	2%
Tal vez	52	41%
Total general	127	100%

Gráfico N°20



INTERPRETACIÓN.

En su mayoría las personas encuestadas tienen claro que el pago que hacen por sus impuestos puede resultar una fuente importante para que el municipio de San Rafael pueda tener un constante desarrollo y progreso en muchos aspectos tales como económicos, educativos, en la infraestructura, turismo etc.

20. ¿Qué sugerencias haría usted con el objeto de mejorar el proceso de recaudación de impuestos?

Objetivo: Obtener sugerencias de los usuarios para mejorar el proceso de recaudación de impuestos.

A través de las encuestas se han recolectado diferentes opiniones provenientes de los contribuyentes. Dichas opiniones o ideas pueden contribuir de manera positiva a la institución.

Entre las principales sugerencias están:

- ✓ Proporcionar estados de cuenta actualizados.
- ✓ Enviar recibos de cobro a las casas.
- ✓ Ofrecer opciones y facilidades de pago para las personas que no están al día con sus tributos.
- ✓ Incentivar a las personas para que paguen sus impuestos.
- ✓ Alargar el plazo de pagos.
- ✓ Realizar un convenio con los de energía eléctrica para realizar un solo tramite.
- ✓ Que realicen un informe trimestral de la deuda para ponerse al día con los pagos.
- ✓ Mayor agilidad y rapidez en la atención.
- ✓ Mejorar la atención al cliente.
- ✓ Enviar información mensual para recordar el pago.
- ✓ Que los trabajadores platiquen menos y no pierdan el tiempo en otras cosas
- ✓ Dar mayor información sobre el pago de impuestos
- ✓ Dar información sobre en qué son invertidos los impuestos que recaudan
- ✓ Que informen sobre los proyectos que se realizan con los impuestos que pagan los contribuyentes.

Estas sugerencias que han aportado los contribuyentes pueden ser de gran utilidad para mejorar el servicio en la alcaldía, sin embargo aunque la población haga estas sugerencias, muchos están satisfechos con el servicio recibido, y no tienen ninguna sugerencia que realizar.

D. Descripción del diagnóstico de la situación actual de la Recaudación de Impuestos, Funcionamiento y Progreso de la Alcaldía Municipal de San Rafael, departamento de Chalatenango.

1. Aspectos generales de los habitantes del municipio de San Rafael departamento de Chalatenango.

En el municipio de San Rafael se encuentra una cantidad bastante alta hogares que conforman el municipio de los cuales aproximadamente un 57% de ellos son liderados por personas del género masculino, lo cual evidencia que su mayoría son hombres los que tienen la responsabilidad de cumplir con las obligaciones tributarias del hogar y el resto es representado por mujeres a cargo de pagar los impuestos municipales (Anexo 2, Datos generales pregunta a).

En el municipio en su mayoría los jefes de hogar oscilan entre los 31 años en adelante los cuales representan aproximadamente un 67% de todos ellos y en menor proporción pero con la misma importancia para la investigación que se llevó a cabo se encuentran aquellos jefes de hogar que tienen entre los 18 y 30 años de edad, todos ellos contribuyeron a través de sus opiniones para determinar las diferentes problemáticas que tiene la alcaldía en el tema de la recaudación de impuestos municipales y de este modo buscar una oportuna solución a ellos (Anexo 2, Datos generales pregunta b).

2. Proceso de recaudación de impuestos municipales que lleva a cabo la alcaldía de San Rafael.

Los trabajadores de la alcaldía afirman que se cuenta con un manual de procedimientos y políticas para el cobro de impuestos municipales, a pesar de ser utilizado en la institución al momento que los contribuyentes se presentan a cancelar los tributos, no se logra un proceso eficaz en la recaudación debido a que no se tienen procedimientos estandarizados. (Ver anexo 3, pregunta 6)

El proceso que se lleva a cabo por parte de la institución para la recaudación de impuestos es el siguiente (ver anexo 3, pregunta 8):

1. El contribuyente se presenta a la alcaldía para hacer la cancelación de sus impuestos.
2. Al preguntar en ventanilla se procede a buscar al contribuyente en una base de datos y se le da un informe de su estado de cuenta de forma verbal.
3. A continuación el contribuyente paga de forma directa en ventanilla.
4. Para finalizar se le entrega su respectivo comprobante de pago firmado y sellado.

En algunos casos los contribuyentes llaman a la institución para solicitar información de sus estados de cuenta y de ser posible se les envía a sus casas el detalle de dicho estado para ser revisado por el solicitante y así posteriormente se presente a la institución para pagar sus obligaciones tributarias, (información proporcionada por encargada del departamento de cuentas corrientes).

La institución cuenta con una base de datos de contribuyentes, de la que se puede obtener información de estados de cuenta detallados, meses que adeudan, reporte de contribuyentes solventes y morosos, información que es muy útil al momento que los contribuyentes se presentan a consultar información sobre el tema, (ver anexo 3, pregunta 2 y 3).

Para la recuperación de mora la alcaldía no cuenta con un procedimiento, es una actividad la realizan al enviar estados de cuenta, si el contribuyente no está solvente con sus pagos y se encuentra en mora, al presentarse a la alcaldía si su deuda es demasiado alta se le explica sobre las facilidades de pago que le ofrece la institución para que su deuda pueda ser saldada, los cuales consisten en planes de pago con cuotas accesibles y convenios de pago con una duración máxima de un año, (ver anexo 3, pregunta 1y 11).

A pesar que la institución si brinda facilidades de pago para los contribuyentes en mora, gran parte de encuestados manifestó no saberlo con una representación del 57% y solo el 28% afirmo saberlo y un 15% que algunas veces, de los cuales mayormente creen que

esas facilidades de pago consisten en no pagar multa lo que es falso y generando confusión de información lo que se podría deber a que la institución no siempre proporciona la información necesaria relacionada al proceso de recaudación de impuestos en forma oportuna, (ver anexo 2, pregunta 6, 7 y 14).

3. Impuestos que cobra la alcaldía municipal.

Al año 2016, en la Alcaldía de San Rafael el cobro que se les hace a los contribuyentes en concepto de impuestos municipales son: Aseo público, Pavimentación, Alumbrado público y postes. (Anexo 2, pregunta 1)

A continuación se presenta las tarifas que se cobran en la Alcaldía Municipal de San Rafael en dos rubros, el comercio y los contribuyentes.

Cuadro N°23

ASEO PÚBLICO MUNICIPAL	
Por vivienda habitacional	\$2.25
Servicio Comercio pagarán de la siguiente forma:	
Pequeños	\$3.00
Mediano	\$5.00
Grande	\$10.00
Comedores, Restaurantes, Panaderías	\$5.00
Servicio de Talleres pagarán de la siguiente forma:	
Automotrices	\$5.00
De Reparación de Bicicletas	\$2.00
Instituciones de Servicio	\$3.00
Servicios Turicentro en sector urbano	\$10.00
Servicios Turicentro fuera del sector urbano, pagarán según las toneladas de basura que generen al mes, y según el costo por tonelada que la Municipalidad pague por el servicio vigente a la fecha.	

Fuente: Alcaldía Municipal de San Rafael.

Cuadro N°24

PAVIMENTACION ASFALTICA, DE CONCRETO O ADOQUIN EMPEDRADO FRAGUADO, POR METRO CUADRADO AL MES.	
Mantenimiento de pavimentación asfáltica, de concreto o adoquinado mixto	\$0.03
ALUMBRADO PÚBLICO, metro lineal al mes	
Con lámpara de vapor de mercurio de 175 watts, LED y cualquier otro tipo	\$0.08

Fuente: Alcaldía Municipal de San Rafael.

4. Evaluación de la calidad de servicios y atención al contribuyente.

Al analizar la información obtenida se ha podido determinar que la mayoría de los contribuyentes están de alguna manera satisfechos con la calidad de los servicios que presta la alcaldía municipal, ya que el 51% evalúan que los servicios que proporciona la municipalidad son mayormente buenos (5-6) y un 39% muy buenos (7-8), sin embargo ninguno lo considero excelente lo que indica que aún queda mucho que mejorar por parte de la institución para lograr mayor satisfacción en los habitantes del municipio con respecto a la calidad de los servicios, (ver anexo 2, pregunta 10).

Los contribuyentes comentaron que en algunas zonas es evidente la ineficiencia en el trabajo de mantenimiento a pesar que se le solicita de manera verbal a la municipalidad.

Un punto importante mencionado por parte de los contribuyentes es que afirman que en su colonia se ha realizado algún proyecto; al preguntar qué tipo de proyectos ha realizado la alcaldía municipal, los contribuyentes mencionaron que los proyectos se simplifican al arreglo y pavimentación de calles e iluminación de las mismas y que han sido beneficiada con parques públicos y zonas verdes. Solo un pequeño porcentaje de los contribuyentes consideran que se están haciendo esfuerzos por lograr mejoras en el rendimiento de la administración de la municipalidad, (información obtenida de forma verbal con los encuestados).

Tomando como base lo anterior, se logró conocer el punto de vista del contribuyente en cuanto a la tarifa que se le cobra por los servicios que proporciona la municipalidad en concepto de impuestos, un 87% consideró que era apropiada de acuerdo a la calidad de los servicios obtenidos y solo un 11% la considera alta debido a que no estaban satisfechos con la calidad del servicio, esto nos indica que no se debería generar mayor limitación económica para que se pueda cancelar el impuesto por dichos servicios, (ver anexo 2, pregunta 11).

En cuanto a la atención que recibe el contribuyente en las instalaciones de la alcaldía se observó que el trámite para recibir información y cancelar los impuestos municipales tiene una duración de 10 a 15 minutos aproximadamente desde que inicia la consulta de su estado de cuenta hasta la finalización del trámite con la entrega del recibo de cancelación firmado y sellado, de acuerdo a la experiencia vivida por los contribuyentes, la atención recibida es calificada mayormente con un 49% como buena (5-6) y 35% muy buena (7-8), lo que evidencia que el tiempo y la atención que reciben es bastante aceptable entre la mayoría de usuarios, sin embargo existe un 16% que no está satisfecho con la atención recibida ya que lo califica como regular (3-4) y sugieren que los empleados de la alcaldía deberían de platicar menos y así no perder el tiempo en otras cosas que no eran parte del trámite que se estaba realizando, logrando así dar a las personas mayor información y detalle sobre su estado de cuenta y en el proceso una mayor agilidad y rapidez para atender a los contribuyentes dando como resultado un tiempo de espera menor, (ver anexo 2, pregunta 8 y 20).

5. Identificación de las causas que propician la baja recaudación de impuestos y generación de mora en los contribuyentes.

El incremento de la mora tributaria en la alcaldía municipal de San Rafael, se debe a que los contribuyentes a pesar de saber cada cuanto tiempo se deben presentar a pagar sus obligaciones tributarias, el 61% de encuestados no cancelan sus tributos municipales en el tiempo determinado por la municipalidad causando que el contribuyente caiga en morosidad, (ver anexo 2, pregunta 4 y 5).

Para la identificación de las causas es necesario analizar dos perspectivas diferentes iniciando con la del contribuyente y seguidamente la institucional, a continuación se presenta la primera perspectiva.

De las personas encuestadas el 43% manifestó no estar al día con el pagos de sus impuestos por diferentes razones siendo la principal los pocos ingresos económicos al grupo familiar, siguiendo el tener una deuda demasiado alta y recibir una mala atención por parte de los empleados de la institución al momento de presentarse a cancelar sus obligaciones entre otras razones el no tener la disponibilidad del tiempo necesario para ir a realizar el trámite, realizar pagos acumulados a partir de los tres meses y poco interés por pagar, indicando estas últimas que las personas no se preocupan por tener una solvencia tributaria y así evitar que su mora aumente cada mes, todo esto hace notar que la alcaldía no implementa ninguna políticas de cobro que ayude a solucionar el estado de mora en un periodo prudente, ni la utilización de estrategias que llame la atención de los contribuyentes para inducirlos a cancelar sus obligaciones, (ver anexo 2, pregunta 12, 13, 15 y 16).

Luego de identificar las principales causas de la primera perspectiva se presenta a continuación el punto de vista institucional.

El porcentaje aproximado de contribuyentes que cancela los impuestos en la fecha estipulada varía según los empleados entrevistados desde 25% a 35%, hasta un 50% lo que indica que no todos los departamentos tienen el conocimiento ni manejan la misma información, de igual forma consideran que los factores principales que influyen en la baja recaudación de impuestos son, falta de cultura organizacional, procedimientos no estandarizados, falta de alianzas institucionales estados de cuenta cada tres o seis meses y una cultura política (afinidad política), estos factores que son reflejados dentro de la alcaldía afectan directamente la percepción de los contribuyentes que visitan las instalaciones generando en ellos insatisfacción para seguir cumpliendo con sus obligaciones tributarias, (ver anexo 3, pregunta 4, 5, 9).

La razón principales con la que concuerdan todos los empleados entrevistados por la que las personas no se encuentran al día con los pagos de impuestos, es que el contribuyente carece de cultura de pago y no se preocupa por presentarse a cumplir con las obligaciones tributarias dejando transcurrir el tiempo y venciendo el plazo de cancelación, otras razones son la falta de información y motivación al contribuyente y la afinidad política de las contribuyentes que les evita visitar la institución creyendo que al estar x partido en el mando la situación cambiaria y de ser posible que sus obligaciones tributarias serán minimizadas e inclusive hasta exoneradas en su totalidad, (ver anexo 3, pregunta 10)

6. Evaluación del proceso de Recaudación de Impuestos en la alcaldía municipal de San Rafael.

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

Luego de realizar la investigación pertinente se ha podido determinar que la alcaldía municipal, a pesar de presentar un alto retraso en el pago de las obligaciones tributarias, no ha realizado acciones necesarias para reducir y limitar el incremento del saldo de la mora tributaria que ha sido creciente en los últimos 4 años.

Cuando los contribuyentes fueron consultados sobre si han recibido algún estado de cuenta por parte de la alcaldía independientemente de si están al día o no con su obligación tributaria, la mayoría afirmó que nunca han recibido un estado de cuenta por parte de la municipalidad. Una cantidad pequeña de contribuyentes afirmó que recibe avisos de cobros, (ver anexo 2, pregunta 9).

Una parte significativa de encuestados no están al día con el pago de los tributos a la municipalidad; sin embargo a pesar de haber caído en estado de mora, la alcaldía municipal no ha hecho llegar ningún aviso de cobro de la deuda, de igual forma una

cantidad equitativa de los contribuyentes en mora admiten que están conscientes que al no pagar oportunamente sus tributos tendrán que pagar un recargo por el atraso, pero aun así las personas afirmaron que la municipalidad no presenta iniciativas que favorezcan el pago de dicha mora, (ver anexo 2, pregunta 12 y 16).

Considerando lo anterior probablemente la alcaldía municipal está fallando en el proceso o método de aviso de cobro, que es el primer paso para aumentar la recaudación de impuestos municipales, también se pueden señalarse algunos puntos críticos en el manejo de los tributos, (ver anexo 2, pregunta 9, 14 y 19):

- La alcaldía municipal de San Rafael no envía avisos de cobro en forma eficiente a la mayoría de contribuyentes.
- La falta de información oportuna por parte de la alcaldía hacia los contribuyentes respecto a la importancia de sus ingresos corrientes para el desarrollo y progreso del municipio, evita que exista un cambio de mentalidad hacia el pago oportuno.

7. Efectos de la baja recaudación de impuestos municipales.

Al 31 de mayo de 2016 la mora de contribuyentes asciende a la cantidad de \$51,517.11, lo que produce efectos que dificultan el funcionamiento y sostenibilidad de la alcaldía y que causan problemas en sus actividades lo cual contribuye al desarrollo y progreso del municipio en general, al tener ingreso de dinero se facilita la aprobación y financiamiento de nuevos proyectos en el municipio, (información proporcionada por el señor alcalde municipal).

Algunos de sus efectos principales son:

- Minimización en la ejecución de proyectos a favor de los contribuyentes.
- Reduce el margen de mejora en la prestación de servicios, ya que dificulta la capacitación del personal administrativo y operativo en sus respectivas actividades.
- No poder desarrollar nuevos proyectos en el municipio por falta de financiamiento.

E. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones.

- i) Alcaldía Municipal de San Rafael, no cuenta con un plan estratégico para la recaudación de impuestos municipales, por lo que el saldo de mora de contribuyentes es demasiado elevado disminuyendo los ingresos corrientes que contribuyen al funcionamiento, progreso y sostenibilidad de la municipalidad.
- ii) No existe una cultura de pago en los contribuyentes del municipio a pesar de saber cada cuanto tiempo deben pagar los impuestos municipales no se presentan a la alcaldía a cancelarlos.
- iii) La institución no hace uso de un software moderno y actualizado lo que causa demora al momento de obtener información de la base de datos de contribuyentes prolongando el proceso de recaudación de impuestos.
- iv) La atención brindada al contribuyente por parte del personal que labora en la institución no es del todo adecuada cuando estos se presentan a pagar sus impuestos, lo que genera descontento en la población.
- v) Los habitantes del municipio no tienen conocimiento suficiente sobre la información relacionada con el tema de recaudación de impuestos así como cuál es el destino de los ingresos obtenidos por la alcaldía.
- vi) A pesar que los contribuyentes no cumplen con su obligación tributaria la municipalidad no se interesa por hacer algo al respecto y evitar que la problemática siga en aumento.

Recomendaciones.

- i) Implementar un plan estratégico que ayude a elevar la recaudación de impuestos, logrando de esta forma disminuir el saldo de mora de contribuyentes y un incremento en los ingresos corrientes para contribuir al funcionamiento, progreso y sostenibilidad de la municipalidad.
- ii) Proporcionar la información necesaria, detallada y oportuna a los contribuyentes explicándoles la importancia de cumplir con sus obligaciones tributarias a tiempo y así evitar caer en mora.
- iii) Adquirir y hacer uso de un software nuevo y moderno que sea capaz de mantener actualizada la información de los contribuyentes y genere reportes rápidamente que permita a los empleados agilizar el proceso de recaudación de impuestos.
- iv) Implementar un programa de capacitación a los empleados, orientado a mejorar la atención al cliente, con la intención de establecer una mejor comunicación y relación con los contribuyentes del municipio de San Rafael.
- v) Diseñar e implementar una campaña informativa sobre el tema de recaudación de impuestos, así mismo como se invierten sus impuestos en los proyectos de desarrollo local, con el fin de incentivar a los contribuyentes a cancelar su deuda al contar con información clara, precisa y oportuna.
- vi) Aplicar estrategias de cobro realizando perifoneo, campañas de concientización, entrega de boletines, enviar avisos a las casas que estimulen y animen a los contribuyentes a cumplir con las obligaciones tributarias para aumentar los ingresos en concepto de recaudación de impuestos.

8. Alcances y limitaciones.

a. Alcances

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de las autoridades de la alcaldía municipal de San Rafael, tales como: el Señor alcalde, el secretario Don Manuel Chacón, la jefa de cuentas corrientes y la jefa de la Unidad de Adquisición y Contrataciones Institucionales (UACI); los datos obtenidos son de mucha importancia para dicha institución y llevar a cabo la investigación, ya que estos serán de mucha utilidad para crear las herramientas técnicas y estrategias necesarias que al implementarlas contribuyan a desarrollar y fortalecer el sistema de recaudación de impuestos que se utiliza actualmente en la institución.

b. Limitaciones

- i) Se pudo percibir de parte de algunos empleados entrevistados cierto temor al contestar las preguntas que se les realizaban, sin embargo se logró obtener la información.
- ii) Al momento de presentarse a entrevistar a los jefes de algunas unidades se encontraban de viaje o no se encontraban en las instalaciones por lo que se tuvo que abordar a otro jefe de unidad que supiera acerca del tema en investigación.
- iii) Algunas entrevistas se tuvieron que dejar puesto que la opinión de esos jefes de unidad era de suma importancia para la investigación y se manifestaron inconvenientes al momento de recuperarlas, por el hecho que afirmaron no tenerlas completas por motivos de tiempo o extravío, dio lugar al retraso de la investigación.

- iv) Se dificultó la recolección de información por parte de algunas personas encuestadas, puesto que ellas pensaban que era parte de una campaña de partido político a pesar de que se les explicó los fines académicos que tenía la recolección de información.
- v) Algunas personas que se les pidió su colaboración para llenar una encuesta se negaron ya que estas manifestaron tener prisa y no contar con el tiempo suficiente para brindarnos su opinión.
- vi) Las personas del municipio manifestaron cierta indiferencia al solicitarles su colaboración para proporcionar la información, lo que ocasionó cierta incomodidad al grupo de investigación.
- vii) Debido a que no fue posible obtener datos históricos sobre el monto de la mora tributaria, no se pudo elaborar una proyección financiera que proporcione una estimación de disminución del monto en los próximos años, al implementar nuevas estrategias.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS QUE CONTRIBUYA AL FUNCIONAMIENTO, PROGRESO Y SOSTENIBILIDAD DE LA ALCALDÍA DE SAN RAFAEL DEPARTAMENTO CHALATENANGO.

A. Importancia.

Es de vital importancia que toda Alcaldía Municipal cuente con herramientas que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Como se ha demostrado en el capítulo anterior las principales necesidades que la Alcaldía Municipal de San Rafael presenta son de aspectos administrativos y financieros, limitándola a su buen funcionamiento, progreso y sostenibilidad. Es por ello que la importancia del presente capítulo radica en el diseño de un plan estratégico a emplear para la recuperación de impuestos municipales. Y por último el plan de implementación de las estrategias propuestas y por consiguiente contribuir a la prestación de un servicio con mayor calidad y eficiencia.

B. Objetivos

General.

Proponer un plan estratégico a la Alcaldía Municipal de San Rafael para incrementar la recaudación de impuestos y así contribuir al funcionamiento, progreso y sostenibilidad del municipio.

Específicos.

- Inculcar el pensamiento estratégico para guiar la gestión administrativa del Recurso Humano en función de mejorar el proceso de recaudación de impuestos.
- Agilizar el proceso de recaudación de impuestos, para fortalecer la economía municipal a través del pago oportuno y disponer de manera oportuna con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los compromisos institucionales.
- Dar cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales de los contribuyentes, respetando sus derechos.
- Llevar a cabo la implementación de herramientas técnicas administrativas para mejorar el proceso de recaudación de impuestos municipales y así fortalecer la economía municipal.

C. Planeación Estratégica.**1. Propuesta de la Filosofía Institucional.****a. Misión**

Somos una institución orientada a satisfacer las necesidades del municipio, con servicios eficientes que contribuyen al progreso y desarrollo local a través de un sistema integral de administración participativa.

b. Visión

Ser una institución con los mejores servicios, ofreciendo a los ciudadanos y contribuyentes soluciones inmediatas con calidad, a las necesidades, desarrollando una gestión municipal transparente y con una alta participación ciudadana.

c. Valores

Los valores estratégicos que se tomarán en cuenta para fundamentar e impulsar el pensamiento estratégico de la Alcaldía de San Rafael, son los siguientes:

- ✓ **Compromiso:** a través de éste los trabajadores de la alcaldía adquieren responsabilidades frente a la comunidad, hacer efectivas sus propuestas para beneficio social.
- ✓ **Efectividad:** Es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia que alcanzan los trabajadores para cumplir con sus objetivos.
- ✓ **Solidaridad:** es la capacidad de entregar apoyo incondicional a otras personas pensando en estos como tus semejantes; es decir, poder compartir un hogar, alimentos, sentimientos, abrigo, etc.
- ✓ **Justicia:** Orden de convivencia humana que consiste en la igualdad de todos los miembros de una comunidad.
- ✓ **Equidad:** Relación de equivalencia que existe cuando las contribuciones hechas por los empleados son recompensadas proporcionalmente, por lo que éste experimenta un sentimiento de satisfacción.
- ✓ **Probidad:** es la forma de conducirse con rectitud, integridad y honradez en su desempeño cotidiano.
- ✓ **Responsabilidad:** dar cuenta de las tareas que le han sido asignadas, y responder por lo no realizado o efectuado incorrectamente
- ✓ **Transparencia:** es la obligación del servidor público de dar cuenta de todos sus actos, especialmente del uso del dinero público y prevenir así los casos de corrupción.
- ✓ **Imparcialidad:** Servir absolutamente a todos por igual, sin discriminaciones o favoritismos.

- ✓ **Respeto:** es ser cortés con sus compañeros, superiores jerárquicos, subordinados y a los ciudadanos con los que tenga algún tipo de comunicación o trato directo.

2. Determinación de las Áreas Críticas según FODA.

En el análisis estratégico de la Alcaldía Municipal de San Rafael se presentan una serie de factores internos (Debilidades), que impiden el funcionamiento óptimo de las actividades que se desarrollan en la municipalidad, especialmente las orientadas a la Recaudación Tributaria, teniendo como consecuencia un desequilibrio tanto en la parte organizativa como en la operativa. Por consiguiente, también se han identificado factores internos (Fortalezas), que benefician en una buena proporción el actuar administrativo de la Alcaldía. También se ha podido identificar una serie de factores externos, (Oportunidades y Amenazas) que afectan la Recaudación Tributaria por parte de la Alcaldía. Por lo cual éstos se detallan a continuación:

Factores	MATRIZ FODA	
	Análisis Interno	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El concejo municipal demuestran interés y apoyo para incrementar la recaudación de impuestos. ▪ Los empleados muestran interés en asistir a capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de capacitación al personal en comunicación y atención al usuario. ▪ Indefinición de funciones y niveles de responsabilidad. ▪ Falta de evaluaciones del desempeño del personal.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La alcaldía lleva a cabo la ejecución de proyectos con respecto al desarrollo local en el municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos no estandarizados para la Recaudación de Impuestos. ▪ Baja calidad en atención al contribuyente ▪ Falta de Planes Operativos por parte de cada departamento.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La municipalidad cuenta con una base de datos de los contribuyentes. ▪ Posee el equipo de oficina necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficientes recursos financieros. ▪ Bases de Datos no actualizada de los contribuyentes.
Recaudación Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe la Ley General Tributaria Municipal, que sienta las bases para que la alcaldía emita impuestos. ▪ Existencia del Código Municipal donde se establecen los derechos de la alcaldía para la recuperación de la mora tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un Plan Estratégico para la Recaudación de impuestos y recuperación de la Mora Tributaria. ▪ Empleados carecen de objetivos y metas a cumplir en cuanto a la recaudación de impuestos. ▪ No se realiza planeación táctica para inducir al contribuyente a cumplir con su obligación tributaria.

Factores	MATRIZ FODA	
	Análisis Externo	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionales externos en capacitaciones al personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfacción de los contribuyentes con la atención que reciben por parte de los empleados
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca cooperación y disposición de parte de los contribuyentes al momento de solventar la obligación tributaria.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad en el mercado de paquetes computacionales adecuados a las necesidades del sistema de recaudación tributaria municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos costos de los programas computacionales.
Recaudación Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencia de los contribuyentes a una mayor disponibilidad y voluntad para cancelar los impuestos en las fechas correspondientes. ▪ Buena percepción de parte de los contribuyentes con respecto a la relación costo beneficio entre el servicio recibido y el costo del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de cultura de pago en los contribuyentes. ▪ Percepción de incertidumbre de los ciudadanos respecto al manejo de los fondos de parte de la alcaldía. ▪ Falta de orientación e información oportuna respecto al pago de impuestos municipales. ▪ Disminución progresiva del poder adquisitivo de los contribuyentes.

a. Matriz de Estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Factores	Estrategias de Supervivencia (D-A)	Estrategias Adaptativas (D-O)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y fomentar programas de capacitación al personal. ▪ Diseñar un programa de evaluación del desempeño para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar la ley de transparencia para que el contribuyente tenga mayor claridad de la gestión municipal.
Procesos		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reestructurar los procesos de Recaudación de impuestos, incluyendo todas aquellas actividades y procedimientos legales necesarios para su funcionamiento.
Insumos		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invertir en un software moderno, que satisfaga las necesidades de información.
Amenazas Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con planes de mejoramiento para la prestación de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar programas para mantener informados a los contribuyentes de sus estados de cuenta.
Recaudación Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear e implementar un plan estratégico para la recaudación de impuestos municipales. ▪ Formular metas y objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo para la recaudación de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar financiamiento para la adquisición de un sistema informático que haga más efectivo el trabajo de cobro y recuperación de mora tributaria.

Factores	Estrategias Defensivas (F-A)	Estrategias Ofensivas (F-O)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar e implementar en la Alcaldía un programa de información y comunicación interna. 	
Procesos		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por medio de la excelente atención al cliente hacer saber al contribuyente sobre los beneficios del pago oportuno de los tributos.
Insumos		
Amenazas Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inculcar una cultura de pago en los contribuyentes a través de campañas de concientización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar programas para mantener informados a los contribuyentes de sus estados de cuenta.
Recaudación Tributaria		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear medios y espacios donde el contribuyente pueda obtener información sobre su estado de cuenta ▪ Aplicar la planeación táctica para inducir a los contribuyentes a cumplir oportunamente con su obligación tributaria. ▪ Diseñar y llevar a cabo campañas informativas sobre la importancia de la recaudación de impuestos.

b. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo

1. Recursos Humanos

Inculcar el pensamiento estratégico para guiar la gestión administrativa del Recurso Humano en función de mejorar el proceso de recaudación de impuestos.

2. Procesos

Desarrollar y llevar a cabo la implementación de herramientas técnicas administrativas para mejorar el proceso de recaudación de impuestos municipales y así fortalecer la economía municipal.

3. Insumos

Adquirir e implantar un Software moderno, en el área financiera, y asignar los recursos económicos necesarios para lograr los objetivos de la Unidad Tributaria.

4. Amenazas Institucionales

Lograr que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias con el fin de contribuir al funcionamiento y sostenibilidad de la municipalidad, frenando así el alto nivel de mora.

5. Recaudación Tributaria

Contar con un proceso de Recaudación efectivo, que favorezca al cumplimiento del pago oportuno de los contribuyentes y además permita reducir la mora tributaria.

c. Planes de Acción Estratégicos

i. Establecimiento de Metas

i. Recursos Humanos

- Llevar a cabo por lo menos 2 seminarios de capacitación por año.
- Implementar las herramientas administrativas.
- Poner en marcha el programa de promoción y compensación laboral.

ii. Procesos

- Usar el Manual de Procedimientos.
- Reestructurar los procesos de Recaudación, incluyendo todas aquellas actividades y procedimientos legales necesarios para su funcionamiento.
- Implementar el plan de capacitación en atención al contribuyente.
- Supervisar al trabajador para verificar que realice las tareas en el tiempo requerido.
- Implementar en la Alcaldía un programa de información y comunicación interna.

iii. Insumos

- Adquirir un software dedicado, que satisfaga las necesidades de información.
- Asignar más recursos financieros.

iv. Amenazas Institucionales

- Tener programas para mantener informados a los contribuyentes de sus estados de cuenta.
- Coordinar campañas de concientización e información con los sectores del municipio, con el fin de darles a conocer la importancia de sus tributos.
- Aplicar la ley de transparencia para que el contribuyente tenga mayor claridad de la gestión municipal.
- Contar con planes de mejoramiento para la prestación de los servicios.
- Crear espacios para los ciudadanos que se quedan sin empleo y brindarles la oportunidad de seguir creciendo.

v. Recaudación Tributaria

- Implementar un plan estratégico para la recaudación de impuestos municipales.
- Formular metas y objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo para la recaudación de impuestos.

- Contar con medios y espacios donde el contribuyente pueda obtener información sobre su estado de cuenta
- Aplicar la planeación táctica para inducir a los contribuyentes a cumplir oportunamente con su obligación tributaria.
- Llevar a cabo campañas informativas sobre la importancia de la recaudación de impuestos

ii. Establecimiento de políticas

i. Recursos Humanos

- Mantener fortalecidos los conocimientos en el área de Tributos Municipales.
- Hacer uso eficiente y eficaz de los recursos de la alcaldía.
- Mantener actualizados los manuales administrativos. .
- Llevar a cabo los programas de promoción y compensación laboral equitativa.

ii. Procesos

- Mantener la información entre los departamentos de forma oportuna y precisa.
- Rediseñar los procesos de recaudación tributaria creando secciones que faciliten dicha actividad.
- Mantener periódicamente informado a los contribuyentes de los beneficios adquiridos de contar con pagos oportunos de sus impuestos.

iii. Insumos

- Invertir oportunamente en software especializados que ayuden a la efectividad de los procesos de Recaudación.
- Destinar un porcentaje de recursos financieros para cubrir las necesidades de insumos.

iv. Amenazas Institucionales

- Cobrar impuestos municipales justos y equitativos.
- Mantener buenas relaciones con instituciones públicas, privadas y organizaciones internacionales, para la consecución de proyectos.
- Promover campañas de concientización con los sectores involucrados en la recaudación tributaria.
- Mantener informado a la comunidad, de los proyectos sociales de inversión.

v. Recaudación Tributaria

- Propiciar un clima organizacional favorable.
- Trabajar cumpliendo las funciones específicas de cada departamento.
- Fomentar en los empleados los valores de la alcaldía en cumplimiento a las leyes y procedimientos.
- Trabajar en base a cumplimiento de metas y objetivos.
- Realizar reuniones en conjunto con todas las áreas involucrados en la recaudación a fin de escuchar inquietudes y dar solución.
- Mantener líneas de comunicación efectivas en toda la estructura organizativa

3. Planeación táctica

a. Objetivos

- Capacitar al personal de acuerdo a la actualización de leyes, y herramientas administrativas.
- Mejorar la calidad de los servicios que proporciona la alcaldía para que los contribuyentes tengan una mejor percepción respecto a ellos.
- Reestructurar los procesos de Recaudación para agilizar los procedimientos requeridos al momento de cobrar los impuestos.
- Aplicar la planeación táctica para inducir a los contribuyentes a cumplir oportunamente con su obligación tributaria.

b. Metas

- Implementar el plan de capacitación en atención al contribuyente.
- Utilizar las herramientas administrativas, (manuales).
- Reestructurar los procesos de Recaudación, incluyendo todas aquellas actividades y procedimientos legales necesarios para su funcionamiento.
- Supervisar al trabajador para verificar si realiza las tareas en el tiempo requerido.
- Realizar actividades de información y comunicación interna.
- Formular metas y objetivos a cumplir en el corto y mediano plazo para la recaudación de impuestos.
- Adquirir un software que satisfaga las necesidades de información.
- Asignar más recursos financieros.
- Implementar tácticas para la recaudación de impuestos municipales.
- Aplicar la planeación táctica para inducir a los contribuyentes a cumplir oportunamente con su obligación tributaria.
- Llevar a cabo campañas informativas sobre la importancia de la recaudación de impuestos

c. Tácticas.

1) Campaña de concientización.

La campaña que contribuya al pago de impuestos llevará por nombre “YO PAGO MIS IMPUESTOS,” en el cual se hará conciencia a la población de la importancia que tiene el pagar a tiempo sus impuestos y el ahorro que tienen en el no pago de mora ni intereses.

Para asegurar que esta información sea recibida por todos los contribuyentes se recomiendan dos opciones:

1. Entrega de hojas volantes.
2. Por medio de perifoneo.

La campaña tendrá una duración de seis meses comprendidos de Enero a Junio de 2017.

Se han diseñado dos estilos de hojas volantes en el que cada mes se intercambiará el estilo.

Las personas responsables de dirigir la campaña será el Concejo Municipal ellos delegarán a 2 personas; una que maneje el vehículo y la otra será el que entregue las hojas volantes.

Logo a utilizar en campaña de concientización.



i. Perifoneo

El perifoneo es una de las mejores formas de llamar la atención de las personas de una forma rápida, práctica y sencilla.

- Realizar perifoneo los días martes y viernes de cada semana.
- La duración será de una hora en las principales calles de zona urbana y de media hora en las zonas rurales del municipio.

Texto de Perifoneo

Atención, Atención Habitantes del Municipio de San Rafael.

La alcaldía municipal les invita a realizar sus pagos de impuestos, pueden cancelar de lunes a viernes de 8 am a 4 pm y ahórese dinero al pagar oportunamente.

Recuerde que pagando sus impuestos a tiempo podrá contribuir al progreso de nuestro municipio.

Ayudemos a construir un mejor San Rafael.

Yo pago mis impuestos a tiempo ¿y tú?

Que estas esperando acércate a la municipalidad y así evitarás pagar intereses y mora.

Sé un contribuyente puntual.

Yo pago mis impuestos

Te esperamos!!!

Presupuesto de Perifoneo.

Actividad	Costo Mensual	Costo Total (6 meses)
Combustible	\$ 40.00	\$240.00

d. Hojas volantes

Otra forma de llamar la atención es a través de hojas volantes con diseños atractivos para despertar el interés en los contribuyentes,

A continuación se presentan dos diferentes diseños para ser utilizado:

N° 1

FRENTE



REVERSO



N° 2

FRENTE



**YO CONSTRUYO
EL PROGRESO DE
SAN RAFAEL
PAGANDO LOS
IMPUESTOS AL
DÍA**



REVERSO

**¿ POR QUÉ DEBO PAGAR
LOS IMPUESTOS
OPORTUNAMENTE?**

- ⇒ **PORQUE DOY
CUMPLIMIENTO CON LA
LEY.**
- ⇒ **PORQUE CONTRIBUYO AL
PROGRESO DEL
MUNICIPIO.**
- ⇒ **AHORRAS DINERO AL NO
PAGAR MULTAS E
INTERESES.**



Presupuesto de hojas volantes.

Mes	Hojas por mes	Costo Millar
Enero	1,000	\$ 20.00
Febrero	1,000	\$ 20.00
Marzo	1,000	\$ 20.00
Abril	1,000	\$ 20.00
Mayo	1,000	\$ 20.00
Junio	1,000	\$ 20.00
Total	6,000	\$ 120.00

Presupuesto de campaña de concientización.

Para desarrollar la campaña se utilizarán recursos con los que cuenta la alcaldía: bocinas, micrófono y vehículo.

Para realizar la campaña se estima que se destinaran \$10.00 en combustible para el vehículo por semana.

Total presupuesto de campaña de concientización.

Mes	Perifoneo	Hojas Volantes	Total Presupuesto
	Combustible	Costo Millar	
Enero	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 60.00
Febrero	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 60.00
Marzo	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 60.00
Abril	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 60.00
Mayo	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 60.00
Junio	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 60.00
Total			\$ 360.00

2) Gestión de cobro

i. Objetivo:

Presentar métodos de distribución de notificaciones de las cartas de cobro para llegar a la mayor cantidad de contribuyentes

ii. Políticas.

- ✓ Tener una lista de los contribuyentes morosos para optimizar las tareas de contacto.
- ✓ Mantener actualizada los procesos que se llevan a cabo para la recuperación de mora.
- ✓ Enviar notificaciones mensuales a contribuyentes morosos

Responsable de llevar a cabo la actividad: Unidad de recuperación de mora.

iii. Descripción de cobro.

La persona encargada de cobrar a los contribuyentes tendrá contacto directo y personal con el contribuyente el cual deberá realizar las siguientes actividades.

- ✓ Comunicarse directamente por teléfono o visitar personalmente a los contribuyentes
- ✓ Persuadir a los contribuyentes del pago voluntario.
- ✓ Educar a los contribuyentes en materia tributaria, incremento de cultura tributaria.
- ✓ Hacer seguimiento constante a la evolución de la cartera de contribuyentes a su cargo.

iv. Emisión y Notificaciones.

1. Preparar e imprimir los avisos de cobro (ANEXO 6)
2. Preparar los documentos a notificar.
3. Organizar las notificaciones de manera que el proceso de entrega sea eficiente.

4. Hacer seguimiento a la entrega de las notificaciones.
5. Ingresar en el sistema informático las notificaciones entregadas.(ANEXO 5)

v. Seguimiento.

1. Se deben Generar reportes de avance.
2. Analizar la información de avance y determinar aciertos o errores para la recuperación de mora.

vi. Presupuesto.

Para llevar a cabo el plan tendrá una duración de 12 meses.

Los costos en que se incurrirá es: para la impresión de bitácoras, listados de contribuyentes, avisos de cobros, etc.

Descripción	Unidad	Costo Unitario	Costo Mensual
Refil para cartuchos de tinta	2	\$4.00	\$ 8.00
Resma de Papel	4	\$3.50	\$ 14.00
Realizar llamadas a línea fija y móvil			\$ 25.00
Viáticos al encargado de Recuperación de Mora			\$ 20.00
Sub Total			\$ 67.00
Imprevistos 5%			\$ 3.35
Total Mensual			\$ 70.35

Teniendo un costo de \$844.20 para un año.

3) Adquisición un sistema informático.

Adquirir un sistema informático en general para todos los departamentos en especial para la unidad tributaria que haga más efectivo el trabajo de recaudación y recuperación de mora tributaria.

i. Objetivos:

- ✓ Controlar de una forma sistematizada las funciones que realiza los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de San Rafael.
- ✓ Organizar los procesos y actividades desarrollados en la alcaldía.
- ✓ Facilitar la obtención de información confiable y oportuna de los contribuyentes.

ii. Políticas

- ✓ El concejo municipal de la alcaldía es el encargado de dar la aprobación a efecto de adquirir el sistema computacional.
- ✓ Presentar formalmente a todas las unidades administrativas de la Alcaldía la estructura y operación del Sistema.
- ✓ Capacitar al personal a fin de familiarizarlos e ilustrar el uso y funcionamiento del sistema.
- ✓ Proporcionar al personal directamente involucrado con el uso del sistema, los manuales, guías, formatos de captura y otros elementos constitutivos.

iii. Descripción del sistema.

El alimento de información se realizará a través del personal administrativo y operativo de los diferentes departamentos, el procesamiento de la información se llevará a cabo por medio del software de aplicación y los productos o salidas son utilizados por diversas instancias de la alcaldía (departamentos de Registro del estado familiar, Gerencia administrativa, Contabilidad, Alcalde, etc.)

Se recomienda el software **Sybase IQ:**

Rapidez: Consultas hasta 100 veces más rápidas que un sistema de gestión de base de datos (SGBD) tradicional.

Menor costo total de propiedad

Facilidad de uso: Más fácil de mantener que aplicaciones empresariales tradicionales de almacén de datos; no requiere de afinamiento intensivo.

Flexibilidad: Sybase IQ viene empaquetado en diferentes ediciones, dependiendo de las necesidades de procesamiento de consultas de la organización.

El software permitirá atender a los contribuyentes con rapidez, también generar listados de los contribuyentes

iv. Presupuesto de implementación.

Descripción	Costo
Software Sybase IQ	\$ 500.00
Capacitación	\$ 200.00
Manual de software	\$ 10.00
Imprevistos 5%	\$ 35.50
Total	\$ 745.50

Si el software es comprado a un ingeniero en sistemas se puede pedir un paquete especial donde se incluya el software y capacitación.

D. Planeación operacional.

1. Recaudación de Impuestos.

a. Procedimientos para el Cobro ordinario.

Se entenderá por cobro ordinario al procedimiento mediante el cual la Alcaldía Municipal lleva a cabo acciones de cobro a los contribuyentes en concepto de impuestos municipales, de manera periódica usualmente a final de cada mes.

Cuadro N° 25

PROCEDIMIENTO: COBRO ORDINARIO DE IMPUESTOS.		
N°	Responsable	Descripción de pasos
1	Contribuyente	Se presenta a la unidad de Cuentas Corrientes y solicita su Estado de Cuentas.
2	Encargado de Cuentas Corrientes	Procede a calcular los impuestos y emite notificación de cobro ordinario y traslada al contribuyente a Tesorería.
3	Tesorería	Al presentarse el contribuyente a la alcaldía Municipal la Tesorería elaborará recibo oficial de ingresos para cobro de Impuestos, revisa, firma y sella el recibo elaborado.
4	Contribuyente	Cancela recibo en Tesorería.
5	Tesorería	A las 4 pm el encargado realiza el corte diario por ingresos y el dinero es resguardado en una caja de seguridad, para que al siguiente día sea depositado en una entidad financiera ya sea una cooperativa o en un banco.
6	Tesorería	Al finalizar el día traslada los archivos de todas las cancelaciones por impuestos, al encargado de cuentas corrientes y al de contabilidad para su registro correspondiente.
7	Encargado de cuentas Corrientes.	Ingresa al sistema, los cobros a diario efectuados, a efectos de consolidar la información con los departamentos de Tesorería y Contabilidad.
8	Contabilidad.	Ingresa al sistema de contabilidad, los ingresos diarios, efectúa el correspondiente registro contable y envía al archivo municipal la documentación, para su resguardo.
9	Encargado de cuentas Corrientes.	Pasado el periodo normal de cobro, los contribuyentes que no cancelen sus impuestos se trasladarán a proceso de cobro administrativo.

2. Recuperación de mora tributaria.

a. Objetivos.

Recuperar y disminuir la mora de impuestos municipales; aplicando con justicia y equidad los procedimientos técnicos, administrativos y judiciales, según convenga.

b. Políticas.

- ✓ La Unidad de Recuperación de Mora, podrá tomar la medida de visitar de manera personal a todos los contribuyentes que reflejen en el expediente una mora mayor a \$ 50.00, para concientizarles al pago de sus tributos. (ANEXO 6)
- ✓ La Unidad de Tesorería y Recuperación de Mora, deberá promover reuniones periódicas con contribuyentes y usuarios morosos.
- ✓ La municipalidad concederá facilidades de pago a contribuyentes y usuarios que se encuentren en mora, previa presentación de solicitud que deberá llenar el interesado/a.
- ✓ Los convenios de pagos deberán llevar el Visto Bueno del Síndico(a) Municipal, y tendrán un periodo máximo de ocho cuotas mensuales consecutivas, para su cancelación, cuando la mora sea significativa.
- ✓ La Unidad de Tesorería y Recuperación de Mora, será la responsable de abrir y controlar los expedientes de los contribuyentes morosos desde la etapa administrativa hasta la etapa judicial.
- ✓ La Unidad de Tesorería y Recuperación de Mora, después de analizar cada uno de los casos con problemas moratorios, y que no han respondido al proceso administrativo, pasara al Síndico Municipal.

- ✓ El Concejo municipal tendrá la potestad de nombrar a un abogado como apoderado legal para que se encargue del trámite judicial de los contribuyentes y usuarios morosos.
- ✓ Los costos procesales y penales que ocasione el trámite de recuperación de la deuda por la vía judicial, será responsabilidad y deberán ser cancelados por los contribuyentes y usuarios procesados contra los cuales se ejecute la acción.

c. Cobro administrativo de la mora tributaria.

Se entenderá por cobro administrativo de la mora tributaria, al procedimiento que lleva la Alcaldía Municipal después de transcurrido el plazo máximo (60 días) y periodo de que señala la Ley General Tributaria Municipal para que se haga efectivo el pago de sus tributos.

Cuadro N°26

PROCEDIMIENTO: COBRO ADMINISTRATIVO		
N°	Responsable	Descripción de pasos
1	Encargado de Cuentas corrientes.	Depura mensualmente la cartera de contribuyentes en mora considerando tiempo y monto de la deuda y entrega esta información específica a la Unidad de Recuperación de Mora.
2	Encargado de Recuperación de Mora.	Elabora cartas de cobro a usuarios y contribuyentes morosos anexando estado de cuenta detallado de su deuda tributaria
3	Encargado de Unidad de Recuperación de Mora	Ya firmadas por la Unidad de Recuperación de Mora, traslada cartas de cobro y estados de cuenta para firma y revisión del Tesorero.
4	Tesorería.	Recibe, revisa y firma cartas de cobro, entregar a Unidad de Recuperación de Mora para su distribución.
5	Unidad de Recuperación de Mora.	Recibe, clasifica por zonas y distribuye las cartas de Aviso. (ANEXO 6)
6	Contribuyente.	Firma de recibida copia de carta de cobro.

7	Contribuyente.	Se presenta a la Unidad de Recuperación de Mora con la carta de cobro para cancelar, abonar la deuda tributaria o a solicitar un plan de pago.
8	Unidad de Recuperación de Mora	Pasa el contribuyente a Tesorería, para que efectúe su pago.
9	Tesorería	Elaborará un recibo de ingreso por la cancelación o abono a la deuda moratoria.
10	Tesorería	Recibe cancelación o abono y entrega recibo original sellado, firmado y fechado a usuario
11	Contribuyente.	Controla saldos por abonos recibidos.

d. Cobro judicial de la mora tributaria.

Se entenderá por cobro judicial al procedimiento que se sigue para recuperar la mora tributaria vía judicial, una vez agotado el procedimiento de cobro administrativo sin haber obtenido resultados satisfactorios.

Cuadro N°27

PROCEDIMIENTO: COBRO JUDICIAL DE LA MORA POR IMPUESTOS.		
N°	Responsable	Descripción de pasos
1	Recuperación de Mora	Presenta mensualmente al Concejo Municipal expedientes de usuarios y contribuyentes morosos que no han respondido al trámite del cobro administrativo o han fallado al pago de dos cuotas dentro del plan de pago firmado para la cancelación de la deuda.
2	Concejo Municipal	Estudia cada uno de los casos presentados para su evaluación y determinación de someterlo a proceso jurídico.
3	Concejo Municipal	Designación de abogado que actuará como apoderado legal de la Alcaldía en la ejecución del cobro judicial a usuarios y contribuyentes morosos.
4	Concejo Municipal	Otorga poder judicial al abogado designado, mediante el escrito correspondiente.
5	Alcalde Municipal	Traslada expedientes que serán ejecutados mediante el cobro judicial.

6	Abogado	Ejecución del cobro judicial de conformidad a lo establecido en el Código de Procedimientos Civiles y el Art. 119 de la Ley General Tributaria Municipal.
7	Abogado	Informe semanal a Concejo Municipal de resultado de gestiones realizadas en el cobro judicial.
8	Tesorero	Elaboración de recibos de ingreso por recuperaciones presentadas por abogados en las gestiones de cobro judicial y entregar original sellado de cancelado para ser entregado al contribuyente o usuario.
9	Encargado de Cuentas Corrientes	Descarga el pago del contribuyente el pago recibido para su actualización en tarjeta.
10	Cuentas Corrientes	Registra abonos recibidos.

e. Planes de Pago.

Se concederán facilidades para el pago de los tributos, cuando la Municipalidad y los contribuyentes en mutuo acuerdo determinan plazos y cuotas para el pago de los impuestos.

El contribuyente debe presentarse a las oficinas y solicitar un convenio de pago en el cual se dará un plazo de 12 meses para que pueda cancelar. (ANEXO 7 y 8)

3. Capacitación al personal

La propuesta del diseño de un Plan de Capacitación es para los empleados que están en contacto directo con los contribuyentes y tiene como objetivo final, brindar a la Alcaldía una herramienta administrativa que pueda implementarse a futuro. De manera que el éxito de la capacitación dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la misma. Con esto permitirá el mejoramiento de los servicios y la eficiencia en sus puestos de trabajo para el buen funcionamiento de la Municipalidad.

a. Políticas del plan de capacitación.

A continuación se propone un marco de referencia que servirá de guía, en el cual se establecen los lineamientos básicos para la realización de las actividades del mismo.

- ✓ El gerente administrativo y el capacitador serán los encargados de coordinar, implementar y controlar las diferentes actividades de la capacitación programada para los 8 empleados de la municipalidad.
- ✓ La alcaldía municipal y el capacitador deberá desarrollar el contenido de los módulos de capacitación en sesiones sabatinas de 5 horas de clases, para que estas no interrumpan las actividades en días laborales.
- ✓ En cada sesión se deberá dar 15 minutos para receso y refrigerio e igual lapso de tiempo para comentarios, preguntas y respuestas al final de cada sesión.
- ✓ La asistencia y puntualidad deberán ser obligatorias para todos los empleados participantes que se encuentren en el proceso de capacitación, siendo el coordinador el que deberá asegurar el cumplimiento de este punto.
- ✓ La capacitación se realizará dentro de las instalaciones de la Alcaldía municipal de San Rafael.
- ✓ Las autoridades de la Alcaldía evaluarán reconocerles como horas extras a los empleados que participen en la capacitación a manera de incentivo y que estos no vean dicha actividad como una obligación.

b. Alcance.

El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal que está en contacto con el contribuyente, considerando 8 empleados de los departamentos **Secretaría Municipal, Tesorería, Unidad de Admón. Unidad Tributaria, Unidad de la mujer, Unidad de Acceso a la Información.**

c. Perfil del orientador de la capacitación.

Se requiere que la persona que desempeñe el rol de capacitador utilice técnicas participativas que estimulen a los empleados a adquirir y aportar los conocimientos acerca de los respectivos temas a desarrollar. Por otro lado se recomienda la contratación a instituciones encargadas de brindar estos servicios como el ISDEM (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal) y al INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Profesional); que facilita el acceso a los servicios de capacitación del recurso humano y los cuales permiten tener un costo más accesible.

A continuación se propone una serie de requisitos que deben reunir los candidatos a capacitadores.

Cuadro N° 28

REQUISITOS	
Edad:	30 años o más.
Lugar de residencia:	Preferentemente que resida en zonas cercanas al departamento
Nivel académico:	Profesional, graduado de las carreras administración de empresas, Psicología o carreras afines.
Experiencia laboral:	Experiencia comparable como capacitador de programas de capacitación.
Conocimientos necesarios:	Dominio de programas Microsoft (Office, Power point, Excel), manejo de equipo audio-visual, conocimiento y dominio del tema atención y servicio al cliente.
Actitudes:	Proactivo, paciente, buena presentación, disciplinado, responsable, dinámico, creativo y amable.
Habilidades:	Excelente expresión oral y corporal, manejo de grupos y solución de conflictos, saber escuchar, reflexionar, motivar y guiar, excelente relaciones interpersonales, capacidad para hablar en público, Motivar a trabajar en equipo.

Actividades.

- ✓ Elaborar el material que será utilizado en el desarrollo de la capacitación y presentarlo a la Gerencia de la Alcaldía Municipal de San Rafael.

- ✓ Impartir los contenidos de los módulos de capacitación.
- ✓ Crear métodos equitativos y prácticos para los participantes.
- ✓ Establecer relaciones interpersonales con el grupo y mantener un trato equitativo para todos los participantes.
- ✓ Orientar en las sesiones un tiempo de preguntas y respuestas y ejercicios grupales para demostraciones prácticas de la adquisición de conocimientos y habilidades.

d. Descripción del plan de capacitación.

La capacitación está programada para desarrollarse en tres módulos, los cuales tienen la finalidad de reforzar los conocimientos de cada uno de los empleados.

Módulo I: Servicio al cliente.

En este módulo se abordarán aspectos básicos y esenciales de las generalidades de los servicios, de los clientes, ¿Cómo entender a un cliente?, servicio al cliente, los elementos que deben implementarse en el servicio al cliente y estrategias a implementarse en el servicio al cliente.

Módulo II: Calidad en el servicio al cliente.

Este módulo contiene generalidades de la calidad, aspectos básicos de la calidad en el servicio, los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente, principales problemas para un servicio de calidad, la excelencia en el servicio al cliente y finalizando con el manejo de quejas y reclamos.

Módulo III: Tributos Municipales.

Dentro de este módulo se expondrán temas como: Conceptos básicos de tributos municipales, importancia de la recaudación de impuestos municipales, aspectos

normativos y gerenciales de tributos municipales, organización y funciones de la unidad de cobro, procesos de cobro, estrategias de cobro de la mora tributaria.

La temática de cada módulo se realizará en sesiones sabatinas, con un lapso de tiempo de cinco horas por cada uno de ellos, haciendo un total de tres sábados la duración de la capacitación, la cual pretende innovar la atención que presta la Alcaldía Municipal de San Rafael a la población en general.

e. Módulos del Plan de Capacitación.

Módulo I

Contenido del módulo

NOMBRE DEL MODULO: SERVICIO AL CLIENTE	DURACIÓN: 5 HORAS
<p>OBJETIVOS:</p> <p>Fortalecer los conocimientos de los empleados con fundamentos teóricos básicos referente al servicio al cliente y las acciones que deben tomarse para el mejoramiento de los servicios.</p> <p>Que al finalizar el módulo, los empleados sean capaces de aplicar correctamente los conocimientos brindados por el capacitador.</p>	
<p>TEMARIO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades de los Clientes. 2. ¿Cómo entender a un cliente? 3. Generalidades de los servicios. 4. Servicio al Cliente. 5. Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente. 6. Estrategias a implementarse en servicio al cliente 	
<p>Dirigido a los empleados: Secretaría Municipal, Tesorería, Unidad de Admón. Unidad Tributaria, Unidad de la mujer, Unidad de Acceso a la Información.</p>	

Módulo II
Contenido del módulo

NOMBRE DEL MODULO: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	DURACIÓN: 5 HORAS
<p>OBJETIVOS:</p> <p>Proporcionar a los empleados conceptos teóricos básicos para lograr que la atención que se brinda a los clientes sea de calidad y así alcanzar la excelencia en el servicio.</p> <p>Entrenar habilidades y técnicas destinadas a mejorar las fortalezas y corregir las debilidades detectadas en los empleados, generando un compromiso para el fortalecimiento de la calidad en el servicio aplicado a la realidad de la alcaldía</p>	
<p>TEMARIO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad. 2. Calidad en el servicio. 3. Cuatro pasos del servicio de calidad al cliente. 4. Principales problemas para un servicio de calidad al cliente. 5. La excelencia en el servicio al cliente. 6. Manejo de quejas y reclamos. 7. Recomendaciones para fortalecer la atención al usuario. 	
<p>Dirigido a los empleados: Secretaría Municipal, Tesorería, Unidad de Admón. Unidad Tributaria, Unidad de la mujer, Unidad de Acceso a la Información.</p>	

Módulo III
Contenido del módulo

NOMBRE DEL MODULO: TRIBUTOS MUNICIPALES	DURACIÓN: 5 HORAS
<p>OBJETIVOS:</p> <p>Hacer conciencia en los empleados sobre la importancia que tiene la recaudación de impuestos municipales.</p> <p>Que al finalizar el módulo los empleados comprendan la importancia de la recaudación de impuestos municipales, ya que es un factor que contribuye al progreso del municipio.</p>	
<p>TEMARIO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos de tributos municipales. 2. Importancia de la recaudación de impuestos municipales. 3. Aspectos normativos y gerenciales de tributos municipales. 4. Organización y funciones de la unidad de cobro. 5. Procesos de cobro. 6. Estrategias de cobro de la mora tributaria. 	
<p>Dirigido a los empleados: Secretaría Municipal, Tesorería, Unidad de Admón. Unidad Tributaria, Unidad de Acceso a la Información.</p>	

f. Presupuesto del plan de capacitación.

Para desarrollar el contenido de cada módulo es importante que la alcaldía se auxilie de una institución que sea especializada en impartir capacitaciones en servicio al cliente y que brinde capacitadores para eventos externos; por lo que se ha considerado el costo de \$30.00 hora clase para la puesta en marcha del plan.

Para cada módulo se tendrán 5 horas de clase y el costo de contratación del servicio de capacitación por hora es de \$30.

Total número de horas clase	Costo hora clase	Total costo de horas clase
15	\$30.00	\$450.00

Los costos del refrigerio se ha estimado en \$2.00 por persona y podrá incluir: agua, café, chocolate, gaseosa enlatada, quesadilla, tamales y pupusas, combinando para cada módulo a desarrollar. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a 8 empleados de la alcaldía, al capacitador y a un coordinador de la capacitación.

Total del refrigerio por los tres módulos a desarrollar.

Número de empleados	Total sesiones	Costo refrigerio	Total refrigerio
10	3	\$20.00	\$60.00

Dentro de los materiales didácticos para llevar a cabo la capacitación se incluirá lo siguiente: plumones, lápices, lapiceros, fólderes, fasteres, resma de papel, libretas, fotocopias, tanto para el capacitador, el gerente y para los 8 empleados, los cuales se comprarán de una sola vez al iniciar el primer módulo y al finalizar toda la actividad se les otorgará su diploma de participación (ANEXO 5).

Detalle del costo de cada material a utilizar por módulo:

MATERIALES A UTILIZAR	UND.	PRECIO UNITARIO	COSTO POR MÓDULO			COSTO DE MATERIAL DIDÁCTICO
			I	II	II	
Lápices	10	\$0.15	\$1.50	\$ -	\$ -	\$ 1.50
Lapiceros	10	\$0.20	\$2.00	\$ -	\$ -	\$ 2.00
Folders	30	\$0.20	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$ 6.00
Fasteres	30	\$0.10	\$1.00	\$1.00	\$1.00	\$ 3.00
Libretas rayadas	10	\$0.60	\$6.00	\$ -	\$ -	\$ 6.00
Plumones	3	\$1.25	\$3.75	\$ -	\$ -	\$ 3.75
Resma de papel	1	\$3.60	\$3.60	\$ -	\$ -	\$ 3.60
Folletos	30	\$0.70	\$7.00	\$7.00	\$ 7.00	\$21.00
Diplomas	8	\$1.00	\$ -	\$ -	\$ 8.00	\$ 8.00
Total de costos de material didáctico			\$26.85	\$10.00	\$18.00	\$54.85

Debido a que la Alcaldía cuenta con el equipo audiovisual apropiado e instalaciones adecuadas, estos costos no se han considerado en la elaboración del presupuesto del plan de capacitación.

Presupuesto total del plan de capacitación.

Módulo	Costo de contratación de servicio externo	Total de material didáctico	Total refrigerios	Subtotal	Imprevisto 5%	Presupuesto total
I.	\$150.00	\$26.85	\$20.00	\$196.85	\$ 9.85	\$206.70
II.	\$150.00	\$10.00	\$20.00	\$180.00	\$ 9.00	\$189.00
III.	\$150.00	\$18.00	\$20.00	\$188.00	\$9.40	\$197.40
Total	\$450.00	\$54.85	\$60.00	\$554.35	\$28.25	\$593.10

La ejecución del plan de capacitación será financiada con fondos propios de la Alcaldía Municipal de San Rafael, los cuales provienen de la recaudación de los diferentes impuestos municipales por servicios que se aplican en dicha jurisdicción.

E. Plan de Implementación.

Primeramente, para que se puedan llevar a cabo las estrategias propuestas en este plan, se necesita la aprobación de cada una de ellas, por lo que el alcalde de la localidad en conjunto con el Concejo Municipal deben de estudiar cada una de las estrategias propuestas en el documento.

1. Etapas de aplicación del plan

a. Presentación

La propuesta del plan estratégico para la recaudación de impuestos será presentada al alcalde de la alcaldía de San Rafael para que coordine su respectiva presentación ante el concejo municipal para que sea sometida a aprobación.

b. Análisis, aprobación y autorización

Una vez realizada la respectiva revisión y análisis del mismo, se procede a obtener la aprobación del concejo municipal y de todas las personas involucradas para proceder a implementarlo.

c. Difusión

Una vez analizada y aprobada la propuesta por el concejo municipal, el alcalde y demás personas involucradas, tendrán la responsabilidad de velar por la correspondiente aplicación y seguimiento de dicho plan estratégico para incrementar los ingresos económicos y que el personal de la institución realice sus tareas de una forma eficiente así mismo proporcionarles la orientación sobre el uso de las mismas.

d. Ejecución y supervisión.

Una vez realizadas las actividades anteriores se procederá a ejecutar la propuesta, evaluando los resultados para identificar los aspectos que se deben mejorar y plasmar las correcciones respectivas.

e. Actualización

Se recomienda que la propuesta del plan estratégico sea revisada y actualizada cuando exista un desfase en los procedimientos utilizados, así mismo que se implementen nuevos métodos de trabajo.

2. Recursos necesarios.**a. Materiales.**

Se necesita de los siguientes materiales: papelería y útiles, mobiliario y equipos de oficina cuyos costos estarán en función de la cantidad de personas que se capaciten y que la alcaldía no posea estos elementos.

b. Humanos

Para la correcta implementación de las herramientas técnicas para la realización de cada una de las actividades planificadas será necesario contar con cada uno de los jefes de las unidades involucradas para que ejerzan las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de estos.

c. Técnicas

Son todas aquellas herramientas administrativas y tecnológicas con las que cuenta o necesita alcaldía, que sirven de apoyo y facilitan la ejecución en la administración de las actividades diarias de la institución, tales como: los reglamentos internos, manuales equipo audio-visual, entre otros.

d. Fuentes de financiamiento.

La implementación del plan estratégico implica el uso de una serie de recursos, los cuales deben ser identificados en forma minuciosa, porque de ello depende que al momento de implementar las estrategias propuestas no surjan problemas, que al final podrían atentar contra la implementación del plan. Se recomienda que los recursos financieros para la implementación del plan estratégico sean propios de la Alcaldía.

e. Cuadro resumen para el plan de implementación y sus costos.

Actividad	Responsables	Recursos materiales	Recursos técnicos	Recursos financieros	Tiempo
Campaña de concientización al pago de impuestos	Concejo Municipal y Jefe de Unidad Tributaria	Hojas volantes	Vehículo, Micrófonos y Bocinas	\$360.00	6 meses
Gestión de cobro	Encargado de Recuperación de Mora	Cartuchos de tinta, Resma de papel, Viáticos	Computadora, Impresora, Teléfono	\$844.20	12 meses
Adquirir e implementación de un sistema informático	Concejo Municipal y Técnico de informática	Manual del software	Computadoras, Paquete del software, CD de instalación	\$745.50	2 meses
Capacitación en atención al contribuyente y tributos municipales	Jefe de Recursos Humanos	Pizarra, Plumones, Mesas, Sillas, Lápices, Lapiceros, Folders, FASTERES, Libretas, Resma de papel, Folletos, Refrigerios, Diplomas	Cañón y laptop	\$593.10	1 mes
TOTAL				\$2,542.80	

3. Evaluación y Control.

La alcaldía Municipal de San Rafael podrá controlar el desarrollo de las acciones y encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos de mejorar en las áreas de recaudación de impuestos y recuperación de mora tributaria.

a. Evaluación

Esta acción partirá de verificar mensualmente que los planes se estén llevando a cabo según lo detallados. Es decir que, los del concejo municipal necesitan saber si las estrategias están o no funcionando bien y para saberlo deben evaluar las acciones llevadas a cabo. Esta evaluación tomará en consideración como: evaluar factores internos y externos, la medición del desempeño y aplicar acciones correctivas.

b. Control

Una vez realizada la evaluación, si las estrategias desarrolladas no están funcionando bien, se deberán aplicar las acciones correctivas pertinentes, ya que cada una está sujeta a modificaciones futuras que puedan realizarse. El control se registrará en informes cada tres meses, con la finalidad de determinar el avance y efectividad de los planes desde su implementación para generar buenos resultados.

El establecimiento de las diferentes estrategias propuestas para la Alcaldía Municipal de San Rafael, buscan contribuir al funcionamiento, progreso y sostenibilidad de ésta. La propuesta se ha enfocado en las necesidades y problemas actuales de la institución. Hay que recordar que un plan por más sencillo que sea, los resultados pueden ser exitosos, todo depende del interés de los involucrados, y el empeño que conlleva ejecutarlos.

4. Cronograma de actividades programadas para la aplicación del plan.

A continuación se presenta el cronograma de las actividades a realizar para la implementación de las herramientas técnicas en la alcaldía municipal de San Rafael, Departamento de Chalatenango.

N°	Meses/ Semanas Actividades	Año 2017												Responsable
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación	■												Grupo Investigador
2	Análisis, aprobación y autorización		■	■	■									Concejo Municipal
3	Difusión					■	■	■						Concejo Municipal
4	Ejecución y supervisión									■	■			Concejo Municipal
5	Capacitación al personal									■	■	■	■	Concejo Municipal
6	Actualización											■	■	Concejo Municipal

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- Adler Alfred. “Conocimiento del hombre”. 1ra edición. Editorial Espasa-Calpe. Madrid, 1984.
- Ayala Sánchez, Alfonso. “Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato”. Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México, 1982.
- Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2006.
- Crespo Ramos, Tomás. “Administración de Empresas”. Volumen II. Editorial MAD. España, 2003.
- Díaz de Castro, Emilio “Administración y Dirección”. Primera edición. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999.
- Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. “Organización de Empresas”. Editorial McGraw-Hill. México, 2004.
- Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. 11° Edición. Editorial Pearson. México, 2003.
- Herrcsher, Enrique G. “Administración, aprender y actuar”. 1ra edición. Editorial Granica. Argentina, 1998.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, 2006
- Horngren – Sudem – Stratton. “Contabilidad administrativa”. 13° Edición. Editorial Pearson. México, 2006. Pág. 299. Kenichi, Ohmae. “Gerencia de Mercadeo”. 3ra Edición. Editorial VanCleave Inglaterra, 1993.
- Koontz, Harol y Wehrich, Heinz. “Administración”. 9° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990.

- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”. 8° Edición. Editorial Pearson.
- López, José Isauro. “Diccionario contable, administrativo y fiscal”. México, D.F., 2001.
- Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez. ”La Elaboración del plan estratégico y su implantación”. Editorial Díaz de Santos. España, 2005.
- Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”. 1° Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997.
- Munich Lourdes, “Fundamentos de Administración”. 5° Edición. Editorial Trillas. España, 1990.
- Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. 1° Edición. Editorial Limusa. México, 2004.
- Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8°Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.
- Soriano, Raúl Rojas, “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, Editor Plaza y Valdez S.A. de C.V., 40ª Edición, México Año 2003.
- Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra Edición. EEUU, 1993.
- Tanaka Nakasone, Gustavo. “Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones”. Editorial Fondo. Perú, 2005.
- Terry, George y Stephen, Franklin. “Principios de Administración”. Primera Edición. Editorial Contienta. México, 2003
- Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

LEYES.

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente, N° 38, del 15 de diciembre de 1983, Diario oficial N°234, Publicado el 16 de diciembre de 1983. Tomo N° 281.

- Código Municipal. Decreto Legislativo, N° 274. del 31 de enero de 1986, Diario oficial N° 23 Publicado 05 de febrero de 1986. Tomo N° 290.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo, N° 86 del 17 octubre de 1991, diario oficial N° 242 Publicado 21 de diciembre 1991. Tomo N° 313.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Decreto legislativo No. 616, de fecha 4 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No 294
- Ley del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios (FODES). Decreto Legislativo, N° 74 del 08 de septiembre de 1988, diario oficial N° 176 Publicado 23 de septiembre de 1988. Tomo N° 300.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP) Decreto Legislativo, N° 868 del 5 de abril del 2000, diario oficial N° 88 Publicado 15 de mayo de 2000, tomo N° 347.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador. Decreto legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial No. 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo No 371.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la municipalidad de San Rafael, departamento de Chalatenango, Decreto Legislativo N° 10, Diario Oficial, No.78, publicado el 28 de abril de 2006, Tomo N° 371

SITIOS WEB

- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.458-L864p/657.458-L864p-Capitulo%20I.pdf>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.007-Q7d/352.007-Q7d-CAPITULO%20I.pdf>
- <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/13711839-san-rafael-chalatenango>

- http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Ayuda/Glosario1?_piref476_2086346_476_2037843_2037843.tabstring=R
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_\(desambiguaci%C3%B3n\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_(desambiguaci%C3%B3n))
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico
- <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>
- <http://planeacion14.blogspot.com/2013/02/planeacion-operacional.html>
- <http://definicion.de/metodo-cientifico/>

ANEXOS

ANEXO 1
GUÍA DE
PREGUNTAS



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



A través de la presente entrevista dirigida a: el señor alcalde municipal, encargado de la Unidad tributaria, área de acceso a la información y área de contabilidad se pretende recolectar información para uso de carácter académico; por lo que será tratada confidencialmente, con el objetivo de ser empleada en el desarrollo del trabajo de investigación, denominado **“Plan estratégico para la recaudación de impuestos que contribuya al funcionamiento, progreso y sostenibilidad de la Alcaldía municipal de San Rafael, departamento de Chalatenango”**.

Objetivo: Indagar la información necesaria que permita conocer la situación actual sobre la recaudación de impuestos en la alcaldía de San Rafael.

INDICACIONES: La presente guía contiene una serie de preguntas de opción múltiple y de complemento, por favor seleccione las alternativas que considere más convenientes y responda de la forma más puntual.

I. Datos generales:

a) Nombre del departamento: _____

b) Cargo: _____

c) Dependencia jerárquica: _____

II. Datos de contenido:

1. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan para la recuperación de las cuentas morosas?

Explique: _____

2. ¿Cuenta la institución con una base de datos actualizada de los contribuyentes Solventes y Morosos?

Especifique: _____

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

Estados de cuentas ()
Reportes de Contribuyentes Solventes ()
Reportes de Contribuyentes Solventes ()
Otros: _____

4. ¿Cuáles considera usted que son los factores que más influyen en la baja Recaudación de impuestos?

Falta de cultura organizacional ()
Falta de comunicación ()
Falta de visión institucional ()
Falta de capacitación ()
Procedimientos no estandarizados ()
Falta de alianzas institucionales ()
Otros: _____

5. Actualmente, ¿Cuentan con algún plan estratégico para inducir a los contribuyentes que se presenten a cancelar sus impuestos?

Especifique: _____

6. ¿La alcaldía cuenta con algún manual de procedimientos y políticas para el cobro de los impuestos municipales?

Si () No ()

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

8. ¿Cuál es la vía que se utiliza para hacer el cobro de los impuestos municipales?

Explique: _____

9. ¿Qué porcentaje de los usuarios aproximadamente cancela sus impuestos en la fecha estipulada?

10. ¿Cuál considera que es la razón principal por la que los contribuyentes no se encuentran al día con los pagos de sus impuestos?

Falta de información al contribuyente ()

Contribuyente carece de cultura de pago ()

Falta de motivación al contribuyente ()

Comunicación ineficiente con instituciones de apoyo ()

Otros: _____

11. ¿Se ofrecen facilidades de pago a los contribuyentes morosos?

Si () No ()

Cuáles: _____

12. ¿Existen nuevos proyectos por llevar a cabo?

Especifique: _____

MUCHAS GRACIAS.

Entrevistó: _____

Fecha: _____

ANEXO 2

CUESTIONARIO

DIRIGIDO A LOS

CONTRIBUYENTES



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



Cuestionario dirigido a los contribuyentes de la Alcaldía de San Rafael, Departamento de Chalatenango.

Se le agradece su colaboración por los datos proporcionados para formular un plan estratégico para la recaudación de impuestos que contribuya al funcionamiento, progreso y sostenibilidad de la Alcaldía municipal de San Rafael, departamento de Chalatenango. La información será utilizada confidencialmente, que tiene de por medio fines académicos.

Objetivo: Conocer la opinión de los contribuyentes acerca del tema dirigido a la recaudación de impuestos municipales del Municipio de San Rafael, departamento de Chalatenango.

INDICACIONES: El presente cuestionario contiene una serie de preguntas de opción múltiple, por favor seleccione la alternativa que considere más conveniente.

I. DATOS GENERALES.

a. Género: Femenino____ Masculino____

b. Edad:

18 - 21	
22 - 25	
26 - 30	
31 - 35	
Más de 35 años	

DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios recibe de parte de la alcaldía municipal?

Aseo Público	
Pavimentación	
Alumbrado Público	
Postes	

Otros: _____

Objetivo: Determinar cuáles son los servicios que reciben los habitantes del municipio por parte de la alcaldía.

2. ¿Conoce la forma de cómo la Alcaldía Municipal determina las tarifas de Aseo, Mantenimiento de Vías Públicas y Alumbrado Público que deben pagar los contribuyentes inscritos?

Si () No ()

Objetivo: Verificar si las personas conocen la forma en que la alcaldía municipal determina las tarifas que deben pagar los contribuyentes.

3. ¿Sabe usted qué porcentaje de impuesto corresponde a cada uno de los servicios que proporciona la alcaldía?

Servicio	%
Aseo Público	
Pavimentación	
Alumbrado Público	
Postes	
Fiestas patronales	
No sabe	

Objetivo: Saber si los contribuyentes tienen conocimiento de que porcentaje de los impuestos es asignado a cada uno de los servicios que proporciona la alcaldía.

4. ¿Sabe usted, cada cuánto tiempo debe cancelar los impuestos municipales por los servicios que recibe de la Alcaldía Municipal?

- a) Mensual ()
- b) Trimestral ()
- c) Semestral ()
- d) Anual ()

Objetivo: Saber si los contribuyentes saben cada cuanto tiempo debe cancelar los impuestos municipales por los servicios que reciben de la alcaldía municipal.

5. ¿con qué regularidad se presenta a pagar los impuestos?

- a) Regularmente ()
- b) Puntualmente ()
- c) Me demoro ()
- d) No lo pago hasta que me cobran ()

Objetivo: Conocer con qué frecuencia son pagados los impuestos municipales por los contribuyentes.

6. ¿Sabe usted si a los contribuyentes en mora, la alcaldía les ofrece facilidades de pago?

Si () No () Algunas veces ()

Objetivo: Verificar si los contribuyentes conocen algunas facilidades de pago que puede ofrecerles la alcaldía.

Si su respuesta fue “Si” responda la pregunta 7, si es “No” por favor siga con la 8

7. ¿Cuáles son las facilidades de pago que ofrece la alcaldía?

- Exoneración de multas ()
- Pagos por cuotas ()
- No pagar intereses ()
- Otros: _____

Objetivo: Saber que facilidades de pagos conocen los contribuyentes para pagar sus impuestos.

8. ¿Cómo calificaría usted la atención que recibe cuando se presenta a pagar sus impuestos o solicitar un servicio?

<u>Alternativa</u>		<u>Parámetros</u>
Deficiente	()	(1-2)
Regular	()	(3-4)
Bueno	()	(5-6)
Muy bueno	()	(7-8)
Excelente	()	(9-10)

Objetivo: Conocer el punto de vista que tienen los contribuyentes por la atención que reciben cuando pagan sus impuestos.

9. ¿Recibe usted de parte de la alcaldía avisos de cobros para que se presente a pagar sus impuestos?

Si () No () Algunas veces ()

Objetivo: Verificar si la alcaldía envía avisos a los contribuyentes para que se presenten a pagar.

10. ¿Cómo calificaría la prestación de los servicios que otorga la Alcaldía Municipal?

Servicios	Deficiente (1-2)	Regular (3-4)	Buena (5-6)	Muy buena (7-8)	Excelente (9-10)
Aseo público					
Pavimento					
Alumbrado					
Postes					

Otros: _____

Objetivo: Evaluar la calificación de los contribuyentes a la prestación de servicios que les otorga la alcaldía.

11. Tomando como base la calidad de los servicios que proporciona la alcaldía, ¿Cómo considera la tarifa que se le cobra por cada uno de ellos?

Servicios	Baja	Apropiada	Alta	Muy alta	No sabe
Aseo público					
Pavimento					
Alumbrado					
Postes					

Objetivo: Verificar como son consideradas las tarifas que cobra la alcaldía por los servicios que proporciona.

12. Hasta esta fecha, ¿Se encuentra usted solvente con respecto al pago de los impuestos Municipales?

Si () No ()

Objetivo: Estimar que porcentaje de contribuyentes se encuentran solventes con el pago de sus impuestos municipales.

Si su respuesta es “Sí” pase a la pregunta 17. (Si es “No” continuar).

13. ¿Cuál es la razón principal por la cual no está al día con el pago de los impuestos por los servicios que recibe de parte de la alcaldía?

- a) Pocos ingresos económicos ()
- b) Mala atención al contribuyente ()
- c) Tiene una deuda muy alta ()
- d) Otras: _____

Objetivo: Identificar las principales razones por la cual no están al día con sus pagos los contribuyentes del municipio.

14. ¿Considera usted, que la alcaldía proporciona la información necesaria, relacionada con el proceso de recaudación de forma oportuna?

Si () No () A veces ()

Objetivo: Investigar si la alcaldía proporciona información con respecto al proceso de recaudación de impuestos.

15. ¿Hace cuánto tiempo recibió información sobre su estado de cuenta?

- a) Un mes ()
- b) Tres meses ()
- c) Seis meses ()
- d) Un año ()
- e) Más de un año ()
- f) Nunca lo hacen ()

Objetivo: Saber si los contribuyentes reciben información sobre su estado de cuenta.

16. ¿Sabe usted en que pagos adicionales como intereses y multas incurre al no pagar sus impuestos municipales a tiempo?

Si () No ()

Objetivo: Saber si los contribuyentes saben en qué pagos adicionales incurre al no cumplir con sus obligaciones tributarias.

17. ¿Sabe en que invierte la Alcaldía Municipal los fondos que usted paga por los servicios recibido?

Si () No ()

Mencione alguno: _____

Objetivo: Indagar si los contribuyentes saben en que invierte la municipalidad los fondos obtenidos por ellos.

18. ¿Cómo considera que deberían de ser invertidos los impuestos que usted paga a la alcaldía?

- a) Mejoramiento de calles ()
- b) Construcción de centros recreativos ()
- c) Alumbrado público ()
- d) Aseo público y ordenamiento ()
- e) Proyectos de agua potable ()
- f) Otros ()
- g) Todas las anteriores ()

Objetivo: Saber cómo consideran los contribuyentes del municipio que deberían ser invertidos los impuestos que pagan.

19. ¿Está usted consciente que a través del pago de sus impuestos este municipio progresaría?

Si () No () Talvez ()

Objetivo: Saber si los habitantes están conscientes que el municipio progresa a través del pago de sus impuestos

20. ¿Qué sugerencias haría usted con el objeto de mejorar el proceso de recaudación de impuestos?

Objetivo: Obtener sugerencias de los usuarios para mejorar el proceso de recaudación de impuestos.

MUCHAS GRACIAS.

Encuestó: _____

Fecha: _____

ANEXO 3
RESULTADOS
DE LA
ENTREVISTA

Pregunta	Entrevistados			
	Alcalde	Cuentas corrientes	Tesorería	UACI
I. Datos Generales				
a) Nombre del departamento		Cuentas corrientes	Tesorería	UACI
b) Cargo	Alcalde	Cuentas corrientes	Tesorero municipal	UACI
c) Dependencia jerárquica	Concejo municipal	Sr. Manuel Chacón (Secretario)	Sr. Manuel Chacón (Secretario)	Sr. Roberto Guardado (Alcalde)
II. Datos de contenido				
1. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan para la recuperación de las cuentas morosas?	Se les envía estados de cuenta a los contribuyentes	Envían estados de cuenta a los que están en mora	Enviar estados de cuenta cuando el contribuyente adeuda más de tres meses	Estados de cuenta
2. ¿Cuenta la institución con una base de datos actualizada de los contribuyentes Solventes y Morosos?	No	Si, 10% con mora	No, actualmente se está elaborando un levantamiento catastral para actualizar la base de datos	Si, hay una base de datos de cuentas corrientes
3. ¿Qué tipo de información puede obtenerse de la base de datos de los contribuyentes?				
Estado de cuenta	x	x	x	x
Reporte de contribuyentes solventes	x	x	x	x
Reporte de contribuyentes morosos	x	x	x	x
Otros		Tasas por servicios		
4. ¿Cuáles considera usted que son los factores que más influyen en la baja Recaudación de impuestos?				
Falta de cultura organizacional	x		x	x
Falta de comunicación				
Falta de visión institucional	x			
Falta de capacitación				
Procedimientos no estandarizados	x		x	x
Falta de alianza institucionales	x			x
Otros	Cultura política (afinidad política)	Estados de cuenta cada tres o seis meses		
5. Actualmente, ¿Cuentan con algún plan estratégico para motivar a los contribuyentes que se presenten a cancelar sus impuestos?	Si se cuenta con un plan estratégico participativo 2013-2018	Los que deben más de cuatro meses se les da un plazo de ocho días para que se presenten a cancelar	No, la única motivación que se ha utilizado es la exoneración de multas por un breve periodo	No hay plan

6. ¿La alcaldía cuenta con algún manual de procedimientos y políticas para el cobro de los impuestos municipales?				
Si		x	x	x
No	x			
7. ¿Existen alianzas o convenios con otras instituciones que ayuden al proceso de la recaudación tributaria de la Alcaldía?	No	No existe convenio con instituciones.	No	No
8. ¿Cuál es la vía que se utiliza para hacer el cobro por los servicios prestados?	Estados de cuenta entregados de forma verbal a los contribuyentes	Realizar pago directamente a la alcaldía	Los contribuyentes se acercan a la alcaldía a pagar sus impuestos y tasas. La alcaldía envía estados de cuenta a contribuyentes morosos	Estados de cuenta
9. ¿Qué porcentaje de los usuarios aproximadamente cancela sus impuestos en la fecha estipulada?	Un 35%	25% a 35%	50%	50%
10. ¿Cuál considera que es la razón principal por la que los contribuyentes no se encuentran al día con los pagos de sus impuestos?				
Falta de información al contribuyente				x
Contribuyente carece de cultura de pago	x	x	x	x
Falta de motivación al contribuyente			x	
Comunicación ineficiente con instituciones de apoyo			x	
Otros	Afinidad política			
11. ¿Se ofrecen facilidades de pago a los contribuyentes morosos?				
Si	x	x	x	x
No				
Cuáles	Se realizan planes de pago con cuotas accesibles a los contribuyentes	Art. 205 Convenio de pago o facilidades de pago con el contribuyente.	Convenios de pago con una duración máxima de un año	Convenios de pago con vencimiento de un año
12. ¿Existen nuevos proyectos por llevar a cabo?	Si, los contemplados en el plan de inversión	Perforación de un pozo para mejorar el servicio de agua potable	Actualmente estamos efectuando un plan estratégico participativo hasta el año 2018 en el cual se encuentran contemplados proyectos en los ámbitos social, económico, ambientales, etc.	Se cuenta con un plan estratégico participativo hasta el año 2018

ANEXO 4
DIPLOMA
DE
PARTICIPACIÓN



La alcaldía municipal de San Rafael



Otorga el presente diploma a:

*Por su asistencia y participación en la
capacitación de servicio al cliente para
fortalecer la atención al contribuyente*

*Dado en: _____ a los _____
días*

Del mes: _____ de _____



F: _____

CAPACITADOR

F: _____

SELLO

ALCALDE

ANEXO 5

BITÁCORA DE

CONTRIBUYENTES

MOROSOS

ANEXO 6

AVISOS DE

COBRO



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

Telefax: 2347-4004 e-mail: asanrafael@gmail.com

San Rafael, ____ de _____ de _____.

PRIMER AVISO

Estimado(a) Señor(a): _____
Presente

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

Por este medio les detallamos los Impuestos, Multas e Intereses de la Cuenta No. _____, que tienen a su cargo en esta Municipalidad, la cual le solicitamos pasar a cancelar a nuestras oficinas.

Monto de Tributos en Mora	\$ _____
Intereses	\$ _____
Multa	\$ _____
Total a pagar	\$ _____

La cuota corriente de cada mes vencido se incorporará a la cuota en mora. Rogamos atender a este llamado; ya que su mora puede ser cancelada por medio de un convenio de pago por cuotas establecidas de mutuo acuerdo y con base a las Políticas de Cobro autorizadas por el Concejo Municipal.

Para poder Atenderle con mejor eficiencia puede visitarnos o comunicarse a nuestras oficinas

Atentamente

F. _____
Jefe de Recuperación de Mora

F. _____
Nombre o firma de recibido

Sello

TENEMOS FACILIDADES DE PAGO



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO
Telefax: 2347-4004 e-mail: asanrafael@gmail.com

San Rafael, ____ de _____ de _____.

SEGUNDO AVISO

Estimado(a) Señor(a): _____
Presente

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

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

Su deuda con esta Municipalidad a la fecha es:

Monto de Tributos en Mora	\$ _____
Intereses	\$ _____
Multa	\$ _____
Total a pagar	\$ _____

La cuota corriente de cada mes vencido se incorporará a la cuota en mora.
Para poder atenderle con mejor eficiencia puede comunicarse a nuestras oficinas

Atentamente

F. _____
Jefe de Recuperación de Mora

F. _____
Nombre o firma de recibido

Sello

TENEMOS FACILIDADES DE PAGO



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO**

Telefax: 2347-4004 e-mail: asanrafael@gmail.com

San Rafael, ____ de _____ de _____.

TERCER AVISO

Estimado(a) Señor(a): _____

Presente

En vista que esta Municipalidad en dos ocasiones le ha notificado su deuda en concepto de _____, sin haber obtenido respuesta de su parte, le manifestamos que es necesario que se presente a la Unidad de Recuperación de Mora a tratar su situación en mora a más tardar el _____.

Su deuda con esta Municipalidad a la fecha es:

Monto de Tributos en Mora	\$ _____
Intereses	\$ _____
Multa	\$ _____
Total a pagar	\$ _____

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

Atentamente

F. _____
Jefe de Recuperación de Mora

F. _____
Nombre o firma de recibido

Sello

TENEMOS FACILIDADES DE PAGO

ANEXO 7

CONVENIO DE

PAGOS A PLAZO



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO
Telefax: 2347-4004 e-mail: asanrafael@gmail.com

CONVENIO DE PAGOS A PLAZO

Nombre: _____

Dirección: _____

No de Cuenta: _____

DETALLE

Mora acumulada hasta _____

Concepto	Mora Total
Aseo Público	\$ _____
Alumbrado Público	\$ _____
Pavimentación	\$ _____
Fiestas Patronales _____%	\$ _____
_____ % anual de interés por mora	\$ _____
Multas	\$ _____
TOTAL DE MORA A FINANCIAR	\$ _____

El Concejo Municipal autoriza la presente solicitud, para que se le conceda plazo a efecto que cancele la mora que adeuda a esta municipalidad en la forma siguiente:

Prima por \$ _____, _____ Pagos de \$ _____ cada mes

Una final de \$ _____.

Además pagara el valor mensual que le corresponde con el fin de no acumular mora.

Firma del solicitante

Firma del Síndico Municipal

Sello municipal

ANEXO 8

CONTROL DE

PAGOS A PLAZO

ANEXO 9
INSTALACIONES
DE LA
ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN
RAFAEL

Entrada principal de Alcaldía Municipal de San Rafael.



Mural que representa al municipio de San Rafael.

