

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

---



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, DE LA**  
**MUNICIPALIDAD DE QUELEPA, DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL**

PRESENTADO POR:

**CANIZALEZ CORNEJO, ALBERTH ERNESTO**  
**PONCE DE CANIZALEZ, SANDRA YANIRA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, FEBRERO 2018**

**SAN MIGUEL,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMERICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**RECTOR**

Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Ing. Nelson Bernabé Granados

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**SECRETARIO GENERAL**

Lic. Rafael Humberto Peña Marín

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

Ing. Joaquín Orlando Machuca Gómez

**DECANO**

Lic. Carlos Alexander Díaz

**VICEDECANO**

Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández

**SECRETARIO**

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES**

Mtra. María del Carmen Castillo de Heski  
**DIRECTORA**

Mtro. Rogelio Cabrera  
**COORDINADOR DE MAESTRÍA**

**TRIBUNAL EVALUADOR**

Mtro. José Agustín Merlos Merlos  
**ASESOR**

Mtro. Juan Ramón Ramírez Díaz  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Mtro. Francisco José García Guevara  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS TODOPODEROSO, a la Virgen de Guadalupe, por la vida, la salud, las bendiciones y conocimientos recibidos para finalizar este proyecto. A mi esposa y compañera de tesis, Sandra Yanira, por su amor, fortaleza, comprensión y tenacidad e inspiración transmitida. A mis padres por su apoyo. A mis hermanos, principalmente a Julio Canizalez, por el patrocinio de este proyecto, a Lorenzo, por su constante apoyo e incondicional motivación. A mis hijos, y de manera muy especial a Fernandito y Melissa, porque desinteresadamente sacrificaron su tiempo por nuestra especialización, a mis suegros y cuñados, por su cariño y confianza. A nuestro asesor, por su apoyo y conocimientos brindados. A mis amigos y prioritariamente a Adonay, por el ánimo y la motivación brindada. A los maestros por sus conocimientos y experiencias tramitadas, a los compañeros de especialización por la convivencia y convicción mostrada.

**Alberth Ernesto Canizalez Cornejo**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, por habernos brindado vida, salud, fuerza y bendiciones para obtener este nuevo logro. A la Virgencita de Guadalupe, quien con su manto maternal nos ha guiado y protegido durante toda nuestra vida. A mis hijos, Melissita y Fernandito, quienes son la base de inspiración para nuestra superación, por su amor, comprensión y el tiempo en familia que en algún momento sacrificamos para la realización de esta especialización. A mi esposo, amigo, compañero de maestría y de tesis, Alberth Ernesto, por su amor incondicional y fortaleza brindada durante el desarrollo de todo este proceso. A mis padres, José Eulogio y Rosa Argelia, por haberme instruido principios y valores cristianos, por enseñarme que cada propósito y meta de superación en esta vida no es fácil de obtener y que hay que esforzarse para alcanzarlas. A mis Hermanos, Ivania y Elenilson por apoyarme siempre en mis decisiones y estar conmigo en todo momento. A mí cuñado Lorenzo, por el cariño especial a nuestra familia y las palabras de motivación que siempre nos da. A nuestro asesor, por los conocimientos brindados. A nuestros amigos por el apoyo ofrecido. A los maestros por sus conocimientos transmitidos y a los compañeros de especialización por la convivencia y convicción mostrada.

**Sandra Yanira Ponce de Canizalez**

Diseño de Estrategias, para la  
Sostenibilidad Financiera, de la  
Municipalidad de Quelepa, del  
Departamento de San Miguel



# CONTENIDO

Resumen Ejecutivo .....	i
Introducción.....	iii
CAPITULO I.	
Formulación del Problema .....	1
1.1    Situación Problemática .....	1
1.2    Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1.    Problema General .....	3
1.2.2.    Problemas Específicos.....	4
CAPITULO II.	
Fundamentación Teórica.....	7
2.1    Diseño de Estrategias.....	7
2.2    Sostenibilidad Financiera.....	11
2.3    La Gestión Pública Municipal .....	14
CAPITULO III.	
Justificación, Objetivos e Hipótesis de la Investigación .....	18
3.1    Justificación de la Investigación.....	18
3.2    Objetivos.....	19
3.3    Sistemas de Hipótesis .....	20
CAPITULO IV.	
Metodología de la Investigación.....	21
CAPITULO V.	
Análisis e Interpretación de Resultados.....	22
5.1    Tabulación y Análisis de la Encuesta .....	22
5.2    Resumen de las Entrevistas .....	44
CAPITULO VI.	
Conclusiones y Recomendaciones.....	46
6.1    Conclusiones.....	46
6.2    Recomendaciones .....	48

## CAPITULO VII.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, DE LA MUNICIPALIDAD DE QUELEPA, DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.....	50
7.1 Introducción.....	50
7.1.1 CUADRO SINÓPTICO DE LA PROPUESTA.....	52
7.2 Diagnóstico General.....	53
7.2.1 Caracterización del Municipio.....	53
7.2.2 Caracterización de la Municipalidad.....	56
7.2.3 Filosofía Estratégica de la Municipalidad.....	57
7.2.4 Diagnóstico Financiero.....	58
Ingresos.....	58
Egresos.....	59
7.3 Situación Financiera y Económica de la Municipalidad.....	60
7.3.1 Análisis FODA.....	61
1. Área Financiera.....	61
2. Área Tributaria.....	61
3. Servicios Municipales.....	62
7.4 Diseño de Estrategias de Fortalecimiento Financiero.....	64
7.4.1 Análisis por área estratégica.....	64
Área Financiera.....	64
Situación Financiera Histórica.....	64
Análisis de Tendencias.....	66
Análisis de Indicadores Financieros.....	69
Área Tributaria.....	79
Situación Tributaria Actual.....	79
Área de Servicios.....	81
7.4.2 Estrategias de Fortalecimiento Financiero.....	83
1. Objetivos.....	83
2. Estrategias.....	83
3. Metas.....	84
4. Proyección de Ingresos y Egresos.....	85

7.5	Estrategia de Gestión de Proyectos .....	93
7.5.1	Creación de la Unidad de Gestión de Proyectos .....	93
7.5.2	Propuesta de Estructura Organizativa .....	94
7.6	Sostenibilidad Financiera.....	96
7.6.1	Metodología de Trabajo- Ciclo de la Cooperación .....	97
7.6.2	Formas de Gestionar Ayudas de Cooperantes.....	98
7.6.3	Directorio de Cooperantes .....	104
7.7	Seguimiento y Evaluación de la Unidad de Gestión de Proyectos .....	107
	Referencias Bibliográficas.....	108
	ANEXOS .....	111
	Matriz de Congruencia .....	111
	Cedula de Entrevista .....	112

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Población del Municipio.....	54
Tabla No. 2	Tipología del Municipio.....	55
Tabla No. 3	Presupuesto Municipal.....	57
Tabla No. 4	Detalle de Ingresos .....	58
Tabla No. 5	Detalle de Egresos Municipales.....	59
Tabla No. 6	FODA Área Financiera.....	61
Tabla No. 7	FODA Área Tributaria.....	61
Tabla No. 8	FODA Área Servicios Municipales.....	62
Tabla No. 9	Conclusiones, Recomendaciones/ Medidas a Tomar.....	62
Tabla No. 10	Ingresos Potenciales de la Municipalidad.....	63
Tabla No. 11	Histórico de Ingresos Percibidos y Egresos Devengados.....	64
Tabla No. 12	Tendencias de Ingresos Percibidos y Egresos Devengados.....	66
Tabla No. 13	Registro de contribuyentes por Tasas e Impuestos .....	80
Tabla No. 14	Servicios Municipales Tasados.....	82
Tabla No. 15	Planificación Financiera de Ingresos y Egresos; 2017-2021.....	88

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Población del Municipio.....	54
Gráfico No. 2	Distribución de Ingresos Municipales 2016.....	59
Gráfico No. 3	Distribución de Egresos Municipales 2016.....	60
Gráfico No. 4	Autonomía Financiera.....	70
Gráfico No. 5	Resultado Presupuestario.....	71
Gráfico No. 6	Autonomía Operativa.....	72
Gráfico No. 7	Participación de Ingresos por Impuesto .....	73
Gráfico No. 8	Participación de Ingresos por Tasas.....	74
Gráfico No. 9	Eficacia en el Gasto Corriente.....	75
Gráfico No. 10	Participación de los Gastos Corrientes.....	76
Gráfico No. 11	Índice de subsidio del Gasto Corriente.....	77
Gráfico No. 12	Servicio de la Deuda.....	78
Gráfico No. 13	Mora Tributaria.....	81
Gráfico No. 14	Ingresos Totales Proyectados.....	89
Gráfico No. 15	Ingresos Propios Proyectados.....	90
Gráfico No. 16	Autonomía Financiera Proyectada.....	91
Gráfico No. 17	Autonomía Operativa Proyectada.....	91
Gráfico No. 18	Ahorro y Desahorro Corriente Proyectado.....	92
Gráfico No. 19	Resultado Presupuestario Proyectado.....	92

## Resumen Ejecutivo

Las dificultades financieras que enfrentan día a día las municipales del país, ha llevado a concientizar a sus autoridades sobre la necesidad de reforzar sus ingresos y buscar fuentes alternativas de recursos que le permitan cumplir con el mandato constitucional establecido en relación a la responsabilidad de propiciar y mantener el desarrollo económico del municipio que representan.

Aunado a lo anterior y motivados por la falta de sostenibilidad financiera que ha provocado la dependencia en los fondos FODES recibidos por el Gobierno Central, el presente trabajo, tiene como objeto de estudio el diseño de estrategias encaminadas a mejorar la situación económica-financiera actual de la municipalidad de Quelepa, departamento de San Miguel.

La propuesta de estrategias parte de un adecuado y objetivo diagnóstico realizado, que incluye un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cada una de las áreas fundamentales de la gestión financiera de la municipalidad; continua con un análisis financiero en el cual se presenta la tendencia de ingresos percibidos y gastos devengados durante un período de cinco años anteriores al 2016, se determinan, grafican y analizan indicadores financieros; todo lo anterior con el objetivo de fundamentar la propuesta de estrategias de fortalecimiento financiero y planificación de ingresos y gastos para los próximos cinco años (2017-2021).

Posteriormente se propone como estrategia de sostenibilidad la creación, implementación y funcionamiento de la unidad de gestión de proyectos. La idea es que la administración local actual tenga la oportunidad de revisar, desarrollar criterios y aplicar técnicas e instrumentos que conlleven a la elaboración de lineamientos de desarrollo estratégicos para la municipalidad de Quelepa encaminados a:

- Desarrollo económico local y fomento productivo
- Desarrollo de infraestructuras
- Desarrollo social y capital humano
- Desarrollo institucional, articulación de actores y participación.

Ante la propuesta descrita, se plantean diferentes opciones para la obtención de recursos externos sean estos públicos o privados, nacionales o extranjeros, para los cuales la decisión de aplicabilidad dependería del desarrollo sistemático de propuestas elaboradas por una unidad técnica específica, debiendo priorizar inversiones que permitan obtener más recursos, bien sea por que originen hechos generadores para aumento de la recaudación o por que se realicen acciones pertinentes para atraer fondos que cofinancien el presupuesto municipal.

Es oportuno resaltar que la sostenibilidad financiera conllevaría a mejorar la gestión pública municipal, lo cual es de interés de todos los sectores que hacen vida local, es decir: la propia organización municipal, sociedad civil, entidades pública, organizaciones y empresas privadas, gremios profesionales, sindicatos, grupos deportivos, culturales, educativos, de salud y comunidad organizadas en general, como productores y receptores de bienes y servicios de la administración pública municipal.

## **Introducción**

El entorno socioeconómico en el cual se desarrolla la gestión pública salvadoreña, identifica unas administraciones municipales más exitosas que otras en cuanto a los resultados financieros obtenidos y la calidad de los servicios que prestan a los ciudadanos.

Las circunstancias anteriores dependen de una adecuada toma de decisiones adoptada por los dirigentes locales, donde el macro y micro entorno del país juegan un papel fundamental a la hora de definir acciones concretas que fortalezcan y mejoren los recursos financieros de la municipalidad.

Hoy en día, la frágil situación económica y financiera que atraviesa el país impacta directamente los presupuestos de las alcaldías, considerando que estos se financian primordialmente del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES) para el cumplimiento de sus obligaciones y competencias; es de vital importancia que las autoridades conozcan que pueden hacer para mejorar y fortalecer el rendimiento de sus fuentes propias de ingresos, sobre todo si se considera que los recursos transferidos que por ley les corresponden, prácticamente no dependen de sus esfuerzos y deseos, sino que están supeditados a condiciones y decisiones que les son ajenas.

Bajo el contexto anterior, los Concejos Municipales, se encuentran en la búsqueda constante de mayores recursos financieros y jurídicos a fin de alcanzar sus objetivos y metas que contribuyan con su autodesarrollo, brindando resultados concretos que le permitan el manejo responsable de la administración y las finanzas de la municipalidad con proyección estratégica, a fin de alcanzar solvencia financiera que garantice la cobertura de pago de los gastos corrientes u operativos, endeudamiento e inversión pública a corto, mediano y largo plazo.

Es en este sentido, que en el presente documento se han diseñado estrategias para la Sostenibilidad Financiera de la municipalidad de Quelepa, del departamento de San

Miguel, sobre la base de un trabajo investigativo y propositivo; que le permita al Concejo Municipal, conocer, evaluar y tomar decisiones que coadyuven a mejorar la situación económica financiera de la institución y por consiguiente la calidad de vida de los habitantes del Municipio.

Se inicia presentando la situación problemática de la economía en El Salvador y su impacto en las finanzas municipales, seguidamente se detallan definiciones conceptuales y pensamientos teóricos actuales y contemporáneos que estudian el Diseño de Estrategias, la Sostenibilidad Financiera y la Gestión Pública Municipal.

Posteriormente, se presenta la justificación de la investigación y se explica cuál fue la metodología a utilizar para el desarrollo del estudio, el tipo de investigación, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados, análisis e interpretación de los resultados y las Conclusiones y Recomendaciones resultado de la investigación.

Por último se esboza una propuesta de estrategia para la sostenibilidad financiera de la municipalidad sujeta a estudio y esquematizamos la forma en que se les debe dar seguimiento y evaluación.



# CAPITULO I.

## Formulación del Problema

### 1.1 Situación Problemática

La desaceleración de las economías emergentes y en desarrollo, encabezadas por China y la región latinoamericana, están generando una débil dinámica de la economía mundial, siendo los principales factores explicativos de dicha situación, la tendencia decreciente en los precios del petróleo y las materias primas, el menor volumen del comercio global y la salida de capitales ante la incertidumbre de las nuevas políticas económicas y migratorias, implementadas por el gobierno de los Estados Unidos de Norte América.

Dado el vínculo que existe entre la economía salvadoreña y la estadounidense por compartir una divisa común, el impacto de las nuevas políticas, es aún mayor ya que la actividad económica del país, se está desacelerando a su nivel potencial, en medio de una débil demanda externa y remesas deprimidas, afectando a todo el sector productivo y las finanzas públicas del país y particularmente al sector Municipal.

De acuerdo a la CEPAL, la deuda pública de América Latina ha aumentado en forma gradual y heterogénea, pasando de un 33,2% del PIB en 2014 a una media del 34,7% del PIB en 2015. Aunque ese nivel sigue siendo bajo en muchos países, la acumulación se ha debido a las necesidades de financiamiento frente a un escenario de desaceleración económica, siendo la región Centroamericana, donde alcanzó un incremento promedio de 8 puntos porcentuales del PIB entre 2008 y 2015. En los países de América del Sur, este aumento fue de 4,4 puntos porcentuales del PIB. Los países que incrementaron mayormente su deuda pública en ese período fueron Costa Rica (18 puntos porcentuales del PIB), El Salvador (11%), así mismo los países que presentan un mayor peso de la deuda pública externa son El Salvador (70%), Nicaragua (81%), Panamá (78%) y el Uruguay (70%).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CEPAL, Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2016, Las Finanzas Públicas ante el Desafío de Conciliar austeridad con crecimiento e igualdad, Marzo 2016, páginas 10 y 12.

En El Salvador el Sector Público está conformado por el Gobierno General y las Empresas Públicas. Dentro del Gobierno General se encuentra el Gobierno Central y los Gobiernos locales, que están constituidos por los 262 municipios del país.

Las municipalidades de El Salvador, no están exentas de los efectos de la desaceleración de la economía y del crecimiento de la deuda pública, ya que desde los años 80 se ha intentado a través de diferentes acciones, fortalecer el desarrollo y autonomía económica de las municipalidades, siendo 1988 el año en que se crea el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES), en atención a las disposiciones constitucionales vigentes y al papel de los municipios como impulsores del desarrollo local. El FODES se constituye a partir de un aporte anual del estado regulado en su ley de creación, el cual se ha modificado e incrementado en el tiempo, y a la fecha se asigna a las municipalidades un 8% de los ingresos corrientes del Presupuesto General

De acuerdo a la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES), el 85% y 90% del presupuesto de las 262 comunas del país, depende primordialmente del FODES para el cumplimiento de sus obligaciones y competencias, así mismo 50 de las 262 Municipalidades, dependen en un 50% de sus ingresos propios, el otro 50% es del FODES, y existen entre 18 y 20 alcaldías en las cuales los ingresos del FODES solo les sirve como un complemento para la inversión en obras.<sup>2</sup>

En el año 2016 las municipalidades del país, experimentaron una serie de retraso en la entrega del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES) por parte del Gobierno Central, e históricamente los ingresos propios generados por las tasas e impuestos municipales, no son suficiente para pagar salarios, saldar deudas con proveedores y continuar con el desarrollo de proyectos, lo que generó que entre 125

---

<sup>2</sup> <http://www.laprensagrafica.com/2016/10/05/cerca-de-150-alcaldias-con-saldo-rojo-por-mora-de-fodes#sthash.P4vYmLxe.dpuf>

y 150 alcaldías del país, funcionaran con saldos rojos y con dificultades en el cumplimiento de sus obligaciones y competencias.<sup>3</sup>

Siendo la municipalidad de Quelepa uno de los 262 municipios del país, no está exenta ante tal situación, por lo que se hace necesario el diseño de estrategias, que le permitan logra la sostenibilidad financiera.

## **1.2 Planteamiento del Problema.**

Considerando todos los elementos anteriores, se puede determinar que el problema identificado, es la falta de un diseño de estrategias que permita el logro de la Sostenibilidad Financiera de la Municipalidad de Quelepa del Departamento de San Miguel en El Salvador.

### **1.2.1. Problema General**

La situación económica y social de El Salvador implica grandes retos para las municipalidades, quienes deben atender de manera simultánea múltiples objetivos tomando en cuenta las limitadas herramientas administrativas y la falta de recursos para su consecución.

El desempeño de la economía y la situación fiscal afectan de manera directa la disponibilidad de recursos de los gobiernos locales. Por ejemplo, el impacto de la crisis financiera de 2009 en la economía nacional, se reflejó en primer término en una menor recaudación de ingresos del gobierno general y un menor crecimiento de los ingresos propios de las municipalidades, consecuentemente las transferencias FODES, impactaron en los recursos a disposición de las municipalidades en el año siguiente, debido a que el Presupuesto General, se elaboró y aprobó atendió al criterio de austeridad y por lo tanto, el monto de recursos asignados al FODES se mantuvo constante.

---

<sup>3</sup> <http://www.laprensagrafica.com/2016/10/05/cerca-de-150-alcaldias-con-saldo-rojo-por-mora-de-fodes#sthash.P4vYmLxe.dpuf>

A partir del año 2015 las asignaciones FODES, presentan una serie de inconsistencias en su entrega a los gobiernos locales, situación que en la actualidad ha afectado directamente la consecución de los objetivos y metas, provocando el mayor reto que enfrentan estas Instituciones, que es la consecución de los recursos financieros para el cumplimiento de las obligaciones y competencias. A eso se le debe sumar que las empresas públicas, carecen de buenas prácticas administrativas y financieras, que les permitan conocer en qué medida un diseño de estrategias puede ayudar al logro de la sostenibilidad financiera.

Por último, las características particulares de la municipalidad de Quelepa y el desconocimiento de los beneficios que ofrece un diseño de estrategias, hacen que los criterios y metodología del mundo empresarial que proveen de los modelos más exitosos en concepto de sostenibilidad financiera, no sean aceptables y aplicables, a la realidad gubernamental. Por ello existe la necesidad evidente de identificar una metodología enmarcada en el diseño de estrategias que permita el logro de la sostenibilidad financiera, y aplicarlo a las condiciones particulares de la municipalidad objeto de estudio.

### **1.2.2. Problemas Específicos**

La constante dinámica en la que están inmersas las 262 municipalidades del país y la exigencia de la diversificación de las fuentes de ingreso, demandan eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones y una mejora continua en los sistemas y prácticas administrativas y financieras. Así mismo es necesario conocer si las decisiones tomadas por la administración han sido acertadas, si las políticas y objetivos se lograron y saber las verdaderas causas de la situación económica en el manejo de los recursos. Lo anterior se logra a través de la elaboración de un diagnóstico de la gestión financiera.

El realizar un diagnóstico financiero en la municipalidad de Quelepa, departamento de San Miguel, permitirá conocer la situación real de sus finanzas, descubriendo los problemas y las áreas de oportunidad que conlleven a identificar el potencial de los ingresos Municipales.

Ante una débil situación de las finanzas públicas municipales, caracterizada por las dificultades financieras tradicionales y la responsabilidad que tienen las municipalidades de solventar las obras y servicios que demanda la población, asociado a ello, las inconsistencia que en la actualidad presenta la entrega de los recursos FODES, que por ley les corresponden, y que no dependen de sus esfuerzos y deseos, sino que están supeditados a condiciones y decisiones que les son ajenas, es entendible que las autoridades locales, asuman la responsabilidad ineludible que tienen de acrecentar, fortalecer y diversificar las fuentes de ingresos, y de conocer de qué manera el diseño de estrategias puede incidir en el fortalecimiento financiero de los municipios.

El presupuesto de ingresos de la municipalidad de Quelepa del año 2016, muestra que el 71.78% de lo proyectado, corresponde a las transferencias realizadas por el gobierno central y tan solo un 28.22% a sus ingresos propios, lo descrito en el párrafo anterior y la eminente necesidad de fortalecer las finanzas, requieren que la autoridad municipal, cuenten con un diseño de estrategias en el cual se establezcan las medidas y acciones necesarias que con lleven al fortalecimiento de las finanzas municipales.

Los habitantes de los municipios, demandan de los gobiernos locales, la ejecución de proyectos y programas que coadyuven al desarrollo social de toda la población, sin embargo la deficiencia de recursos financieros y el poco conocimiento de los funcionarios y empleado sobre los procesos de financiamiento y gestión de proyectos, está imposibilitando el cumplimiento de ello, situación que requiere que los Concejos Municipales, cuenten con fuentes alternativas de financiamiento e inversión en proyectos.

Lo anterior, es necesario como punto de partida para comprender que la gestión de proyectos puede impactar en la sostenibilidad financiera de la municipalidad de Quelepa, ya que el gestionar financiamiento para la ejecución de proyectos puede ofrecerle una gama de oportunidades, dependiendo del grado de conocimiento que se tenga de las instituciones, países amigos, agencias y organismos nacionales e internacionales de cooperación. De acuerdo a información publicada en el Sistema de Información sobre

Cooperación para el Desarrollo de El Salvador, del Ministerio de Relaciones Exteriores, la ayuda que han brindado cooperantes internacionales para el Departamento de San Miguel, haciende a US\$ 593,789,054, en financiamiento no reembolsable<sup>4</sup>, sin embargo la municipalidad de Quelepa no se ha visto beneficiada con este tipo de ayudas y no ha realizado gestiones al respecto, no obstante la municipalidad en estudio, ha desarrollado proyectos, a través de convenios con Instituciones del Gobierno Central, como lo es el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y el Fondos de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), demostrando así, los beneficio que genera la Gestión de Proyectos en la Sostenibilidad Financiera Municipal.

---

<sup>4</sup> <http://cooperacion.rree.gob.sv/reportes>

## CAPITULO II.

### Fundamentación Teórica

#### 2.1 Diseño de Estrategias

Como inicio de este apartado, se hace necesario definir el concepto de **Diseño**, ya que esta palabra tiene diferentes significados dependiendo del idioma y su origen, puede referir a un plan, una intención, a una carrera o estudio, Vilem Flusser, en el Libro Filosofía del Diseño en el primer capítulo busca dar respuesta al significado de la palabra diseño, haciendo referencia a que el diseño que está detrás de toda cultura consiste en que mediante engaños nos convertimos en artistas libres y con esto nos damos cuenta de que cuando las culturas cambian, la gente cambia, el estilo cambia, la naturaleza y nuestro entorno cambia, y que el futuro (el destino de la humanidad) depende del diseño y da principal importancia al diseñador como creador de trampas y un ser malicioso, pues obligan a los seres humanos a contemplar ideas deformadas. De esto y de los orígenes de las palabras etimológicas que describe en su libro, llega al término latino Ars, que es el equivalente de la palabra griega Teché. Ars se refiere o sónica "truco" y su sentido se entiende en palabras como artificial o artificio. De lo anterior ya se puede empezar a ver una explicación del significado actual de la palabra diseño, siendo esta planeación, propósito, meta, tramar algo y proyectar, y teniendo en cuenta que estas se relacionan con malicia y trampa. Pero la interpretación de estas dos últimas palabras no debe ser tanto con fines malévolos en sí, sino más bien que por medio del engaño y la trampa generar una ventaja o un beneficio.

El autor Fernando Broncano en El libro de Entre ingenieros y ciudadanos, define rápidamente el diseño, como una respuesta novedosa y eficiente a un problema práctico. (2006:110), cuando el autor se refiere a una respuesta novedosa, quiere decir generar una solución que no sea la copia o repetición de algo existente. Sin irse a los extremos de afirmar que la novedad es generar nuevos conceptos, se pueden usar conceptos ya conocidos en problemas muy bien definidos y este proceso de diseño seguirá siendo novedoso. Este planteamiento surge en apoyo de los diseñadores que están en contra del diseño de artefactos de forma desmesurada y, en algunos casos, sin ningún tipo de función. Expone que una solución es eficiente si está en la capacidad de resolver el problema

utilizando los medios más adecuados, sin crear otros problemas, es decir, la solución propuesta no genera problemas con las trayectorias adyacentes y paralelas que van con ésta.

**La palabra Estrategia:** se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde se ha utilizado durante siglos.

Los académicos en sus diferentes definiciones establecen cuatro elementos en común. **En primer lugar** está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de coincidencias ajenas a la empresa a la cual debe responder, pudiendo algunas ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). **En segundo lugar**, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. En el cual el objetivo de más alto nivel se suele conocer como misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. **En tercer lugar**, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. **Por último** la empresa proyecta como aplicar recursos, a efectos de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

Modernamente para los empresarios con iniciativa competitiva, las raíces del concepto estrategia son un atractivo evidente, ya que proyectan establecer mejores nichos de mercados, ganar más que la competencia, y obtener mayores resultados, es entonces que **La Estrategia**, se define “como los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.<sup>5</sup>”

---

<sup>5</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 9ª Edición, P. 11.



Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define “la Estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”

Desde otro punto de vista, para Smith (1977), la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

De acuerdo con Schendel y Hofer (1978), la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos. En este aspecto, estos autores avanzan en su concepto en cuanto a que la organización debe pensar en el futuro y cómo afrontarlo. En ese orden de ideas resulta obvio que se planea qué tipo de recursos se necesitan hoy, para enfrentar las nuevas políticas y adecuarse a los cambiantes mercados del mañana.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad de las organizaciones, Bonn y Fisher (2011) afirman que a nivel institucional la estrategia tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio. Mientras que a nivel corporativo implica tomar decisiones acerca de la diversidad de producto/mercado, la cobertura geográfica y la búsqueda de posibles adquisiciones y alianzas estratégicas. Explican, además, que si la sostenibilidad es un valor fundamental para la organización, el alcance de la cartera corporativa de la organización tendrá que incluir estrategias para hacer frente a los problemas del consumo excesivo y el despilfarro en el mundo desarrollado. Esto implica la creación de empresas que desarrollen y promuevan productos duraderos que se elaboren y se consuman con un impacto ambiental mínimo.

**El Diseño de Estrategias:** se puede definir como la definición de metas, el análisis de la situación de la organización, y la planificación de acciones de la empresa ante amenazas y oportunidades y **la Implantación de la Estrategia**, es la acción o la ejecución de la estrategia, llevada a cabo por el recurso humano de la empresa. Por lo tanto para la ejecución exitosa de lo diseñado, las personas juegan un rol fundamental, de este modo es imperativo articular la estrategia de negocios con las habilidades relacionales y directivas del personal (trabajadores y ejecutivos) para implantar lo diseñado.

La formulación o diseño de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad empresarial y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción estratégico. El plan de acción estratégico de una compañía es dinámico, y continuamente sufre revisiones, refinamiento y mejoras.

La estrategia de una compañía se desarrolla progresivamente a medida que se van presentando diferentes acontecimientos y conforme aumenta la experiencia directiva. No se puede planear todo con anticipación, incluso los mejores planes deben adaptarse a condiciones cambiantes y a sucesos imprevistos. Por lo tanto, la formulación de estrategias se compone de dos elementos: uno proactivo que tiene carácter anticipativo y el otro concebido como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores. (Ibídem, 1998).

En un contexto diferente, Argyris (1985) utiliza el riesgo para esbozar su teoría sobre la estrategia y afirma que la formulación (diseño) e implementación de la estrategia incluye la identificación de las oportunidades y de los peligros en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fortalezas y debilidades, el diseño de estructuras, la definición de funciones, la contratación de las personas adecuadas, y la aplicación de recompensas apropiadas para motivarlas a colaborar.

Hay que entender entonces que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis.

## **2.2 Sostenibilidad Financiera**

La definición de la palabra sostenibilidad, está estrechamente relacionada al concepto del término sostenible y/o sustentable o perdurable, y surge en un momento indispensable para la sociedad, donde se necesita combinar la actividad económica con la protección y resguardo de la naturaleza, para que al mismo tiempo que se estén generando recursos económicos, el ambiente y los recursos naturales se preserven y puedan seguirse aprovechando en el futuro.

“Estamos en un momento crítico de las historia de la Tierra, en el cual debe elegir su futuro. A medida que el mundo se vuelve cada vez más interdependiente y frágil, el futuro depara a la vez grandes riesgos y grandes promesas. Para seguir adelante, debemos reconocer que en medio de la magnífica diversidad de culturas y formas de vida, somos una sola familia humana y una sola comunidad terrestre con un destino común. Debemos unirnos para crear una **sociedad global sostenible** fundada en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz. En torno a este fin, es imperativo que nosotros, los pueblos de la Tierra, declaremos nuestra responsabilidad unos hacia otros, hacia la gran comunidad de la vida y hacia las generaciones futuras” Carta de la Tierra (2000)<sup>6</sup>

Uno de los conceptos que surgieron como búsqueda de alternativa a las atrocidades ocurridas en la naturaleza, para al menos frenar el avance nocivo, es el concepto de la

---

<sup>6</sup> Carta de la Tierra es una declaración de principios fundamentales que tiene el propósito de formar una sociedad justa, sustentable y pacífica en el siglo 21. <http://www.cartadelatierra.org/>

palabra internacionalmente conocida como “desarrollo sostenible, sustentable o perdurable”, la cual se encuentra en el documento llamado Informe Brundtland (1987)<sup>7</sup>

Riechmann, 1995 p. 4, define el termino sostenible, como: “Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus necesidades”

El desarrollo sostenible es concebido como el proceso de transformación y aumento de las oportunidades sociales que compatibiliza, en el tiempo y en el espacio, el crecimiento económico, la conservación ambiental y la equidad social, con democracia y participación de la sociedad en las elecciones y decisiones (Buarque 1994).<sup>8</sup>

**Una empresa sostenible:** Es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.<sup>9</sup>/ En ese sentido la sostenibilidad financiera se debe basar en un modelo de gestión adecuado y eficiente, que garantice la transparencia de los flujos financieros y la asignación flexible de suficientes recursos económicos, dentro de un plazo de tiempo adecuado y previsible.

Sostenibilidad, en términos generales, se entiende como la característica de un proceso o estado que puede mantenerse indefinidamente, la clave para la sostenibilidad de cualquier proceso o estado es balance, proporción o equilibrio. La sostenibilidad debe tomar en cuenta cada componente de las relaciones del ambiente social, económico y cultural de los grupos o sociedad (Estrategia Mundial para la Conservación, 1980).

---

<sup>7</sup> Informe Brundtland. Informe socio-económico, elaborado en 1987 para la ONU por una comisión encabezada por la doctora Harlem Brundtland. Originalmente se llamó Nuestro Futuro Común (our Common Future, en inglés). En este informe, se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible.

<sup>8</sup> CAROLL IRENE RODRIGUEZ ROJAS (20 MAY 2012) WWW.EOI.ES/BLOGS/MADEON

<sup>9</sup> Ministerio del Ambiente (2015). Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador. Quito – Ecuador P. 25

**La sostenibilidad se define como:** La facultad de un sistema, obra, servicio o proceso de continuar “funcionando” de la misma forma como fue diseñado y establecido en el proyecto.<sup>10</sup>

Alejandro Benítez Vázquez, Gerente General de la Fundación ADEL MORAZAN, Departamento de Morazán, El Salvador, considera que el ámbito de la sostenibilidad es: Técnica, Financiera, Institucional, Social, Política y Ambiental, conceptualizando cada uno de estos ámbitos de la siguiente manera:

**Técnica:** “Es la Capacidad técnica, administrativa y gerencial de los actores locales para mantener funcionando de forma eficiente y continúa un proceso o servicio.”

**Financiera:** “Es la Capacidad de los actores locales para gestionar, generar y manejar adecuadamente los recursos financieros necesarios que sirvan para mantener funcionando el proceso de forma eficiente y continua; así como la capacidad para mejorarlo y/o ampliarlo.”

**Institucional:** “Capacidad de los actores locales para administrar (planes, manuales, reglamentos, herramientas e instrumentos) de manera eficiente los procesos; así como su capacidad para relacionarse con la institucionalidad en el territorio.”

**Social:** “Capacidad de los líderes locales para lograr que las organizaciones participen de manera activa, propositiva y coordinada en todas las actividades y/o servicios que requieren los procesos; a fin de garantizar la continuidad de los mismos.”

**Política:** “Capacidad de líderes para mantener sus relaciones institucionales manteniendo un equilibrio entre lo técnico y lo político, así como sus habilidades para poder proponer y negociar apoyos con las instancias políticas del territorio e insertarse en las instancias o espacios de toma de decisiones para lograr hacer incidencia.”

---

<sup>10</sup> Alejandro Benítez Vázquez, PANEL - FORO: Sostenibilidad Financiera En Época De Alta Incertidumbre Económica Y Financiera. (17 de abril 2015), Escuela de Posgrado, Maestría en Finanzas, Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental.

**Ambiental:** “Capacidad de los actores locales públicos y privados para implementar un conjunto de ideas, normas, leyes y acciones dirigidas a respetar y garantizar la calidad ambiental, evitando su degradación.”

Esto implica, en términos económicos, internalizar los costos externos de la contaminación y los costos de uso de los recursos naturales, superando la idea de que los mismos son bienes libres.

Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

Considerando las definiciones anteriores, se puede decir que la sostenibilidad financiera de la municipalidad de Quelepa, debe ser un proceso acorde a las normas constitucionales, políticas, ambientales y sociales. Lo que involucra no solo la captación tradicional de fondos para llenar los vacíos financieros identificados, sino también la viabilidad financiera, que se base en la posibilidad de agregar valor, y visualizar la contribución de los organismos nacionales e internacionales, a cambio de garantizar la consecución del buen vivir de los habitantes del Municipio. Además, implica ver más allá de los límites para promover la participación de los diferentes actores relacionados con los objetivos trazados.

### **2.3 La Gestión Pública Municipal**

En primer lugar se define el concepto de **Gestión:** como un conjunto de procesos y/o actividades conducentes al logro de un propósito, que implica un proceso permanente de planeación, ejecución y evaluación de la acción, en función de los objetivos y metas del plan de desarrollo de la entidad territorial.<sup>11</sup>

Se define la gestión, como la acción y efecto de administrar. Por tal razón, resulta entendible que **la gestión municipal**, no es más que la organización y administración de los recursos que pueden ser de diferentes órdenes, económicos, culturales, territoriales,

---

<sup>11</sup> Observatorios de Políticas Públicas: Conceptos de Gestión Pública Municipal, P. 6/ [www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)

humanos, y de servicios, del municipio. “Es un proceso continuo de análisis, toma de decisiones, organización y control de actividades para mejorar la formulación de políticas públicas municipales y su implementación, con el fin de ordenar el territorio y promover la calidad de vida de sus habitantes”. La gestión municipal: es una tarea compartida con la finalidad de elevar las condiciones económicas, sociales, humanas, físicas y culturales del municipio y de su población, para hacerlo económicamente equitativo, políticamente viable, administrativamente eficiente y ambientalmente sustentable. Todo se basa en un proceso de planificar y administrar los recursos propios de un municipio de manera eficiente y eficaz, con visión de desarrollo.<sup>12</sup>

**La Gestión Pública:** Implica el conjunto de acciones que realizan las entidades municipales para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas en la planificación de los programas de trabajo, mediante la administración e integración de los recursos de un territorio. Una clara visión de gestión municipal se entiende como el manejo de una serie de funciones de recursos destinados a proporcionar a los distintos sectores de la población, los satisfactores de sus respectivas necesidades de bienes de consumo colectivo.<sup>13</sup>

El concepto de **gestión pública**, se asocia a los resultados de la administración de turno y es entendida como un proceso integral, sistemático y participativo en el cual se unifican la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias que cubren los diversos campos, teniendo como base metas establecidas a través de mecanismos democráticos. Por lo tanto, es importante que no sólo las administraciones locales, sino también la sociedad civil, tengan claro la importancia de la gestión pública; por su parte, quienes están a cargo de la gerencia de lo público deben velar por la eficiencia y eficacia de ésta, buscando así mejorar la calidad de vida de la población en un entorno de desarrollo sostenible.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Manual de Gestión Municipal/República Dominicana (2016)/P. 10/ <http://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Manual-2016.pdf>.

<sup>13</sup> ISCH LOPEZ, Edgard. 1996. Guía de Capacitación en Gestión Ambiental Urbana para entidades municipales de América Latina y el Caribe. PNUD, UNOPS. Santiago, R.D.

<sup>14</sup> UNIVERSIDAD EAFIT/[www.eafit.edu.co/POSGRADO](http://www.eafit.edu.co/POSGRADO)

La Constitución de la Republica de El Salvador, en el Art. 204. Numeral quinto, establece la función de gestionar como parte de la autonomía de los Municipios. La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, (COMURES), expone que una gestión eficiente del desarrollo económico en el ámbito local, requiere incorporar dentro del accionar de los Gobiernos locales un nuevo modelo de **gestión pública** basado en el enfoque territorial que enfatice la promoción del desarrollo económico y social de manera sistémica e integral. (Aplicación del art. 5 de la Ley FODES). Este modelo debe permitir la construcción y movilización de los recursos de los territorios (municipios) en función del desarrollo de sus objetivos estratégicos y sus ventajas comparativas y competitivas.<sup>15</sup>

Las exigencias modernas de los habitantes de los Municipios, no ven como suficiente que el gobierno local se preocupe de mantener limpias las calles, hacer funcionar los cementerios y otras cuestiones similares, esto indica que el municipio moderno tiene, además, otra función primordial: la de ser **gestor** del desarrollo económico local. Paradójicamente, la globalización ha revalorizado el significado de la localidad y la necesidad de “pensar globalmente y actuar localmente”. Mediante la globalización, el municipio, por muy pequeño que este sea, pasa a formar parte de un “sistema transnacional”, en el que un sinnúmero de localidades a través del mundo están interconectadas y entrelazadas en un complejo sistema de interdependencias mutuas, ya sea por ser destinos turísticos de relevancia internacional o ser parte de cadenas de valor productivas.

La autonomía municipal significa, hoy en día, también la capacidad y el derecho para establecer relaciones internacionales con otros municipios y agencias internacionales en beneficio del desarrollo local. En este contexto, la modernización se mueve entre la competencia y la colaboración con otras instituciones y organismos del mismo país y de otros países. Competencia porque compiten por inversiones, turistas y otros recursos; cooperación porque necesitan alianzas estratégicas con otras localidades para explotar en forma conjunta los potenciales de desarrollo económico.

---

<sup>15</sup> GUÍA DE POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS MUNICIPALES PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL 2014



Dado que los recursos municipales para fomentar un adecuado desarrollo económico local son extraordinariamente limitados, la tarea del gobierno municipal consiste, ante todo, en reunir a los actores locales y concertar con ellos medidas de desarrollo, negociar con el gobierno central recursos de apoyo a la concertación local y generar confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros mediante una política local estable, transparente y eficiente, así también el involucramiento de los actores locales en la toma de decisiones, a todo ello se le puede llamar Gestión Pública Municipal.

## **CAPITULO III.**

### **Justificación, Objetivos e Hipótesis de la Investigación**

#### **3.1 Justificación de la Investigación**

El tema de las finanzas municipales es quizás uno de los temas más apasionantes dentro de la vida de los gobiernos locales. Se puede reducir al simple cumplimiento de los requerimientos legales que los órganos fiscalizadores solicitan a los municipios o convertirse en el área sustantiva que vincula al conjunto de áreas que hacen posible el funcionamiento de la administración pública municipal.

Al realizar un análisis sistemático de la economía nacional, observamos que las mayoría de municipalidades han venido experimentando problemas financieros durante los últimos años, esto caracterizado principalmente por la dependencia que tienen de las transferencias FODES (corrientes y de capital) realizadas por el Gobierno Central para el financiamiento de sus presupuestos.

De acuerdo a lo anterior y considerando que hoy en día es cada vez más preocupante la creciente demanda de más y mejores servicios públicos por parte de la población en contraste con la situación financiera que tienen las municipalidades, es necesario que las máximas autoridades municipales cuenten con herramientas estratégicas que contribuyan a decisiones efectivas que logren el desempeño de una eficiente gestión financiera por medio del incremento y fortalecimiento de fuentes alternativas de ingresos.

Diseñar estrategias en la actualidad desempeña un papel muy importante para las organizaciones, ya que esta les permite proyectarse en el tiempo, aprovechar sus capacidades y lograr el cumplimiento de sus objetivos, explotando al máximo las oportunidades existentes en el entorno económico.

Mejorar los ingresos del municipio no solo es una cuestión de deseo y de buenas intenciones de quienes en su momento tienen la responsabilidad de manejar las finanzas de este nivel de gobierno, se trata más bien de una responsabilidad pública que requiere de voluntad política y de una alta dosis de eficiencia administrativa

Por ello, tomando en cuenta que el Municipio, además de ser la entidad territorial fundamental del ordenamiento político administrativo del Estado, se convierte en un espacio que promueve el Desarrollo Económico y Social Local, pretendemos con el diseño de estrategias ampliar y fortalecer la capacidad de gestión financiera, con herramientas concretas que le permitan al gobierno local, en el corto, mediano y largo plazo, constituirse en un generador de ingresos y bienestar social para sus habitantes

Esta iniciativa pretende aportar una solución a la problemática relacionada con la falta de generación de recursos en la municipalidad de Quelepa, Departamento de San Miguel. De lograrse este propósito, permitiría a la Administración Municipal actual generar oportunidades que mejoren la captación de fondos, para invertirlos en programas u obras de desarrollo local que coadyuven a mejorar la calidad de vida de sus habitantes y por consiguiente se creen nuevas fuentes de ingresos.

### **3.2 Objetivos**

#### OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias que permitan la Sostenibilidad Financiera de la Municipalidad de Quelepa, Departamento de San Miguel.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la gestión financiera que permita identificar el Potencial de Ingresos de la Municipalidad.
- ✓ Diseñar estrategias que incidan en el Fortalecimiento Financiero de la Municipalidad
- ✓ Proponer lineamientos para gestionar proyectos que permitan la Sostenibilidad Financiera de la Municipalidad

### **3.3 Sistemas de Hipótesis**

#### **HIPÓTESIS GENERAL**

El diseño de estrategias permite la sostenibilidad financiera de la municipalidad de Quelepa, Departamento de San Miguel.

#### **HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

- ✓ La elaboración de un diagnóstico de la gestión financiera permite identificar el potencial de ingresos de la Municipalidad.
- ✓ El diseño de estrategias incide en el fortalecimiento financiero de la municipalidad.
- ✓ La gestión de proyectos impacta la sostenibilidad financiera de la municipalidad.

## CAPITULO IV.

### Metodología de la Investigación

La presente investigación se realizó bajo la aplicación del enfoque del **Método Hipotético Deductivo**, el cual consiste en ir de lo particular a lo general, ya que se tomó como referencia los resultados obtenidos de una Municipalidad objeto de estudio para así deducir lo que sucede en todo el universo considerado.

La investigación realizada es de tipo analítico-descriptivo el cual inició recolectando información histórica, bibliográfica, de igual forma se han utilizado datos manejados por las diferentes áreas de la administración municipal. Descriptiva por que permitió narrar causas y variables de problemas que ocurren en la Alcaldía Municipal sujeta a estudio.

Las **Técnicas de Recolección de Datos** a empleadas fueron:

1.- **Cedula de Entrevista**, dirigida a:

A)- **Funcionarios y empleados en puestos claves**, de la Municipalidad sujeta a estudio.

En el **Anexo 1**, se presenta el listado de personas consideradas para la aplicación de esta técnica de recolección de datos.

El **procesamiento de los resultados** se hizo de la siguiente manera:

1.- **Cédula de Entrevista**, se presenta la tabulación iniciando con la pregunta, después el objetivo de ésta y posteriormente se mostrará el cuadro con las opciones de respuesta, el número de respuestas y su frecuencia porcentual, esquematizando los resultados en un gráfico de pastel, que permitirá tener una visión más amplia de la distribución de las respuestas. Finalmente se describe el análisis realizado.

Al final del capítulo se presenta un resumen conteniendo las ideas principales vertidas por cada entrevistado, con el objetivo de enriquecer el análisis y tener un espectro técnico más amplio para la estructuración de la propuesta.

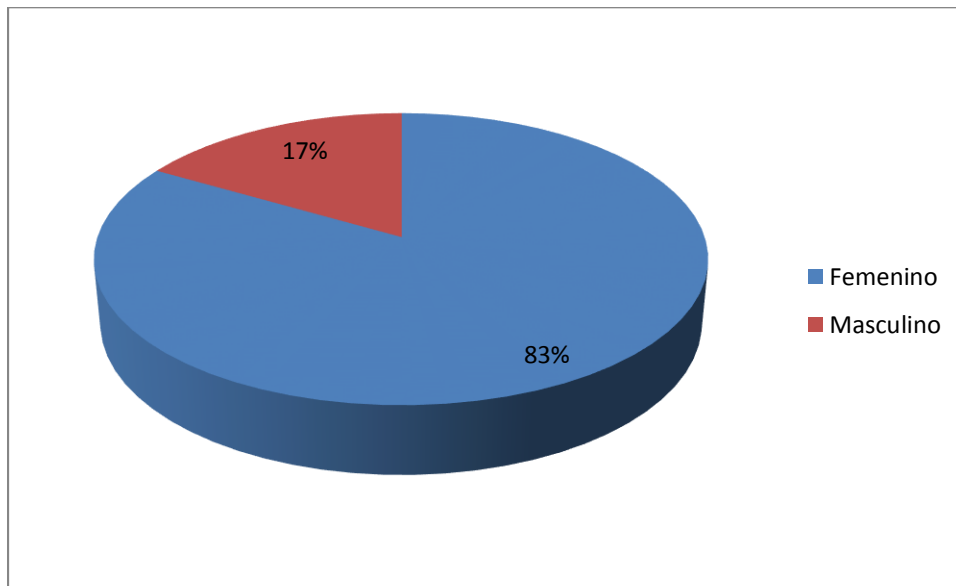
## CAPITULO V. Análisis e Interpretación de Resultados

### 5.1 Tabulación y Análisis de la Encuesta

Pregunta 1.- ¿Tipo de género de la persona interrogada?

**Objetivo:** Conocer el género de los Jefes de Departamentos de la municipalidad de Quelepa, departamento de San Miguel en El Salvador.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	5	83%
Masculino	1	17%
Total	6	100%

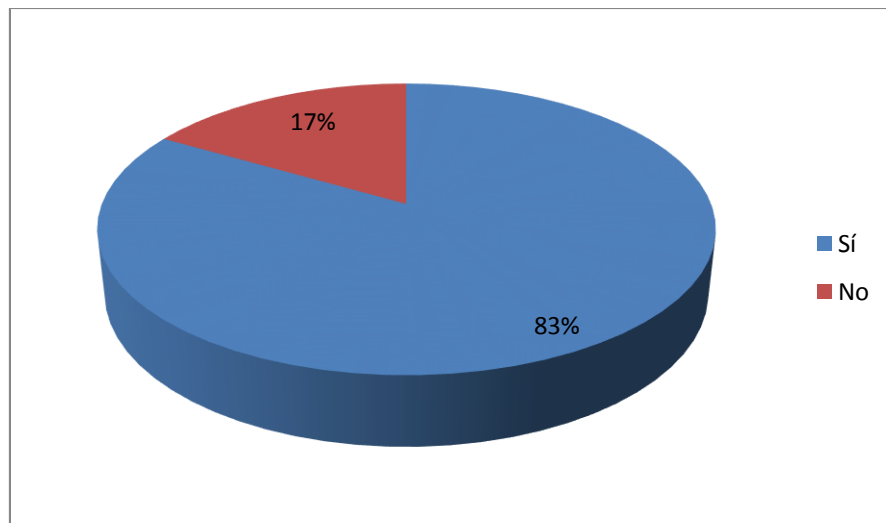


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 83% de los jefes de departamentos encuestados, corresponde al género Femenino y el 17% restante corresponden al género Masculino. Aproximadamente las tres cuartas partes de los jefes de departamentos de la municipalidad de Quelepa, son mujeres.

Pregunta 2.- ¿Vive en el Municipio de Quelepa?

**Objetivo:** Establecer si los Jefes de departamentos de la municipalidad, viven en el municipio de Quelepa, departamento de San Miguel en El Salvador.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

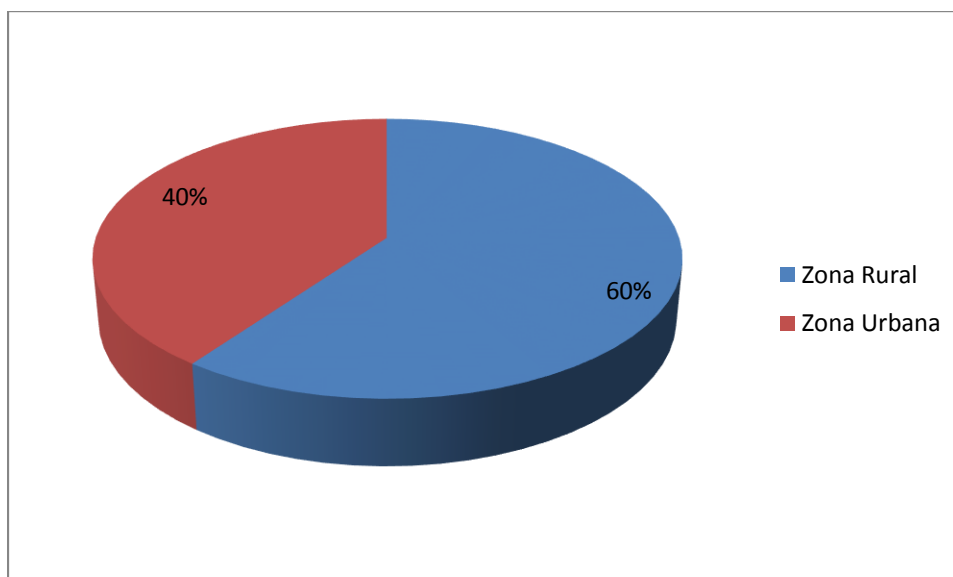


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 83% de los jefes de departamentos encuestados manifiestan que viven en el municipio y mientras que 17% responde que no viven en Quelepa. Aproximadamente las tres cuartas partes de los jefes de departamentos, viven en el municipio de Quelepa.

Pregunta 3.- ¿Si la respuesta a la interrogante anterior es positiva, en qué zona del municipio vive?

**Objetivo:** Determinar si los jefes de departamentos que viven en el municipio de Quelepa, residen en la zona Urbana o Rural del Municipio.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Zona Rural	3	60%
Zona Urbana	2	40%
Total	5	100%



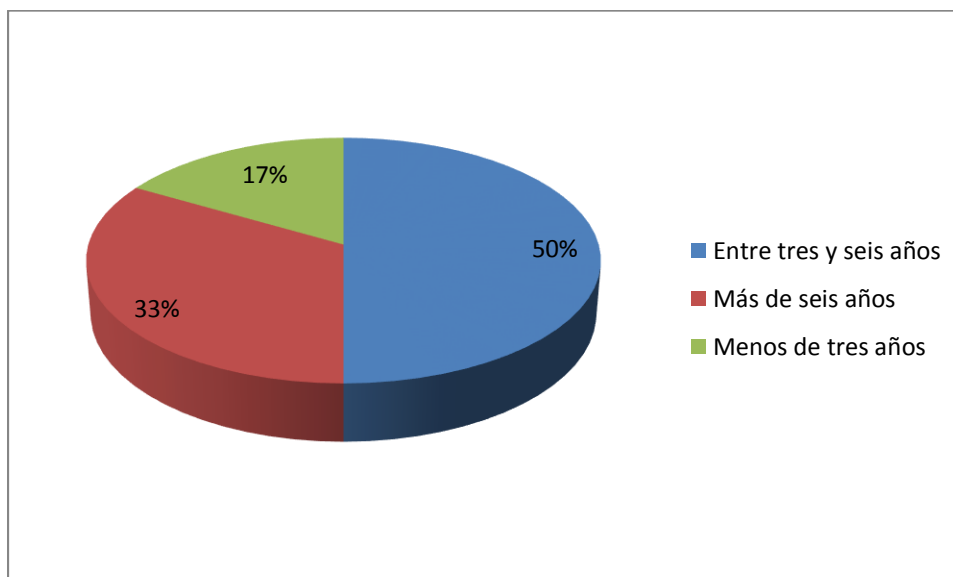
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 60% de los encuestados que viven en el municipio de Quelepa, residen en la zona Urbana y el 40% residen en la zona Rural. La mitad más uno de los encuestados viven en la zona Rural del Municipio.



Pregunta 4.- ¿Cuántos años tiene de laborar en la Municipalidad?

**Objetivo:** Conocer cuántos años tienen los jefes de departamentos, de laborar en la municipalidad de Quelepa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre tres y seis años	3	50%
Más de seis años	2	33%
Menos de tres años	1	17%
Total	6	100%

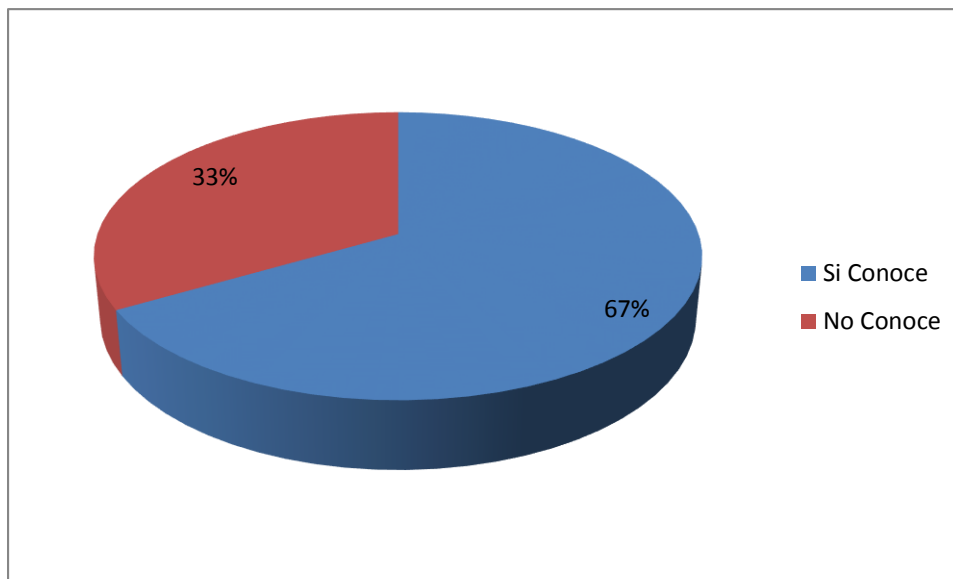


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 50% de los encuestados, tienen de laborar para la Municipalidad de Quelepa, entre tres y seis años, el 33% respondió que tienen más de seis años y 17% que tienen menos de 3 años. La mitad de los encuestados tienen entre tres y seis años de laborar para la Municipalidad.

Pregunta 5.- ¿Es de conocimiento suyo, si en los últimos cinco años se ha realizado un diagnóstico en la municipalidad?

**Objetivo:** Determinar si en los últimos 5 años se ha realizado un diagnóstico en la municipalidad.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí Conoce	4	67%
No Conoce	2	33%
Total	6	100%

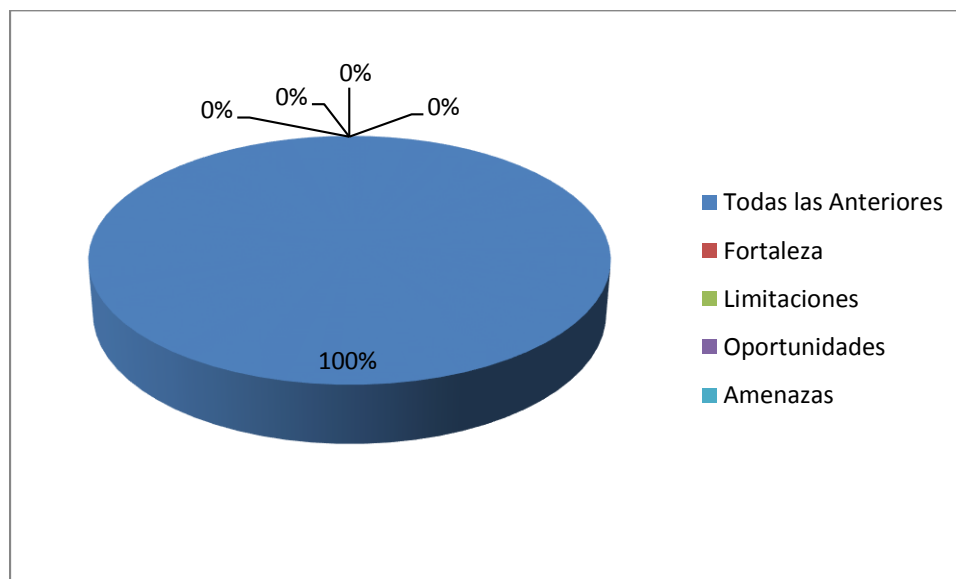


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 67% de los Jefes de departamentos encuestados, respondieron que es de su conocimiento que se ha realizado un diagnóstico en la Municipalidad, y el 33% en cambio respondió que desconocen si se ha realizado. Aproximadamente la mitad más uno de los encuestados, tienen el conocimiento de que se ha realizado un diagnóstico en la Municipalidad de Quelepa.

Pregunta 6.- ¿Según su conocimiento, cuáles de las siguientes áreas de mejora incluye un Diagnóstico?

**Objetivo:** Determinar si los Jefes de Departamentos de la Municipalidad de Quelepa, conocen las áreas que incluye un diagnóstico.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todas las Anteriores	6	100%
Fortaleza	0	0%
Limitaciones	0	0%
Oportunidades	0	0%
Amenazas	0	0%
Total	6	100%



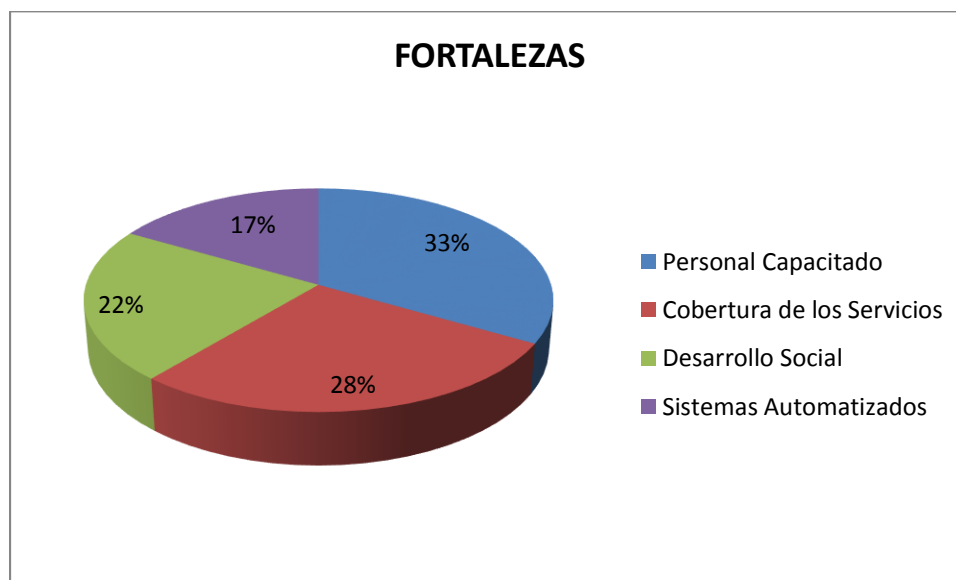
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 100% de los encuestados, respondieron que conocen que las Fortaleza, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas, son áreas que constituyen un Diagnóstico. Lo que significa que los encuestados conocen las partes que constituye un diagnóstico y que por lo tanto se les puede facilitar el elaborarlo.

Pregunta 7.- ¿Según su experiencia de trabajo en la Municipalidad, cuáles de los siguientes indicadores corresponden a las áreas de mejora?

**Objetivo:** Conocer las Fortalezas, las Oportunidades, las Limitantes y las Amenazas, que pudieran considerarse en la Municipalidad de Quelepa.

**FORTALEZAS**

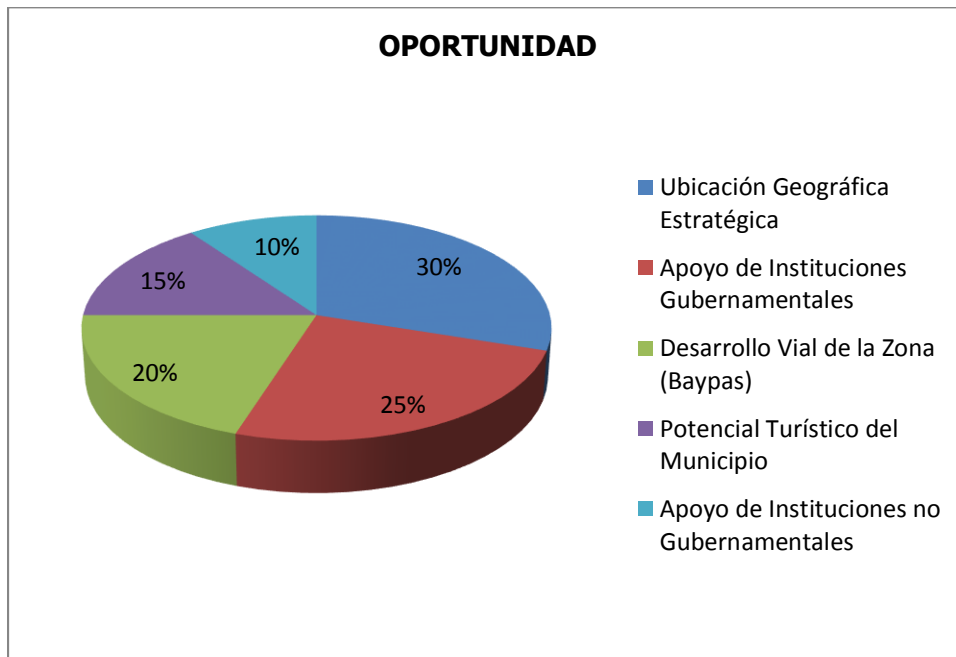
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personal Capacitado	6	33%
Cobertura de los Servicios	5	28%
Desarrollo Social	4	22%
Sistemas Automatizados	3	17%
Total	18	100%



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 33% de los encuestados respondieron que el personal capacitado puede considerarse como una fortaleza de la municipalidad, mientras que el 28% de las respuestas consideran que es la cobertura de los servicios, un 22% que es el desarrollo social, mientras que un 17% de las respuestas manifiestan que los sistemas automatizados. La mayoría de los encuestados consideran que el personal capacitado es una fortaleza de la municipalidad.

### OPORTUNIDAD

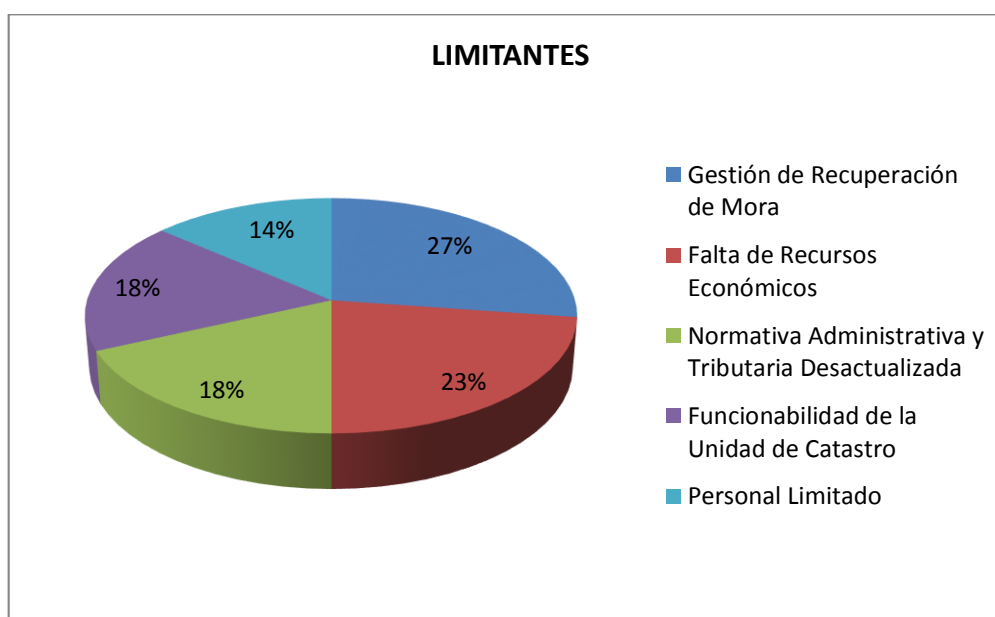
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación Geográfica Estratégica	6	30%
Apoyo de Instituciones Gubernamentales	5	25%
Desarrollo Vial de la Zona (Bypass)	4	20%
Potencial Turístico del Municipio	3	15%
Apoyo de Instituciones no Gubernamentales	2	10%
Total	20	100%



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 30% de las respuestas de los encuestados, consideran que la ubicación geográfica estratégica del municipio de Quelepa, es una oportunidad de mejora o desarrollo sostenible, mientras que el 25% expresan que lo es, el apoyo de las instituciones gubernamentales, el 20% manifiestan que puede ser el desarrollo vial de la zona (bypass), y un 15% lo ven en el potencial turístico y un 10% de las respuesta consideran como oportunidad el apoyo de las instituciones no gubernamentales. La mayoría de los encuestados consideran la ubicación geográfica estratégica, como oportunidad de mejora para la municipalidad de Quelepa.

## LIMITANTES

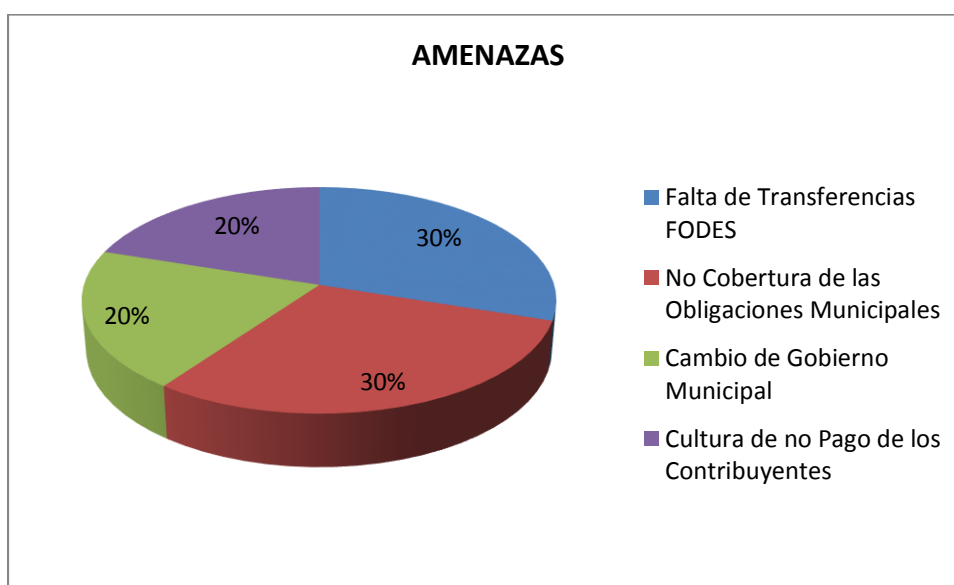
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión de Recuperación de Mora	6	27%
Falta de Recursos Económicos	5	23%
Normativa Administrativa y Tributaria Desactualizada	4	18%
Funcionabilidad de la Unidad de Catastro	4	18%
Personal Limitado	3	14%
Total	22	100%



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los encuestados en un 27% consideran que la débil gestión de la recuperación de la mora tributaria, constituye una limitante para la municipalidad, mientras que el 23% de las respuestas lo asocian a la falta de recursos económico y el 18% expresan que lo es, la desactualización de la normativa administrativa y tributaria, así como la falta de funcionabilidad de la unidad de catastro municipal, mientras que un 14% consideran que una limitante, es el personal limitado. Los encuestados en su mayoría consideran como limitante para la municipalidad de Quelepa, la débil gestión en la recuperación de la mora tributaria.

### AMENAZAS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de Transferencias FODES	6	30%
No Cobertura de las Obligaciones Municipales	6	30%
Cambio de Gobierno Municipal	4	20%
Cultura de no Pago de los Contribuyentes	4	20%
Total	20	100%

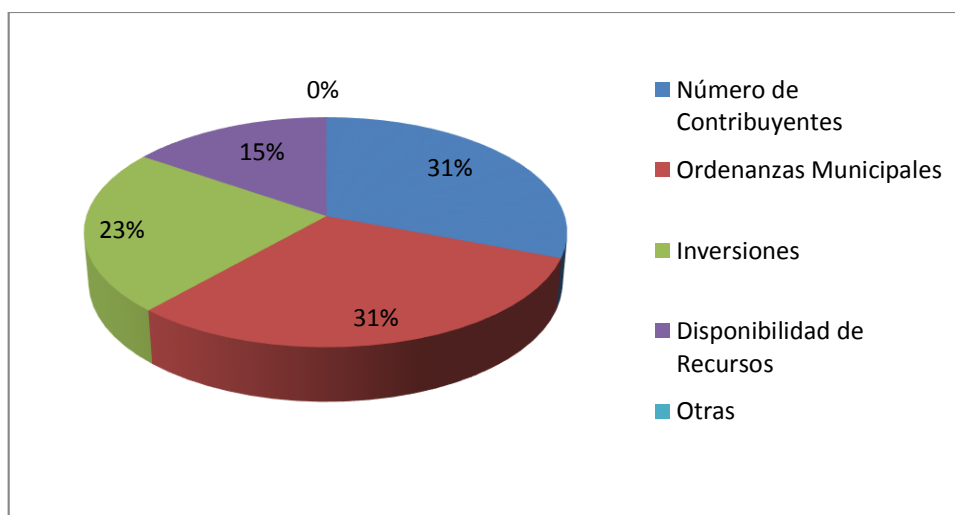


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 30% de los encuestados opinan que la falta de transferencias de los recursos FODES, y la no cobertura de las obligaciones municipales, representan una amenaza para la Municipalidad, mientras que el 20% de las respuestas identifican como una amenaza, el cambio o inestabilidad de los Gobiernos municipales y la cultura de no pago de los contribuyentes. La mayoría de los encuestados consideran la falta de transferencia de los recursos FODES y la no cobertura de las obligaciones municipales, como una amenaza latente en la municipalidad de Quelepa.

Pregunta 8.- ¿Cuáles de los siguientes indicadores considera que es un potencial de ingresos para la Municipalidad?

**Objetivo:** Identificar los indicadores que pueden generar un potencial de ingresos para la Municipalidad de Quelepa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Número de Contribuyentes	4	31%
Ordenanzas Municipales	4	31%
Inversiones	3	23%
Disponibilidad de Recursos	2	15%
Otras	0	0%
Total	13	100%



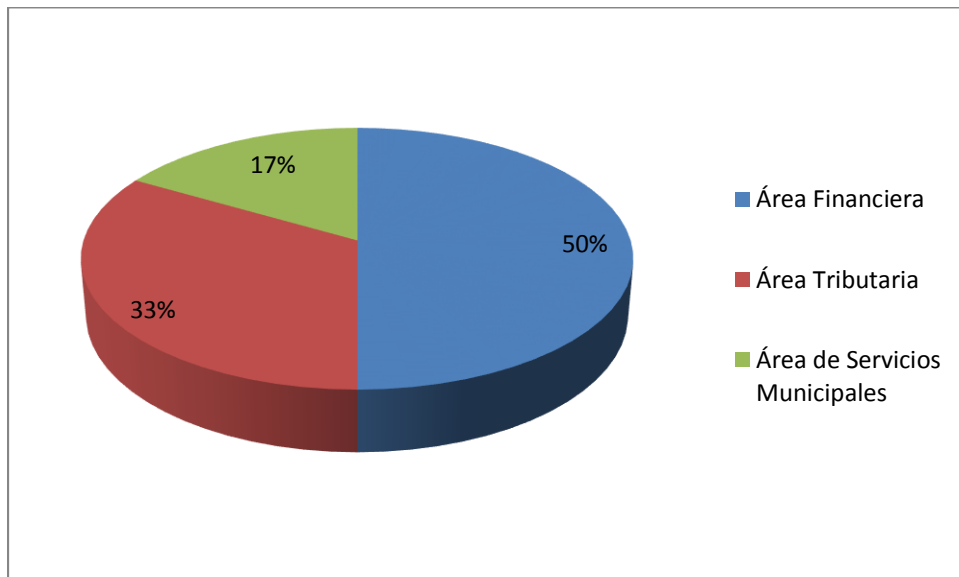
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 31%, de las respuestas de los encuestados, consideran que incrementar el número de contribuyentes y modificar las ordenanzas municipales, son un potencial de ingresos para la Municipalidad, mientras que el 23%, expresan que el generar inversiones y un 15% de las respuestas opinan que es la disponibilidad de recursos. La mayoría de los encuestados identifican que el incremento en el número de contribuyentes y una ordenanza municipal actualizada y fortalecida, es un buen indicador para potenciar los ingresos de la municipalidad de Quelepa.



Pregunta 9.- ¿A cuáles de las siguientes áreas pertenece usted?

**Objetivo:** Conocer las áreas a las cuales pertenecen los Jefes de Departamentos de la Municipalidad de Quelepa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Área Financiera	3	50%
Área Tributaria	2	33%
Área de Servicios Municipales	1	17%
Total	6	100%

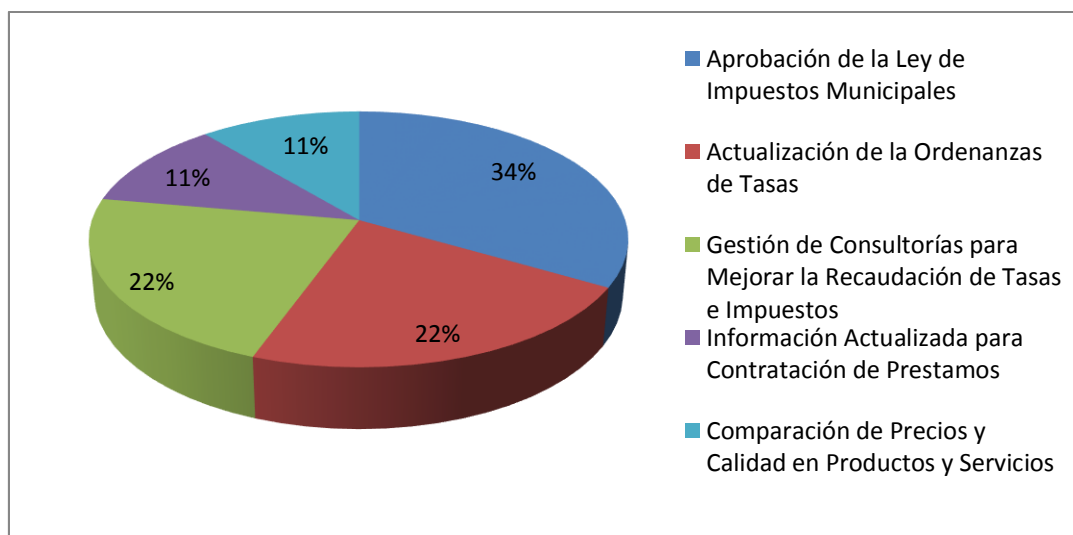


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 50%, de los encuestados, expresan pertenecer al área financiera de la municipalidad, mientras que el 33% manifiestan que al área tributaria, y el 17%, que al área de servicios municipales. La mitad de las personas encuestadas, pertenecen al área financiera de la Municipalidad de Quelepa.

Pregunta 10.- ¿En el área a la cual usted pertenece, que estrategias han utilizado para Fortalecer Financieramente la Municipalidad? ¿Podría mencionarlas?

**Objetivo:** Identificar si se han utilizado estrategias para fortalecer Financieramente a la Municipalidad de Quelepa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aprobación de Ley de Impuestos Municipales	3	34%
Actualización de la Ordenanzas de Tasas	2	22%
Gestión de Consultorías para Mejorar la Recaudación de Tasas e Impuestos	2	22%
Información Actualizada para Contratación de Prestamos	1	11%
Comparación de Precios y Calidad en Productos y Servicios	1	11%
Total	9	100%

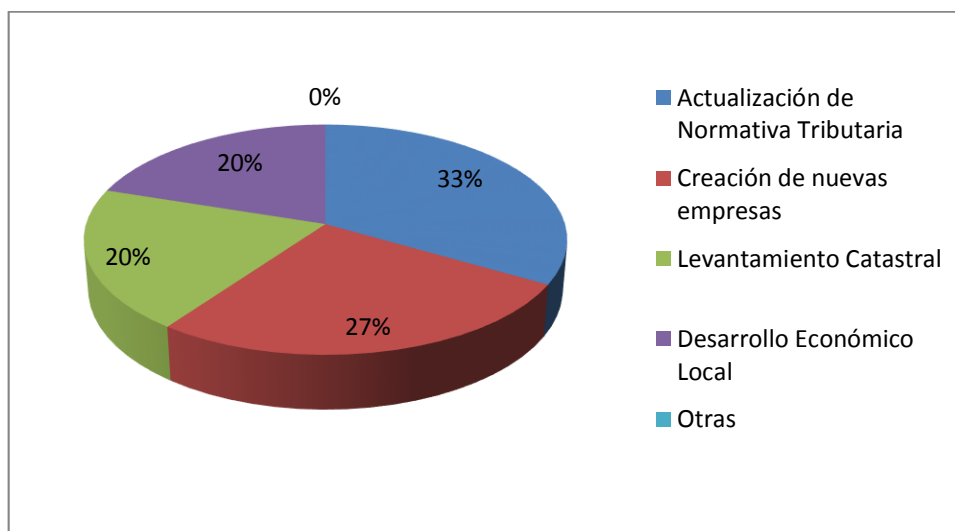


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Un 34% de los encuestados respondieron que han utilizado la aprobación de la Ley de Impuestos Municipales como una estrategia para el fortalecimiento financiero municipal, mientras que un 22% expresan que han utilizado la iniciativa de actualización de la Ordenanzas de Tasas, así como la gestión de consultaría para mejorar la recaudación de tasas e impuestos, el 11% dijeron que han utilizado como estrategia, la información actualizada para la contratación de préstamos, al igual que la comparación de precios y calidad en la adquisición de productos y servicios.

Pregunta 11.- ¿Cuáles de las siguientes estrategias considera usted que pueden Fortalecer el área Financiera de la Municipalidad?

**Objetivo:** Identificar aquellas estrategias que puedan fortalecer el área Financiera de la Municipalidad de Quelepa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualización de Normativa Tributaria	5	33%
Creación de nuevas empresas	4	27%
Levantamiento Catastral	2	20%
Desarrollo Económico Local	2	20%
Otras	0	0%
Total	13	100%

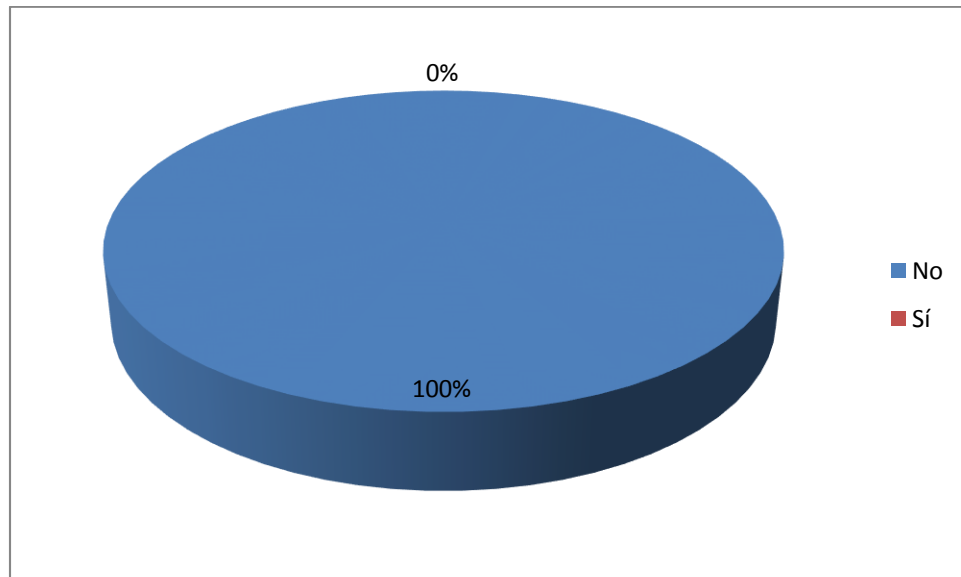


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 33%, de las respuestas de los encuestados, consideran como estrategia para fortalecer el área financiera, la actualización de la normativa tributaria, mientras que un 27%, respondieron que la creación de nuevas empresas en el municipio, el 20% expresan que el levantamiento catastral y el desarrollo económico local, son estrategias de fortalecimiento financiero. Los encuestados en su mayoría consideran que la actualización de la normativa tributaria, es una estrategia que coadyuvaría a fortalecer el área financiera de la Municipalidad de Quelepa.

Pregunta 12.- ¿Existe en la Municipalidad una sección que se encargue de la Gestión de Proyectos enfocados a la obtención de recursos financieros?

**Objetivo:** Conocer si la Municipalidad de Quelepa, cuenta con una sección que se encargue de la gestión de proyectos enfocados a la obtención de recursos financieros.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	6	100%
Sí	0	0%
Total	6	100%

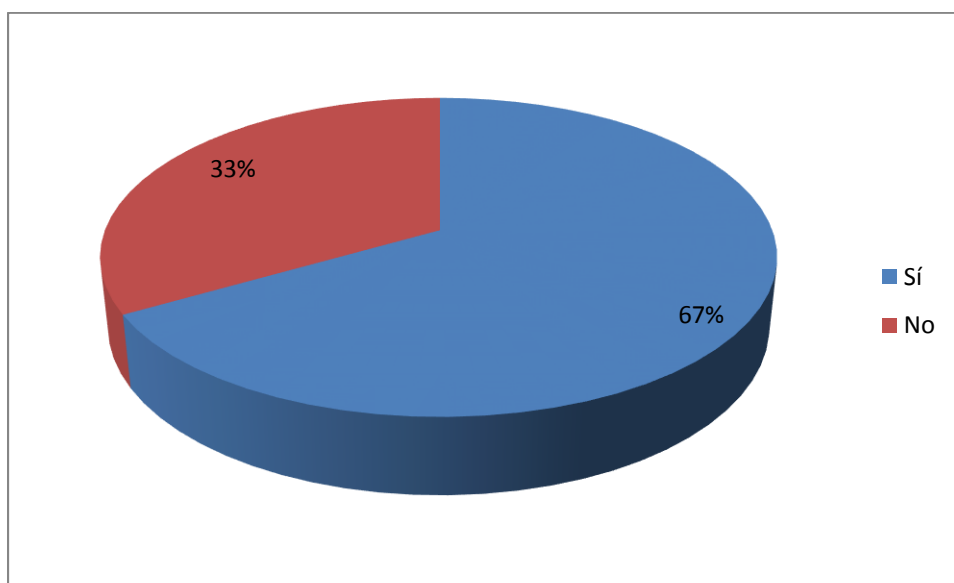


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 100% de los encuestados respondieron que no se cuenta con una unidad de gestión de proyectos. Lo que significa que la municipalidad de Quelepa, carece de una unidad que se encargue de la obtención de recursos financieros, mediante la gestión de proyectos.

Pregunta 13.- ¿Considera Importante la creación de una unidad de Gestión de Proyectos?

**Objetivo:** Determinar la importancia de crear una unidad que realice la Gestión de Proyectos.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

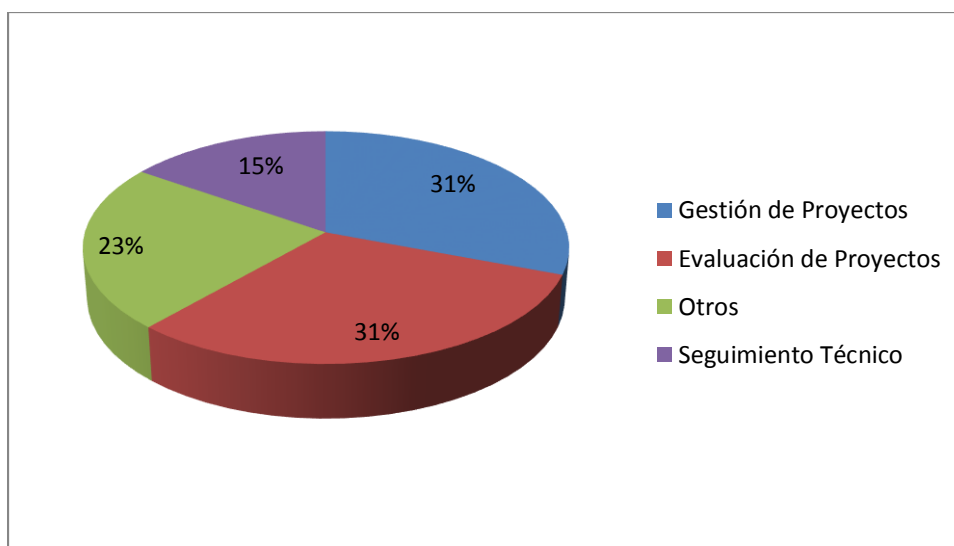


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 67% de las respuestas de los encuestados, considera importante la creación de una unidad de gestión de proyectos, mientras que el 33% opinan que no es importante. La mayoría de los encuestados en un 40% respondieron que es importante la creación de la unidad, ya que mejoraría el Desarrollo Económico y Social del Municipio, mientras que el 50%, de los que consideran que no es importante, fundamentan su respuesta en que es un municipio pequeño y que se cuenta con muy pocos recursos para financiar el funcionamiento de esta unidad.

Pregunta 14.- ¿Cuáles de los siguientes factores considera importante en la Gestión Financiera de Proyectos?

**Objetivo:** Identificar qué factores son importantes en la Gestión de Proyectos para la Municipalidad.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión de Proyectos	4	31%
Evaluación de Proyectos	4	31%
Otros	3	23%
Seguimiento Técnico	2	15%
Total	13	100%

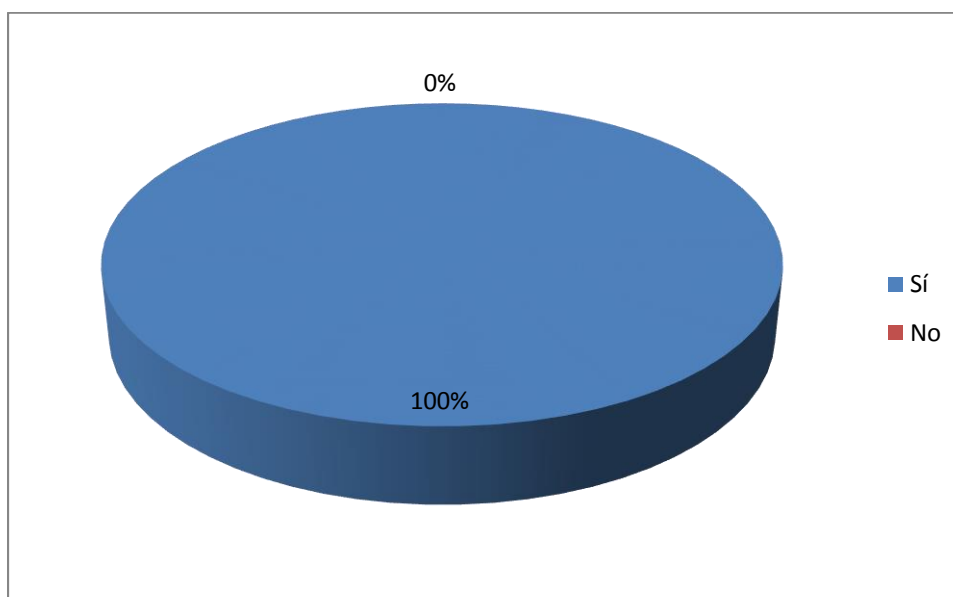


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 31% de los encuestados, consideran que la gestión de proyectos y la evaluación de los mismos, son factores importantes en la gestión financiera de proyectos, mientras que el 23%, responde que existen otros factores, como la creación y evaluación de un Plan de Desarrollo Municipal, mientras que un 15%, expresan que el seguimiento técnico de los proyectos es un factor importante. La mayoría de los encuestados, consideran que la gestión y la evaluación, son factores importantes para medir la gestión financiera de proyectos en la Municipalidad de Quelepa.

Pregunta 15.- ¿Considera importante que la Municipalidad logre la Sostenibilidad Financiera en los Proyectos que ejecuta?

**Objetivo:** Determinar la importancia de lograr la sostenibilidad financiera en los proyectos ejecutados por la Municipalidad de Quelepa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

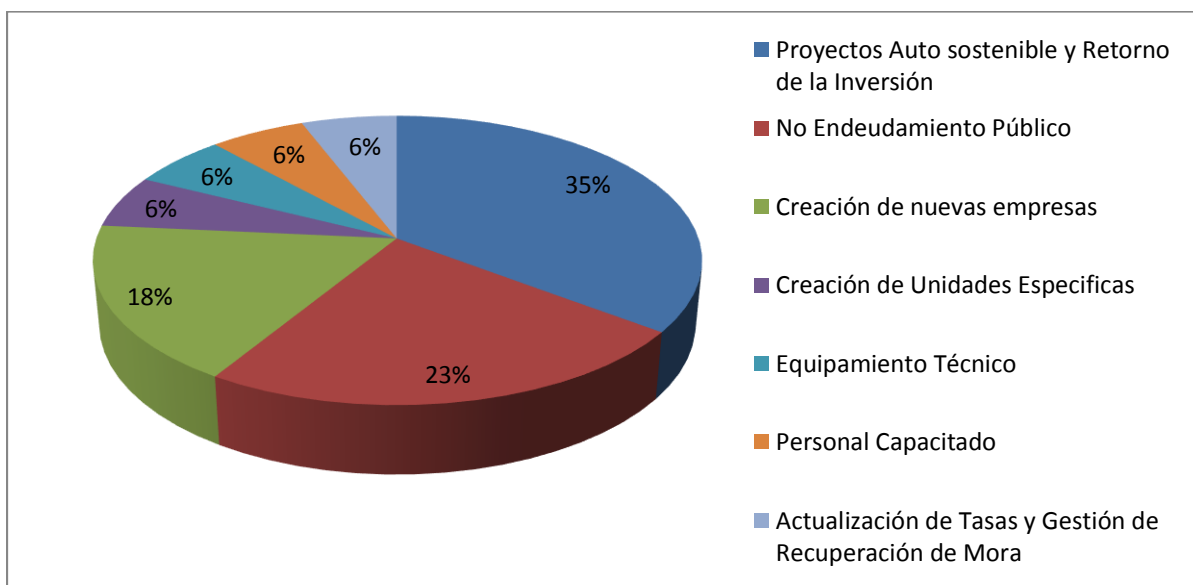


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 100% de los encuestados respondieron que es importante lograr la sostenibilidad financiera en los proyectos ejecutados por la Municipalidad de Quelepa, y el 50%, considera que es importante debido al retorno de la inversión y al auto mantenimiento de los proyectos, el 33%, considera que se lograría la sostenibilidad municipal, mientras que el 17%, responde que se daría la oportunidad de expandir o desarrollar nuevos proyectos. La totalidad de los encuestados consideran importante que se logre la sostenibilidad financiera de los proyectos que se ejecutan en la municipalidad de Quelepa.

Pregunta 16.- ¿Según su experiencia, que estrategias se deben implementar para que la Municipalidad logre Sostenibilidad Financiera?

**Objetivo:** Identificar con base a la experiencia de los jefes de departamentos, las estrategias que se deben implementar en la Municipalidad de Quelepa, para lograr la Sostenibilidad Financiera.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proyectos Auto Sostenible y Retorno de la Inversión	6	35%
No Endeudamiento Público	4	24%
Creación de nuevas empresas	3	18%
Creación de Unidades Especificas	1	6%
Equipamiento Técnico	1	6%
Personal Capacitado	1	6%
Actualización de Tasas y Gestión de Recuperación de Mora	1	6%
Total	17	100%



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 35% de las respuesta de los encuestados, se orientan a que la ejecución de proyectos auto sostenibles, es una estrategia que debe implementarse en la municipalidad, un 24%, consideran como estrategia el no recurrir al endeudamiento público, mientras que el 18%, piensan que el incentivar a la creación de

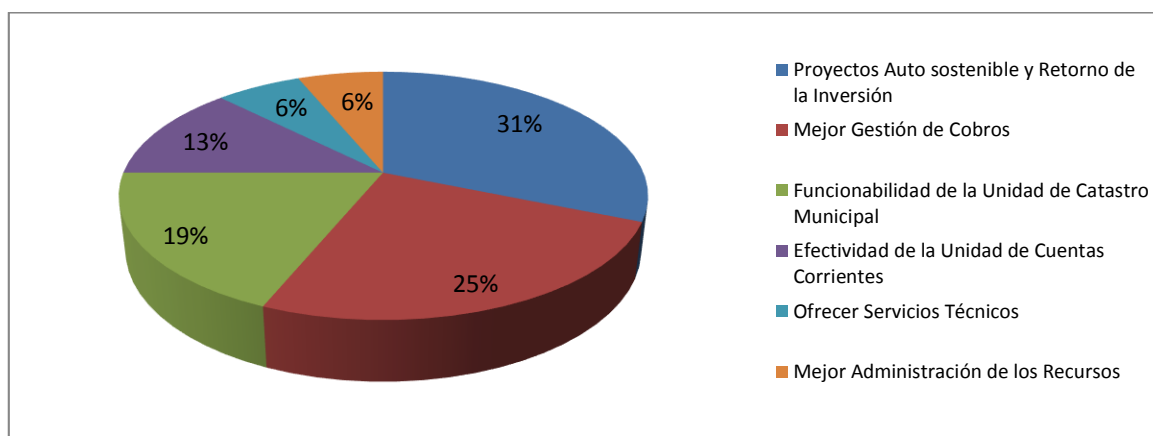


nuevas empresas en el municipio y el 6% de las respuestas se inclinan a la creación de unidades específicas para la gestión de proyectos, al equipamiento técnico municipal, al contar con personal capacitado, a la actualización de las tasas e impuestos y a la gestión en la recuperación de la mora tributaria, como mejores estrategias de implementar para lograr la auto sostenibilidad. La mayoría de los encuestados con base a su experiencia, implementarían como estrategia para lograr la sostenibilidad financiera de la municipalidad de Quelepa, la ejecución de proyectos autos sostenibles.

Pregunta 17.- ¿Según su conocimiento y experiencia en el puesto de trabajo que desempeña, que proyectos o programas considera que serían importantes para que la Municipalidad logre en el mediano y largo plazo la Sostenibilidad Financiera?

**Objetivo:** Determinar con base al conocimiento y experiencia de los encuestados, los proyectos o programas que serían importantes para que la Municipalidad de Quelepa, logre la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proyectos Auto sostenible y Retorno de la Inversión	5	31%
Mejor Gestión de Cobros	4	25%
Funcionabilidad de la Unidad de Catastro Municipal	3	19%
Efectividad de la Unidad de Cuentas Corrientes	2	13%
Ofrecer Servicios Técnicos	1	6%
Mejor Administración de los Recursos	1	6%
Total	16	100%



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 31% de los encuestados, consideran importantes los programas o proyectos autos sostenibles y el retorno de la inversión, para que la Municipalidad logre en el mediano y largo plazo la Sostenibilidad Financiera, mientras que un 25%, expresan que una mejor gestión de cobro, el 19% considera que la

funcionabilidad de la unidad de Catastro Municipal, el 13% que una mayor efectividad de la unidad de Cuentas Corrientes y el 6% responde que el ofrecer servicios técnicos y una mejor administración de los recursos daría como resultado la sostenibilidad financiera. La mayoría de los encuestados con base a su conocimiento y experiencia, consideran que el desarrollo de proyectos o programas autos sostenibles es importante para que la municipalidad de Quelepa logre la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

## 5.2 Resumen de las Entrevistas

Todos los entrevistados coinciden en que es importante lograr la sostenibilidad financiera de la Municipalidad de Quelepa y que un factor importante para lograrlo, es la creación de una unidad que se encargue de la gestión y evaluación de los proyectos, considerando además como estrategia de fortalecimiento financiero, la actualización de la normativa tributaria existente y el desarrollo económico del municipio por medio de la creación de nuevas empresas, de igual manera la experiencia de la mayoría de los entrevistados, les permite identificar la ejecución de proyectos auto sostenibles y el retorno de la inversión como una estrategia que debe implementarse para lograr la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Las **principales fortalezas** de la municipalidad de Quelepa, son el personal capacitado, con experiencia en el que hacer del municipalismo, la cobertura de los servicios que son brindados a los contribuyentes, el desarrollo local que se está logrando a través de la inversión y ejecución de proyectos y programas sociales, y la utilización de sistemas automatizados en la prestación de servicios y cumplimiento de las actividades de cada una de las unidades.

Por otra parte, **la limitante más notoria** es la falta de gestión para la recuperación de la mora tributaria, generada por el no pago de los contribuyentes, así mismo la falta de recursos económicos para la sostenibilidad y desarrollo de proyectos y programas, la aplicación de normativa administrativa y tributaria no acorde con la realidad y actualidad del municipio, y la falta de capacitación y la no funcionabilidad del personal de la unidad de catastro municipal.

Las **principales oportunidades** radican en la ubicación geográfica y estratégica que tiene el municipio por su cercanía a la cabecera del Departamento de San Miguel, el apoyo que brindan a la municipalidad instituciones gubernamentales y no gubernamentales, el desarrollo vial que experimentará la zona por medio de la ejecución del proyecto Bypass, anunciado por el Gobierno Central, y el potencial turístico que posee el municipio,

representado principalmente por los sitios arqueológicos y el centro turístico jaguar de piedra.

**La primordial amenaza** que enfrentan es la falta de transferencia de los recursos FODES, que se constituye en la principal fuente de ingresos de la municipalidad, pudiendo ante esta falta de transferencias y la débil recaudación de ingresos propios, caer en la no cobertura de las obligaciones adquiridas con proveedores de bienes y servicios, así mismo el cambio de gobiernos municipales puede obstruir y frenar el desarrollo local, ante la falta de continuidad de los planes, programas y proyectos, y la cultura de no pago de los contribuyentes pueden debilitar aún más las arcas financiera de la municipalidad.

## **CAPITULO VI.**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **6.1 Conclusiones**

La municipalidad de Quelepa, cuenta con un personal heterogéneo que en su mayoría reside en la zona rural del municipio, siendo las principales características la experiencia en sus puestos de trabajos y el conocimiento de la cultura local, por lo cual se puede decir que se cuentan con el personal idóneo para el desarrollo de las actividades municipales.

Los empleados de la Institución, tienen conocimiento que en los últimos 5 años, se ha realizado un diagnóstico de la situación económica y financiera de la municipalidad de Quelepa, definiendo como áreas del diagnóstico, las fortalezas, las oportunidades, limitaciones y amenazas, lo que comúnmente se denomina FODA, no obstante que este diagnóstico fue practicado por consultores externos, el conocimiento y la capacidad del personal, facilitarían la práctica del diagnóstico. Esto debe ser retomado como punto de partida para que la propuesta sugerida busque aprovechar esa experiencia empírica y facilite la adopción de conocimientos financieros técnicos básicos que permitirán a la municipalidad realizar un buen uso de las herramientas de diagnóstico y mejorar su gestión.

Los principales indicadores que podrían representar un potencial de ingresos para la municipalidad según el conocimiento de los entrevistados son, aumentar el número de contribuyentes por medio del levantamiento catastral y la promoción y motivación para la creación de nuevas empresas en el municipio, la actualización y fortalecimiento de la normativa tributaria municipal (impuestos y tasas), y la ejecución de proyectos auto sostenibles, que generen el retorno de la inversión.

La mayoría de los encuestados, basados en su experiencia empírica, afirman haber participado en la elaboración de la Ley de Impuesto Municipal y la actualización de las Ordenanzas de Tasas, como parte de las estrategias utilizada para fortalecer financieramente a la municipalidad de Quelepa, otros en cambio han recurrido a gestionar consultorías para mejorar la recaudación de los tributos municipales. Lo anterior genera

la necesidad evidente de identificar una metodología enmarcada en el diseño de estrategias y orientarla al logro del fortalecimiento financiero municipal.

La municipalidad de Quelepa, no cuenta con una unidad técnica que se encargue de la obtención de recursos financieros, mediante la gestión y evaluación de proyectos, orientados a mejorar el desarrollo económico y social del municipio, lo anterior denota la necesidad de que en la propuesta sugerida se diseñe una metodología capaz de dar los lineamientos necesarios para la creación, y funcionamiento de la unidad técnica de gestión y evaluación de proyectos.

La experiencia del personal, identifica como **estrategias a considerar en el mediano y largo plazo**, para fortalecer el área financiera de la municipalidad de Quelepa, la actualización de la normativa tributaria, promover la creación de nuevas empresas en el municipio, realizar el levantamiento catastral, la ejecución de proyectos auto sostenibles y el retorno de la inversión y crear la una unidad técnica que se encargue de la gestión y evaluación de los proyectos.

Los resultados de la investigación demuestran que la débil recaudación de los ingresos generados por la aplicación de las ordenanzas e impuestos municipales, y las inconsistencias en la entrega de los fondos FODES, presentan el mayor reto para la municipalidad de Quelepa, ya que se hace necesario la consecución de los recursos financieros para el cumplimiento de las obligaciones, competencias y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, como parte de la sostenibilidad financiera, es por ello, que existe la evidente necesidad de identificar una metodología enmarcada en el diseño de estrategias que permita el logro de la sostenibilidad financiera municipal.

## **6.2 Recomendaciones**

La municipalidad de Quelepa, cuenta con un personal con experiencia en los puestos de trabajos y con conocimiento de la cultura local, lo que puede significar una ventaja, sin embargo es necesario comprometerlos y capacitarlos en la búsqueda de la sostenibilidad financiera, para crear en ellos un sentido de pertenencia y compromiso institucional.

En los últimos 5 años, consultores externos han practicados diagnósticos de la situación económica y financiera de la municipalidad, sin embargo no han considerado el conocimiento y la capacidad del personal de la municipalidad para su desarrollo, por lo cual, la propuesta sugerida buscara aprovechar esa experiencia empírica y facilitar la adopción de conocimientos financieros técnicos básicos que permitirán a la municipalidad el involucramiento del personal y realizar un buen uso de las herramientas de diagnóstico y mejorar su gestión.

Es necesario para lograr la sostenibilidad financiera y económica de la municipalidad de Quelepa, establecer los indicadores que representan el potencial de ingresos de la municipalidad e incluir entre ellos el levantamiento catastral, la promoción y motivación para la creación de nuevas empresas en el municipio, la actualización y fortalecimiento de la normativa tributaria municipal (impuestos y tasas), y la ejecución de proyectos auto sostenibles, que generen el retorno de la inversión.

El personal en su conocimiento y experiencia, ha utilizado de manera empírica estrategias para fortalecer financieramente a la municipalidad de Quelepa, sin embargo estas, no han sido efectivas lo que hace necesario que se identifique y aplique una metodología enmarcada en el diseño de estrategias, involucrando al personal para su comprensión y aplicación.

Es necesario que la municipalidad de Quelepa, cuente con una unidad técnica que se encargue de la obtención de recursos financieros, mediante la gestión y evaluación de programas y proyectos, por lo tanto en la propuesta sugerida se diseñara una metodología capaz de dar los lineamientos necesarios para la creación, y funcionamiento de la unidad técnica de gestión y evaluación de proyectos.



El personal de la municipalidad, basados en el conocimiento y experiencias identifican como **estrategias a considerar en el mediano y largo plazo**, con el objetivo de fortalecer el área financiera de la municipalidad de Quelepa, la actualización de la normativa tributaria, promover la creación de nuevas empresas en el municipio, realizar el levantamiento catastral, la ejecución de proyectos auto sostenibles y el retorno de la inversión y crear la una unidad técnica que se encargue de la gestión y evaluación de los proyectos, por lo tanto en la metodología de esta investigación, se analizaran dichas estrategias para saber si pueden formar parte del diseño propuesto.

La débil recaudación de los ingresos generados por la aplicación de las ordenanzas de tasa y la Ley de impuestos municipal, así como las inconsistencias o atrasos en la entrega de los fondos FODES por parte del Gobierno Central, exigen de la municipalidad de Quelepa, la evidente necesidad de obtener los recursos económicos y financieros, para lograr los objetivos y metas trazadas, así como cumplir con las necesidades y obligaciones Institucionales, y lograr la sostenibilidad financiera, es necesario identificar y aplicar una metodología enmarcada en el diseño de estrategias que permita el logro de la sostenibilidad financiera municipal.

La propuesta de la metodología sobre el diseño de estrategias para el logro de la sostenibilidad financiera de la municipalidad de Quelepa, debe ser capaz de ser actualizada continuamente para adaptarse a las necesidades propias de los cambios experimentados en los gobiernos municipales, ya sea ampliando o eliminando elementos de análisis o bien definiendo elementos específicos de análisis según la necesidad.

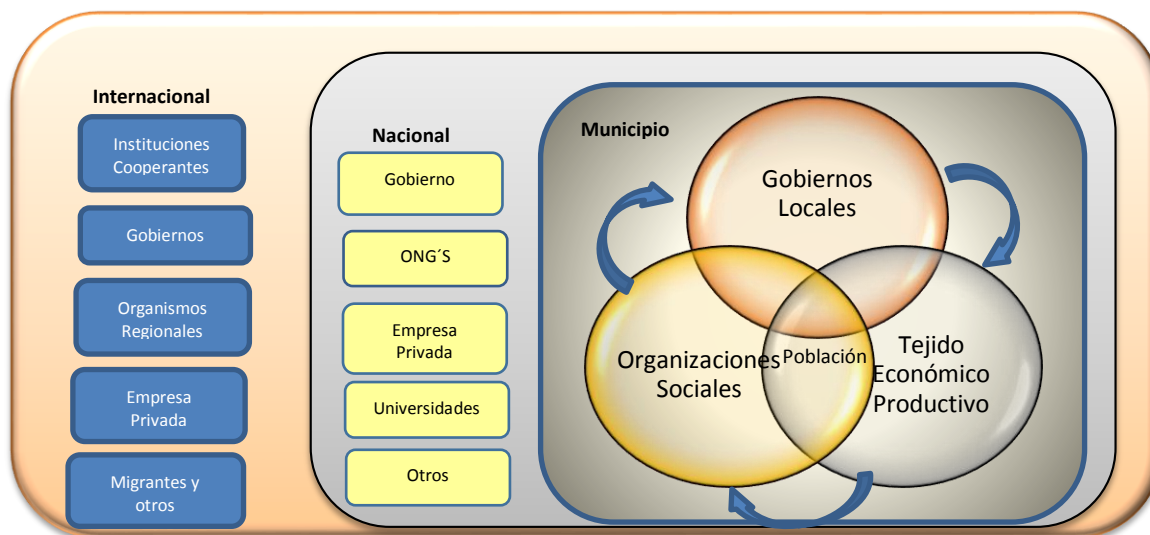
## CAPITULO VII.

### DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, DE LA MUNICIPALIDAD DE QUELEPA, DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL

#### 7.1 Introducción

Para un gobierno municipal, una eficiente gestión financiera está determinada por la capacidad institucional de manejar los recursos públicos en el marco de la ley y a su vez por la adopción de estrategias que permitan obtener más recursos, bien sea por que existen mecanismos eficaces para aumentar el recaudo (ingresos propios) o porque se adelanten las acciones pertinentes para generar más recursos de cofinanciación al presupuesto local, provenientes de entidades del orden departamental, nacional e internacional.

Bajo el contexto anterior, para gestionar recursos externos, la administración municipal debe facilitar la cooperación eficiente entre el gobierno local y los diferentes actores que inciden el desarrollo del territorio, tal como se muestra en la siguiente ilustración



Partiendo del gran reto que tienen las administraciones municipales en relación al desarrollo local orientado a generar calidad de vida de sus habitantes, a través de un crecimiento económico sostenible en el largo plazo, el presente documento, tiene la

finalidad de investigar y analizar la situación financiera anterior y actual de la municipalidad de Quelepa, del departamento de San Miguel, en primer lugar para ofrecer un base sobre la cual programar acciones concretas y en segundo lugar para proporcionar un panorama de situación que sirva para seleccionar y establecer estrategias de actuación, que de implementarlas definirán el comportamiento de las finanzas a corto, mediano y largo plazo.

Con la propuesta se pretende orientar al concejo municipal actual sobre la identificación de fuentes alternativas de ingresos que conlleven al fortalecimiento financiero de la municipalidad y al logro de sostenibilidad a través de la gestión de proyectos.

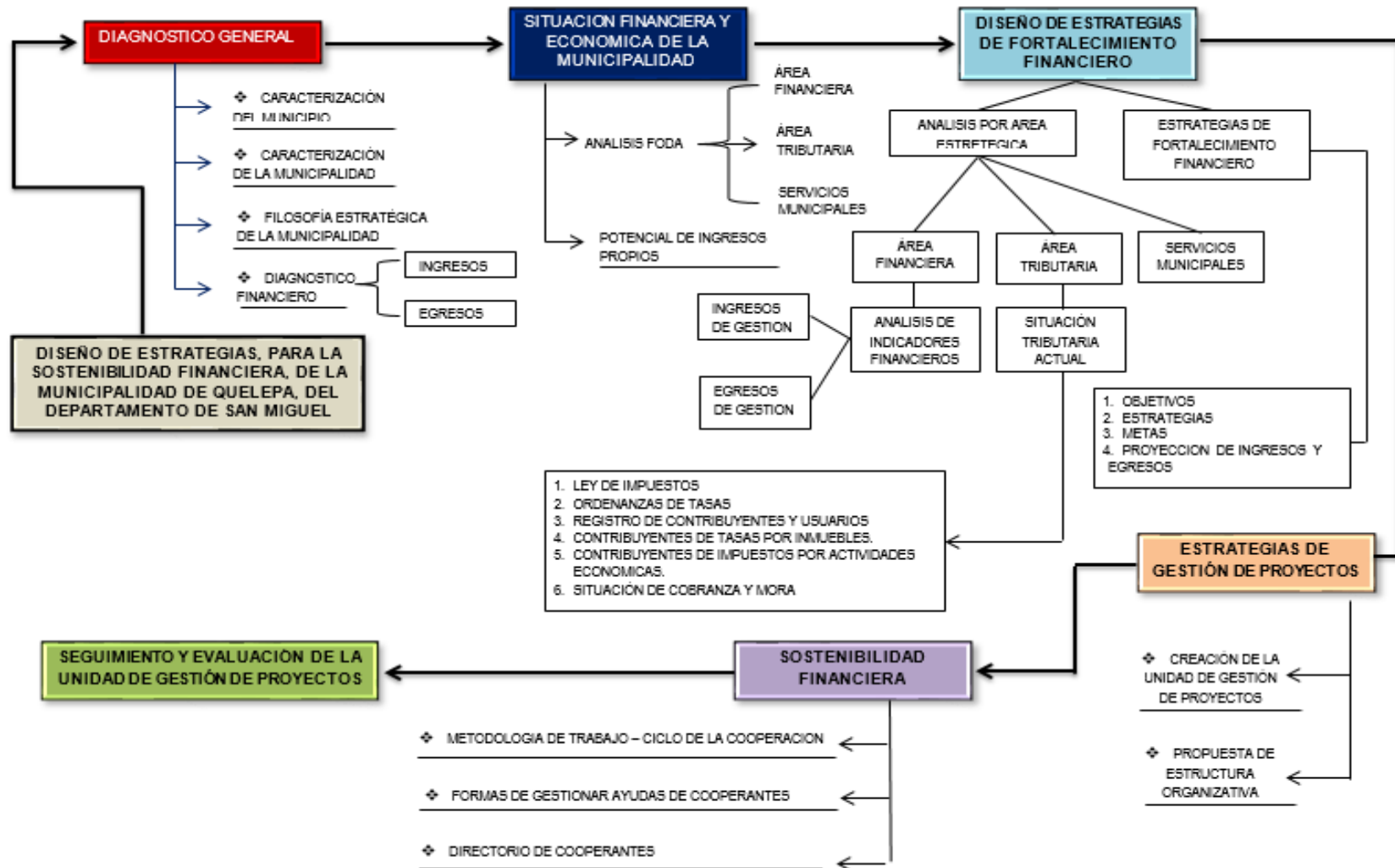
Iniciamos realizando un Diagnóstico General del entorno macro y microeconómico en el cual se desarrolla la alcaldía municipal, para luego realizar un diagnóstico financiero de los ingresos y egresos realizados en el año 2016.

Continuamos analizando la situación financiera y económica de la municipalidad, por medio de un FODA de las áreas financiera, tributaria y servicios municipales, posteriormente analizamos estratégicamente cada área específica. Los resultados anteriores sirvieron de base para el diseño de estrategias de fortalecimiento financiero que incluye la proyección de ingresos y egresos para el período 2017-2021.

Desarrollamos la estrategia de gestión de proyectos, el cual incluye, la creación de la unidad correspondiente, la propuesta de su estructura organizativa, esto con el objetivo presentar la propuesta de sostenibilidad financiera, basada en ciclo de la cooperación, las formas de gestionar ayudas de cooperantes y el directorio de cooperantes extranjeros con los cuales se pueden gestionar recursos. Para finalizar esquematizamos la forma es que se le puede dar seguimiento y evaluación a la unidad de Gestión de Proyectos.

### 7.1.1 CUADRO SINÓPTICO DE LA PROPUESTA

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, DE LA MUNICIPALIDAD DE QUELEPA, DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL”



## 7.2 Diagnóstico General

### 7.2.1 Caracterización del Municipio

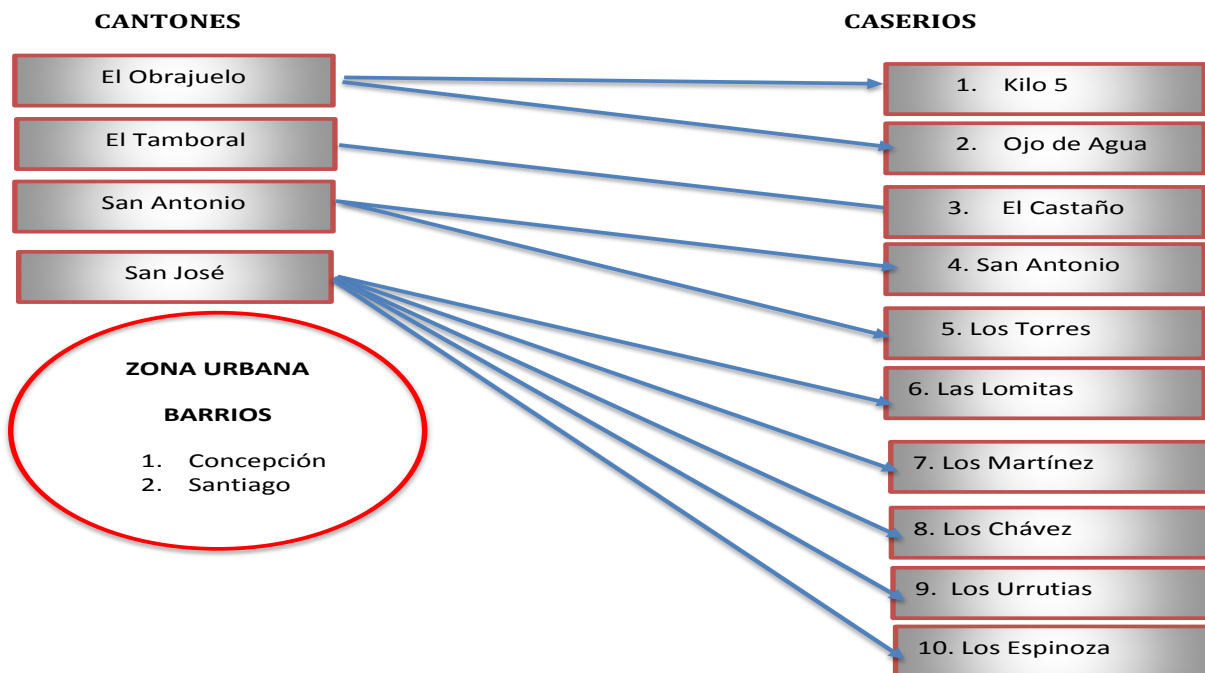
Quelepa es uno de los 20 municipios que conforman el departamento de San Miguel en la zona oriental del país; se encuentra ubicado a 7.4 kms de la cabecera departamental, cuenta con una extensión territorial de 22.21 km<sup>2</sup> , una densidad poblacional de 303 habitantes por kilómetro cuadrado y está situado a 215 mts sobre el nivel del mar.

Su acceso principal es una calle secundaria asfaltada de 1.5 km que conecta con la Carretera Panamericana, su clima es cálido, su suelo es fértil, tiene una topografía generalmente plana. Su extensión territorial está distribuida aproximadamente en:

- ⇒ Área Rural: 21.88 km<sup>2</sup>
- ⇒ Área Urbana: 0.33 km<sup>2</sup>

### División territorial del municipio

Quelepa, limita al Norte con el municipio de San Miguel y Moncagua (Dpto. San Miguel); al Oeste con el municipio de Nueva Guadalupe; al Sur y al Este con el municipio de San Miguel; en su zona urbana cuenta con dos Barrios: Concepción y Santiago, además posee cuatro cantones y diez caseríos.



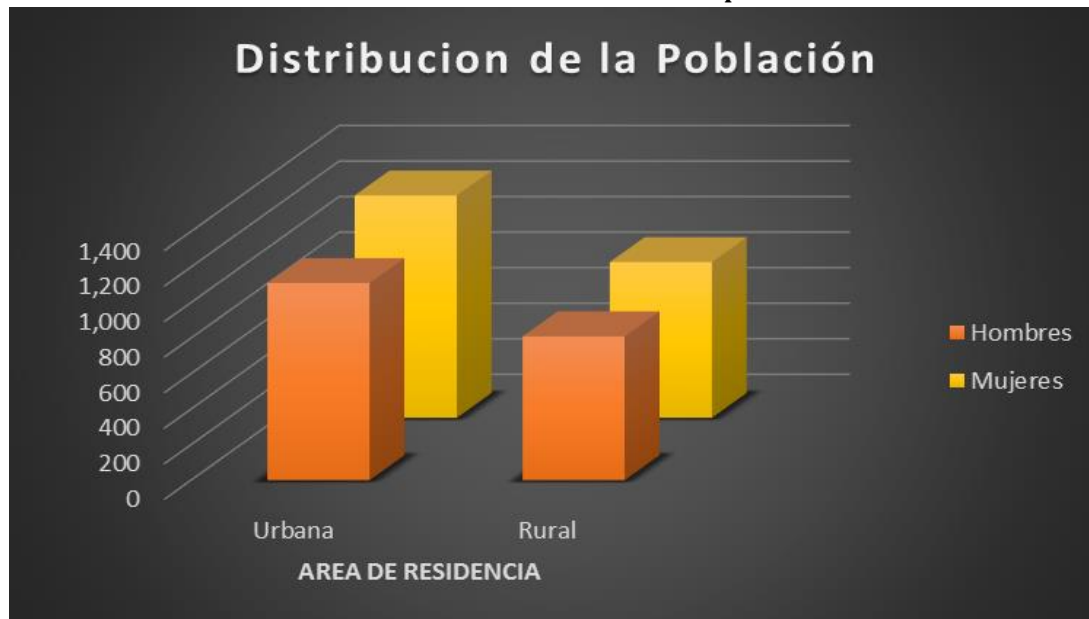
## Población del Municipio

Según el Censo de Población y Vivienda del año 2007; el municipio tiene un total de 4,049 habitantes, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Población del Municipio

Área de Residencia	Hombres	Mujeres	Total
Urbana	1,110	1,252	2,362
Rural	810	877	1,687
Total	1,920	2,129	4,049

Gráfico 1. Población del Municipio



Fuente: VI Censo de población y V de vivienda, DIGESTYC, 2007

## Tipología del Municipio

Según la Tipología de Municipios de El Salvador 2017, Quelepa, se ubica en una clasificación de Tipo 4, (en este nivel se encuentran agrupados un total de 91 municipios, equivalente al 34.7% del total de municipios y una concentración del 22.2% de la población total) Estos municipios se caracterizan por tener un promedio de 14,027

habitantes, con un nivel de urbanización del 40%, poseen un INBI promedio de 41.6 puntos; además de tener en promedio 45 contribuyentes del IVA por cada 10,000 habitantes. En resumen los datos correspondientes al Municipio son los siguientes:

**Tabla 2. Tipología del Municipio**

Q U E L E P A	Tipo de Municipio	Población por Municipio 2007	Grado de Urbanización 2007	INBI 2007	Contribuyentes IVA p/c 10,000 Habitantes 2007
		4	4,049	58.00	46

*Fuente: Tipología de Municipios El Salvador 2007*

### Sectores económicos

#### **Industria**

Quelepa, no cuenta con industria propia, sin embargo por estar ubicada territorialmente a inmediaciones de la cabecera departamental de San Miguel, es considerada una zona atractiva para inversión de grandes empresas transnacionales, tales como: Empresa Comercializadora Interamericana- PEPSI, Industria la Constancia-COCA COLA, Alba Petróleos, entre otros.

#### **Comercio**

La principal actividad económica del municipio es la agricultura, siendo los productos más cultivados los granos básicos y hortalizas. La actividad comercial se desarrolla fuera del Municipio

#### **Turismo**

El municipio de Quelepa cuenta también con tres ruinas arqueológicas. (Jaguar de piedras). Están ubicadas a lo largo del río San Esteban, afluente del río Grande de San Miguel, las conforman aproximadamente 40 estructuras dentro de un área de alrededor de medio kilómetro cuadrado. Los restos de cerámica y algunas estructuras aisladas, se extienden hasta el pueblo de Quelepa, ubicada a 3 km de distancia.

También se cuenta con un Centro turístico, administrado por la municipalidad y se generan actividades culturales para potenciar el origen autóctono del Municipio.

## Mapa de Pobreza

Según el mapa de pobreza el municipio de Quelepa es categorizado como de “Pobreza Baja”<sup>16</sup>

Mapa de pobreza del Departamento de San Miguel y el Municipio de Quelepa



## 7.2.2 Caracterización de la Municipalidad

### Forma de Gobierno

El Gobierno Local, es la máxima autoridad del municipio y las responsabilidades más importantes que le competen, se agrupan en seis tipos de funciones: Administrativas, Legislativas, Promoción de la participación ciudadana, Promoción de lo económico y social, Planificación del desarrollo y la Gestión.

El Concejo Municipal, está integrado por 8 miembros, distribuidos de la siguiente manera: 1 Alcalde, 1 Síndico, 2 Regidores Propietarios y 4 Suplentes.

<sup>16</sup> Fuente: Mapa de Pobreza de El Salvador, Tomo I, política social y focalización, GID, FISDL y FLACSO



## Ingresos

Los recursos financieros con que cuenta la municipalidad provienen de Ingresos recibidos en concepto de tasas e impuestos, transferencias corrientes y de capital, recibidos del Gobierno Central a través del ISDEM (recursos FODES), empréstitos con instituciones financieras y recursos FISDL/PFGL.

Para los años del 2014, al 2016 la distribución de los ingresos presupuestados, se detalla en la tabla siguiente:

### Presupuesto Anual de Ingresos

Tabla 3. Presupuesto Municipal

RUBRO	PERIODO		
	2014	2015	2016
<b>Ingresos propios</b>	<b>\$ 262,095.03</b>	<b>\$ 237,422.78</b>	<b>\$ 229,925.66</b>
Impuestos	\$ 124,525.10	\$ 120,471.51	\$ 101,105.45
Tasas y Derechos	\$ 83,430.71	\$ 79,690.50	\$ 104,358.83
Venta de Bienes y Servicios	\$ 28,779.00	\$ 19,022.34	\$ 21,631.28
Ingresos Financieros	\$ 25,360.22	\$ 18,238.43	\$ 2,830.10
<b>Transferencias GOES</b>	<b>\$ 709,966.71</b>	<b>\$ 738,693.95</b>	<b>\$ 764,757.38</b>
Transferencias Corrientes (25% FODES)	\$ 177,491.65	\$ 184,673.52	\$ 185,276.77
Transferencias de Capital (75% FODES)	\$ 532,475.06	\$ 554,020.43	\$ 579,480.61
<b>Empréstitos</b>	<b>\$ 355,863.12</b>	<b>\$ 00.00</b>	<b>\$ 00.00</b>
Endeudamiento Público	\$ 355,863.12	\$ 00.00	\$ 00.00
<b>Saldos de años anteriores</b>	<b>\$ 114,813.69</b>	<b>\$ 551,618.34</b>	<b>\$ 70,694.85</b>
Saldos de años anteriores	\$ 114,813.69	\$ 551,618.34	\$ 70,694.85

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria, 2014, 2015 y 2014

## 7.2.3 Filosofía Estratégica de la Municipalidad

### MISIÓN

“Un gobierno modelo, que garantice en forma permanente el acceso de la población a los servicios municipales de primer nivel, que propicie el desarrollo integral del Municipio en todas sus dimensiones tanto en lo social, en lo económico y territorial - ambiental”

### VISIÓN

“Ser un Gobierno Local, interesado en lograr el Desarrollo integral de sus comunidades que promueva y fortalezca la equidad de género, equilibrio ecológico, la seguridad ciudadana y los servicios básicos de la población”

#### 7.2.4 Diagnóstico Financiero

El rubro financiero, es una de las áreas que los Gobiernos Locales, deben cuidar y velar por el buen funcionamiento, lo que implica la transparencia en el manejo de los fondos, considerando que como toda institución estatal debe cumplir con todas las normas y procedimientos establecidos por el estado, para el manejo adecuado de sus recursos.

#### Desempeño Financiero

La situación económica de la municipalidad de Quelepa durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2016, considerando la información suministrada por la unidad de Contabilidad y contenida en el Estado de Ejecución Presupuestaria, es la siguiente:

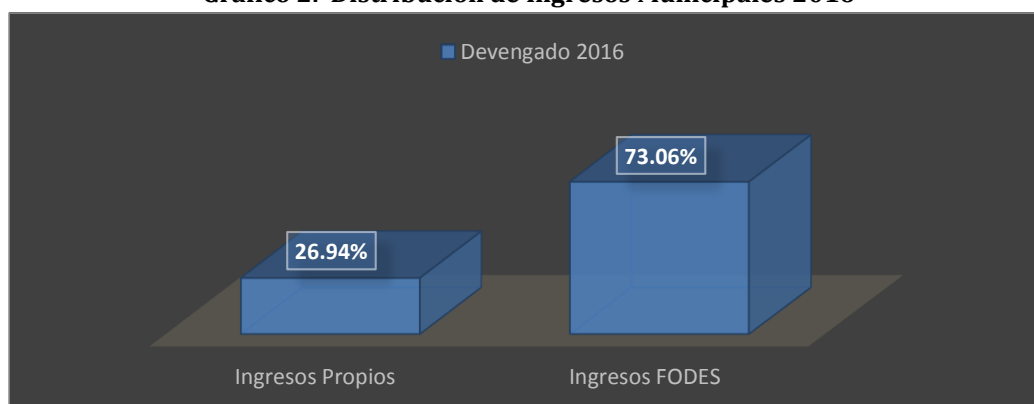
#### Ingresos

La estructura de los ingresos percibidos se dividen en dos fuentes: Fondos Propios, que provienen de las tasas e impuestos, Venta de Bienes y Servicios e Ingresos Financieros; y por otra parte los Ingresos del FODES que son transferencias del gobierno central y se dividen en Transferencias Corrientes (25%) para funcionamiento y Transferencias de Capital (75%) para Inversión Pública.

Tabla 4. Detalle de Ingresos Municipales

Código	Concepto	Devengado 2016	Relación Porcentual
<b>Ingresos Propios</b>		<b>\$ 273,228.22</b>	<b>26.94%</b>
11	Impuestos	\$ 101,771.51	10.03%
12	Tasas y Derechos	\$ 138,857.94	13.69%
14	Venta de Bienes y Servicios	\$ 17,766.34	1.75%
15	Ingresos Financieros y Otros	\$ 14,832.43	1.46%
<b>Ingresos FODES</b>		<b>\$ 741,107.09</b>	<b>73.06%</b>
16	Transferencias Corrientes	\$ 185,276.77	18.27%
22	Transferencias de Capital	\$ 555,830.32	54.80%
<b>Ingresos Totales</b>		<b>\$ 1,014,335.31</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2. Distribución de Ingresos Municipales 2016**



En la gráfica se puede observar la composición de los ingresos de la municipalidad (por origen del fondo); donde el 26.94% del total de recursos financieros recibidos en el ejercicio fiscal 2016 corresponden a Fuentes Propias y el 73.06% a ingresos por las transferencias del gobierno central (FODES).

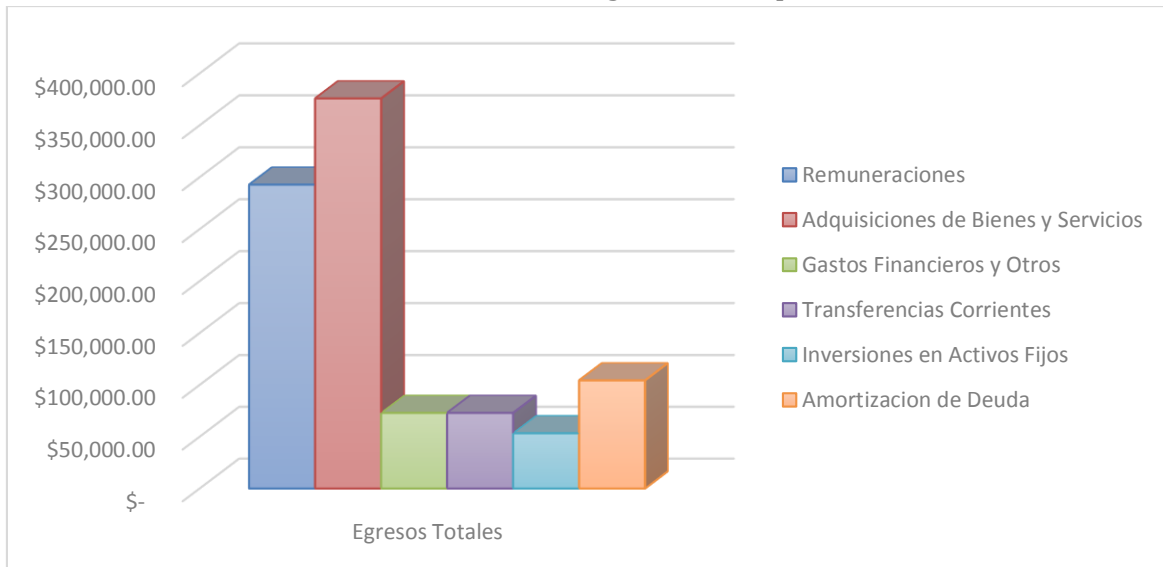
### **Egresos**

Al analizar los Gastos Devengados identificamos que existen dos tipos de egresos dentro de una municipalidad: los egresos corrientes, que son destinados al funcionamiento de la institución, como el gasto administrativo del aparato municipal, como, salarios, dietas, viáticos, cuotas patronales; la adquisición de bienes y servicios, tales como el mantenimiento de los servicios municipales, energía eléctrica, telefonía, papelería, combustible, repuestos, cuotas institucionales, entre otros y los egresos de Inversión que son todos aquellos destinados a obras de infraestructura, ampliación de cobertura de los servicios municipales y el reemplazo de los activos fijos.

**Tabla 5. Detalle de Egresos Municipales**

Código	Concepto	Devengado 2016	Relación Porcentual
51	Remuneraciones	\$ 292,854.61	30.11%
54	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$ 375,849.00	38.64%
55	Gastos Financieros y Otros	\$ 72,947.75	7.50%
56	Transferencias Corrientes	\$ 73,254.26	7.53%
61	Inversiones en Activos Fijos	\$ 53,339.22	5.48%
71	Amortización de Deuda	\$ 104,363.49	10.73%
<b>Egresos Totales</b>		<b>\$ 972,608.33</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico 3. Distribución de Egresos Municipales 2016**



En la gráfica se observa que la municipalidad invierte un 38.64% de sus recursos en la Adquisición de bienes y servicios; un 30.11% en Remuneraciones, 10.73% en amortización de la deuda, un 7.50% y 7.53% en Gastos Financieros y Transferencias Corrientes respectivamente y un 5.48% en Inversiones en Activo Fijo.

### **7.3 Situación Financiera y Económica de la Municipalidad**

Para evaluar sistemáticamente la situación financiera y económica de la municipalidad efectuamos un diagnóstico organizacional determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; con el objeto de identificar posibles causas que le impiden mejorar la situación de las finanzas.

Para ello, se profundiza en el análisis de la situación prevaleciente en las áreas: financiera, tributaria y de servicios; de los ejercicios fiscales del 2012 al 2016; con el fin de identificar en forma puntual las estrategias y acciones que será necesario implementar como parte de un proceso de fortalecimiento y sostenibilidad de la gestión financiera.

### 7.3.1 Análisis FODA

#### 1. Área Financiera

Tabla 6. FODA Área Financiera

Ámbito Interno		Ámbito Externo	
Fortalezas/Puntos Fuertes	Debilidad/ Áreas de Mejora	Oportunidad/ Ayudas	Amenazas/ Barreras
Inversión y Ejecución de Proyectos y Programas Sociales	Falta de recursos para sostenibilidad y desarrollo de proyectos y programas	Ubicación geográfica estratégica	Incremento de gastos corrientes.
Elaboración de Flujos de Caja.	Falta de gestión para la recuperación de mora tributaria	Apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales	Atraso en remisión periódica de FODES
Personal originario del municipio, que conoce las necesidades.	Las cuentas corrientes desactualizadas.	Empresas privadas en el municipio.	Cultura del no pago por parte de contribuyentes.
	No se cuenta con un plan de austeridad	Desarrollo vial de la zona (construcción del bypass).	Alto porcentaje de la mora tributaria.
			Cambio de gobierno local.
			Limitados recursos económicos.

#### 2. Área Tributaria

Tabla 7. FODA Área Tributaria

Ámbito Interno		Ámbito Externo	
Fortalezas/Puntos Fuertes	Debilidad/ Áreas de Mejora	Oportunidad/ Ayudas	Amenazas/ Barreras
Sistematización en la prestación de servicios	No contar con procedimientos de recuperación de mora.	Municipio con potencial turístico.	Familias en extrema pobreza.
Manual de procedimientos para el registro de inmuebles y empresas	Ordenanza de tasas y ley de impuesto desactualizadas	Desarrollo vial de la zona (construcción del bypass).	Cultura de no pago de los contribuyentes.
Registros de mora tributaria, están actualizados	Falta de capacitación y funcionabilidad de Catastro Municipal	Zona industrial (Generación de impuestos)	Incremento de la mora tributaria.
	No se cuentan con mapas catastrales.	Participación ciudadana	Cambio de Gobierno Municipal
	No se emiten avisos mensuales de cobro.		

### 3. Servicios Municipales

Tabla 8. FODA Área Servicios Municipales

Ámbito Interno		Ámbito Externo	
Fortalezas/Puntos Fuertes	Debilidad/ Áreas de Mejora	Oportunidad/ Ayudas	Amenazas/ Barreras
Prestación de los diferentes servicios municipales.	Ordenanza de tasas y ley de impuesto desactualizadas.	Potencial turístico	Mora tributaria.
Personal con capacidad y experiencia	Registro de contribuyentes desactualizado.	Establecimiento de Nuevas empresas	Cultura de no pago de los contribuyentes
	Inexistencia de mapa catastral para la prestación de servicios públicos.	Desarrollo vial de la zona (construcción del bypass).	Desconocimiento de satisfacción de los contribuyentes por servicios prestados.
	Falta de cobro de los servicios en el área rural	Creación de nuevos servicios.	Cambio de Gobierno Municipal
	Falta de capacitación y funcionalidad de Catastro Municipal		

### Conclusiones, Recomendaciones / Medidas a Tomar.

Tabla 9. Conclusiones, Recomendaciones / Medidas a Tomar

Conclusiones	Recomendaciones / Medidas a Tomar
Falta de recursos para sostenibilidad y desarrollo de proyectos y programas	Gestionar recursos con fuentes externas nacionales o extranjeras, públicas o privadas para el desarrollo de proyectos y programas
Poca gestión de recuperación de mora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar un <b>Encargado de recuperación de mora:</b> Enfocando su función en lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recuperar mora con base a los procedimientos técnicos, administrativos o judiciales, que por diversos motivos no se ha recuperado.</li> <li>✓ Realizar cobros efectivos de tasas e impuestos.</li> <li>✓ Fomentar la cultura de pago en la población, que muestre los beneficios del pago de los tributos, entre otros.</li> </ul> </li> </ul>
Normativa Tributaria desactualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar periódicamente la normativa tributaria (ordenanza de tasas y Ley de Impuestos) a efecto de mantener cobros acorde a la realidad económica del municipio.</li> </ul>
Aumento de egresos corrientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar políticas de austeridad.</li> <li>• Racionalizar el gasto.</li> </ul>

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones / Medidas a Tomar</b>
Poca cobertura de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la cobertura de los servicios públicos municipales.</li> </ul>
La inversión en infraestructura es reducida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor inversión es en proyectos sociales, lo que implica un desgaste financiero por lo que es necesario reorientar la inversión, en proyectos destinados a hacer efectivo su retorno.</li> </ul>
Pocos ingresos propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas de cobro y recuperación de mora.</li> <li>• Hacer un levantamiento catastral, con fines tributarios.</li> <li>• Mejorar de los servicios municipales.</li> <li>• Actualizar la información catastral.</li> <li>• Concientizar a los contribuyentes al pago de impuestos y tasas.</li> <li>• Realizar un estudio de costos por los servicios.</li> </ul>
Se desconoce la satisfacción o de satisfacción de los contribuyentes en la prestación de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas de evaluación de servicios municipales recibidos.</li> </ul>
El municipio cuenta con gran potencial turístico y desarrollo económico del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en un proyecto de reactivación del sitio arqueológico histórico del municipio.</li> <li>• Creación de Unidad de Gestión de Proyectos.</li> </ul>

### **Potencial de Ingresos Propios**

Según el diagnóstico realizado, se identificaron los siguientes:

**Tabla 10. Ingresos Potenciales de la Municipalidad**

<b>INGRESOS POTENCIALES</b>	<b>ACCION</b>
- Proyectos de inversión que creen nuevas fuentes de ingresos	Inversión y Gestión de Proyectos y Programas de Desarrollo Local
- Recuperación de Mora Tributaria	Asignación de Personal
- Mejorar la cobertura de los servicios municipales	Levantamiento Catastral
- Creación y ampliación de servicios públicos e impuestos municipales	Análisis del entorno socioeconómico del Municipio
- Posicionamiento geográfico atractivo a la inversión	Promover a través de redes sociales y otros medios la ubicación geográfica del Municipio
- Inversión en el Centro Histórico del Municipio (Ruinas de Quelepa)	Gestión municipal ante organismos nacionales o internacionales

## 7.4 Diseño de Estrategias de Fortalecimiento Financiero

### 7.4.1 Análisis por área estratégica

#### Área Financiera

#### **Situación Financiera Histórica**

La situación financiera de la municipalidad de Quelepa durante el período comprendido en los ejercicios fiscales finalizados del 2012 al 2016; se determinó, considerando la información suministrada por la unidad de Contabilidad, y contenida en los siguientes estados financieros: Estados de Ejecución Presupuestaria, Estados de Rendimiento Económico, Estados de Situación Financiera y Estados de Flujo de Efectivo.

Presentamos de manera integral la generación histórica de ingresos y egresos de la municipalidad, basándonos en la estructura de los ingresos percibidos y egresos devengados de cada uno de los años en estudio.

**Tabla 11. Histórico de Ingresos Percibidos y Egresos Devengados**

MUNICIPALIDAD DE QUELEPA  
HISTORICO DE INGRESOS Y GASTOS DEVENGADOS EN US\$

Código	Descripción	Años				
		2012	2013	2014	2015	2016
<b>(A)</b>	<b>Total Ingresos Corrientes</b>	\$ 319,945.44	\$ 341,606.10	\$ 423,646.01	\$ 365,581.30	\$ 458,504.99
	<b>Ingresos Propios</b>	\$ 161,127.00	\$ 179,865.76	\$ 246,154.36	\$ 180,907.78	\$ 273,228.22
11	Impuestos	\$ 46,145.33	\$ 54,339.01	\$ 123,639.83	\$ 74,786.74	\$ 101,771.51
12	Tasas y Derechos	\$ 71,195.43	\$ 75,735.08	\$ 80,517.41	\$ 83,102.79	\$ 138,857.94
14	Venta de Bienes y Servicios	\$ 21,765.55	\$ 43,181.55	\$ 21,210.88	\$ 20,341.38	\$ 17,766.34
15	Ingresos Financieros y Otros	\$ 22,020.69	\$ 6,610.12	\$ 20,786.24	\$ 2,676.87	\$ 14,832.43
	<b>Ingresos FODES</b>	\$ 635,273.88	\$ 700,049.45	\$ 709,966.71	\$ 738,693.95	\$ 741,107.09
16	Transferencias Corrientes	\$ 158,818.44	\$ 161,740.34	\$ 177,491.65	\$ 184,673.52	\$ 185,276.77
<b>(B)</b>	<b>Total Gastos Corrientes</b>	\$ 512,236.88	\$ 669,652.34	\$ 756,933.95	\$ 741,326.10	\$ 814,905.62
51	Remuneraciones	\$ 212,363.64	\$ 238,809.19	\$ 310,262.66	\$ 268,239.82	\$ 292,854.61
54	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$ 226,195.22	\$ 336,449.80	\$ 318,883.97	\$ 331,759.96	\$ 375,849.00
55	Gastos Financieros y Otros	\$ 56,164.32	\$ 48,268.15	\$ 61,956.22	\$ 81,171.60	\$ 72,947.75
56	Transferencias Corrientes	\$ 17,513.70	\$ 46,125.20	\$ 65,831.10	\$ 60,154.72	\$ 73,254.26
<b>C= (A-B)</b>	<b>Ahorro Corriente</b>	\$ (192,291.44)	\$ (328,046.24)	\$ (333,287.94)	\$ (375,744.80)	\$ (356,400.63)
<b>(D)</b>	<b>Total Ingresos de Capital</b>	\$ 476,455.44	\$ 538,309.11	\$ 888,338.18	\$ 554,020.43	\$ 555,830.32
22	Transferencias de Capital	\$ 476,455.44	\$ 538,309.11	\$ 532,475.06	\$ 554,020.43	\$ 555,830.32
31	Endeudamiento Público	\$ -	\$ -	\$ 355,863.12	\$ -	\$ -
<b>(E)</b>	<b>Total Gastos de Capital</b>	\$ 290,992.92	\$ 210,746.89	\$ 225,984.04	\$ 562,873.70	\$ 157,702.71
61	Inversiones en Activos Fijos	\$ 218,103.48	\$ 132,695.67	\$ 140,895.54	\$ 465,026.22	\$ 53,339.22
71	Amortización de Endeudamiento Público	\$ 72,889.44	\$ 78,051.22	\$ 85,088.50	\$ 97,847.48	\$ 104,363.49
<b>F=C+D-E</b>	<b>Superavit o Deficit</b>	\$ (6,828.92)	\$ (484.02)	\$ 329,066.20	\$ (384,598.07)	\$ 41,726.98

Fuente: Estado de Ejecución de Ingresos y Egresos de 2012-2016



- Para el año 2012 se observa que al finalizar el ejercicio fiscal, el total de los ingresos corrientes fue de \$ 319,945.44, que comparado con el total de gastos corrientes por \$ 512,236.88, se obtuvo un desahorro de (\$ 192,291.44), que fue cubierto con las transferencias de capital recibidas por \$476,455.44, las cuales también se utilizaron para financiar gastos de inversión por \$218,103.48, y amortizar deuda pública por \$ 72,889.44, resultando al final un déficit presupuestario de (\$6,828.92), para este ejercicio.
- Para el año 2013, el total de los ingresos corrientes fue de \$ 341,606.10, que comparado con el total de gastos corrientes por \$ 669,652.34, se obtuvo un desahorro de (\$ 328,046.24), que fue cubierto con las transferencias de capital recibidas por \$538,309.11, que además permitió financiar gastos de inversión por \$ 132,695.67, y amortizar deuda pública por \$ 78,051.22, resultando al final un déficit presupuestario de (\$ 484.02).
- Al finalizar el año 2014, se obtuvo un total de los ingresos corrientes de \$423,646.01, que comparado con el total de gastos corrientes que fue \$ 756,933.95, generó un desahorro de (\$ 333,287.94), que en parte fue cubierto con las transferencias de capital recibidas por \$532,475.06, de igual forma se adquirió prestamos mediante el endeudamiento público de \$ 355,863.12, que a la vez permitieron financiar gastos de inversión por (\$ 140,895.54), y la amortización de la deuda pública por (\$ 85,088.50), quedando al final un superávit presupuestario de \$329,066.20
- Para el año 2015 se observa que al finalizar el ejercicio fiscal, el total de los ingresos corrientes fue de \$365,581.30, que comparado con el total de gastos corrientes por \$ 741,326.10, se obtuvo un desahorro de (\$ 375,744.80), que fue cubierto con las transferencias de capital recibidas por \$554,020.43, las cuales también se utilizaron para financiar gastos de inversión por \$465,026.22, y amortizar deuda pública por \$97,847.48, resultando al final un déficit presupuestario de (\$384,598.07), para este ejercicio.

- En el relación al año 2016 al finalizar el ejercicio fiscal, el total de los ingresos corrientes fue de \$458,504.99, que comparado con el total de gastos corrientes por \$814,905.62, se obtuvo un desahorro de (\$ 356,400.63), que fue cubierto con las transferencias de capital recibidas por \$555,830.32, las cuales también se utilizaron para financiar gastos de inversión por \$53,339.22 y amortizar deuda pública por \$104,363.49, resultando al final un superávit presupuestario de \$41,726.98, para este ejercicio.

### **Análisis de Tendencias**

Para analizar la tendencia de los Ingresos Percibidos y los Egresos Devengados en un período de 5 años; realizamos una comparación de los resultados de cada una de las cuentas con los datos correspondientes al año inmediato anterior, iniciando con el ejercicio fiscal 2012. El objetivo es identificar el comportamiento de crecimiento o decremento que han mostrado las operaciones de la municipalidad desde esa fecha hasta ejercicio fiscal 2016.

**Tabla 12. Tendencias de Ingresos Percibidos y Egresos Devengados**

Código	Descripción	Variaciones Absolutas y Relativas							
		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
		Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
(A)	<b>Total Ingresos Corrientes</b>	\$ 21,660.66	6.77%	\$ 82,039.91	24.02%	\$ (58,064.71)	-13.71%	\$ 92,923.69	25.42%
	<b>Ingresos Propios</b>	\$ 18,738.76	11.63%	\$ 66,288.60	36.85%	\$ (65,246.58)	-26.51%	\$ 92,320.44	51.03%
11	Impuestos	\$ 8,193.68	17.76%	\$ 69,300.82	127.53%	\$ (48,853.09)	-39.51%	\$ 26,984.77	36.08%
12	Tasas y Derechos	\$ 4,539.65	6.38%	\$ 4,782.33	6.31%	\$ 2,585.38	3.21%	\$ 55,755.15	67.09%
14	Venta de Bienes y Servicios	\$ 21,416.00	98.39%	\$ (21,970.67)	-50.88%	\$ (869.50)	-4.10%	\$ (2,575.04)	-12.66%
15	Ingresos Financieros y Otros	\$ (15,410.57)	-69.98%	\$ 14,176.12	214.46%	\$ (18,109.37)	-87.12%	\$ 12,155.56	454.10%
	<b>Ingresos FODES</b>	\$ 64,775.57	10.20%	\$ 9,917.26	1.42%	\$ 28,727.24	4.05%	\$ 2,413.14	0.33%
16	Transferencias Corrientes	\$ 2,921.90	1.84%	\$ 15,751.31	9.74%	\$ 7,181.87	4.05%	\$ 603.25	0.33%
(B)	<b>Total Gastos Corrientes</b>	\$ 157,415.46	30.73%	\$ 87,281.61	13.03%	\$ (15,607.85)	-2.06%	\$ 73,579.52	9.93%
51	Remuneraciones	\$ 26,445.55	12.45%	\$ 71,453.47	29.92%	\$ (42,022.84)	-13.54%	\$ 24,614.79	9.18%
54	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$ 110,254.58	48.74%	\$ (17,565.83)	-5.22%	\$ 12,875.99	4.04%	\$ 44,089.04	13.29%
55	Gastos Financieros y Otros	\$ (7,896.17)	-14.06%	\$ 13,688.07	28.36%	\$ 19,215.38	31.01%	\$ (8,223.85)	-10.13%
56	Transferencias Corrientes	\$ 28,611.50	163.37%	\$ 19,705.90	42.72%	\$ (5,676.38)	-8.62%	\$ 13,099.54	21.78%
<b>C= (A-B)</b>	<b>Ahorro Corriente</b>	\$ (135,754.80)	70.60%	\$ (5,241.70)	1.60%	\$ (42,456.86)	12.74%	\$ 19,344.17	-5.15%
(D)	<b>Total Ingresos de Capital</b>	\$ 61,853.67	12.98%	\$ 350,029.07	65.02%	\$ (334,317.75)	-37.63%	\$ 1,809.89	0.33%
22	Transferencias de Capital	\$ 61,853.67	12.98%	\$ (5,834.05)	-1.08%	\$ 21,545.37	4.05%	\$ 1,809.89	0.33%
31	Endeudamiento Público	\$ -	0.00%	\$ 355,863.12	0.00%	\$ (355,863.12)	-100.00%	\$ -	0.00%
(E)	<b>Total Gastos de Capital</b>	\$ (80,246.03)	-27.58%	\$ 15,237.15	7.23%	\$ 336,889.66	149.08%	\$ (405,170.99)	-71.98%
61	Inversiones en Activos Fijos	\$ (85,407.81)	-39.16%	\$ 8,199.87	6.18%	\$ 324,130.68	230.05%	\$ (411,687.00)	-88.53%
71	Amortización de Endeudamiento Público	\$ 5,161.78	7.08%	\$ 7,037.28	9.02%	\$ 12,758.98	14.99%	\$ 6,516.01	6.66%
<b>F=C+D-E</b>	<b>Superavit o Deficit</b>	\$ 6,344.90	-92.91%	\$ 329,550.22	-68086.07%	\$ (713,664.27)	-216.88%	\$ 426,325.05	-110.85%

Fuente: Estado de Ejecución de Ingresos y Egresos de 2012-2016

### **Tendencias Ejercicios Fiscales 2012-2013**

Los ingresos corrientes del año 2013 tuvieron un mínimo incremento del 6.77% con relación al 2012; observamos que esto no fue suficiente para cubrir los gastos corrientes de los mismos ejercicios fiscales, debido a que estos últimos también aumentaron en un 30.73%; la variación significativa de crecimiento se identifica en el rubro de Adquisiciones de Bienes y Servicios con un 48.74%. Lo anterior impacta en el incremento absoluto y relativo del Desahorro Corriente por un total de \$135,754.80 equivalente a un 70.60%

En relación a los ingresos de capital, se observa un incremento de \$61,853.67 equivalente al 12.98%, esto se originó principalmente por ingresos recibidos del FISDL para ejecución de proyectos de inversión por un monto de \$53,088.00, según el Balance de Comprobación definitivo del año 2013.

Las inversiones en activo fijo de un ejercicio fiscal al siguiente disminuyeron un 39.16%, lo cual origina una disminución en la variación absoluta y relativa del déficit presupuestario de \$6,344.90 que representa un 92.91%.

### **Tendencias Ejercicios Fiscales 2013-2014**

Los ingresos corrientes del año 2014 tuvieron un incremento del 24.02% con relación al 2013, observando una variación significativa de aumento en Ingresos por Impuesto de 127.53% y de Ingresos Financieros y Otros de 214.46%; esto significa que la municipalidad para el ejercicio fiscal 2014 mejoro la recaudación de Impuestos y percibió recursos financieros por cuentas moratorias.

Se observa que se mantiene la tendencia de incremento en los Gastos Corrientes, aunque en menor proporción a la tendencia de años anteriores; la variación relativa del 2013 al 2014 es de 13.03%. Se identifica una tendencia de disminución en el Desahorro Corriente de 1.60% en comparación al ejercicio fiscal anterior.

Para los ingresos de capital, se observa un incremento de \$350,029.07 equivalente al 65.02%, originado principalmente por aumento del Endeudamiento Público (se adquirió

crédito financiero para ejecución de obras de infraestructura por un monto de \$355,863.12), según notas explicativas de los Estados Financieros 2014.

Las inversiones en activo fijo de un ejercicio fiscal al siguiente aumentaron un 6.18%, sin embargo esto no fue proporcional a los ingresos de capital. El impacto de lo anterior se ve reflejado en la variación de la tendencia de un déficit a un superávit presupuestario por \$329,550.22

### **Tendencias Ejercicios Fiscales 2014-2015**

Los ingresos corrientes del año 2015 disminuyeron en un 13.71% con relación al 2014, originado por una disminución en la percepción de ingresos propios principalmente en la recaudación de impuesto y los ingresos financieros y otros.

Los Gastos Corrientes disminuyeron un 2.06%, observando que se invirtió un 13.54% menos en remuneraciones y un 8.62% menos en transferencias corrientes.

El desahorro corriente aumento un 12.74% en comparación al ejercicio fiscal anterior, debido a que los Ingresos y Gastos corrientes disminuyeron pero no proporcionalmente.

Los ingresos de capital, disminuyeron significativamente un 37.63%, la variación corresponde al incremento del Endeudamiento Público en el año inmediato.

Las inversiones en activo fijo de un ejercicio fiscal al siguiente aumentaron un 230.05%, debido a la inversión de los recursos financieros recibidos por crédito bancario. Se observa el regreso a la tendencia de un déficit presupuestario reflejada en una variación del 216.88%

### **Tendencias Ejercicios Fiscales 2015-2016**

Los ingresos corrientes del año 2016 aumentaron un 25.42% con relación al 2015, originado por la percepción de \$92,320.44 más en ingresos propios, se deduce que en el año 2016 se mejoró la recaudación de impuestos, tasas y derechos e ingresos financieros y otros.

La tendencia de los Gastos Corrientes de un año a otro corresponde a un aumento de un 9.93%, observando que se invirtió un 9.18% más en remuneraciones, un 13.29% más en Adquisición de Bienes y Servicios y 21.78% más en transferencias corrientes.

El desahorro corriente disminuyó un 5.15% en comparación al ejercicio fiscal anterior, debido al efecto del aumento de los ingresos corrientes en comparación con el aumento de los gastos corrientes.

Los ingresos de capital, presentaron un mínimo incremento de 0.33%, pero es de considerar que en el año 2016 la única fuente de financiamiento disponible para la ejecución de proyectos ha sido el FODES 75% lo que implicó una disminución significativa de las inversiones en activo fijo de un 71.98% en relación al año anterior. Es de considerar que el año 2015 la inversión reportada en la cuenta 61 fue alta por los recursos obtenidos por medio de financiamiento a través de crédito bancario y

Las inversiones en activo fijo de un ejercicio fiscal al siguiente presentaron una disminución significativa de un 88.53%, esto debido a la inestabilidad en la remisión periódica del FODES. Esta incertidumbre originó que la Administración Municipal solo se comprometiera con pagos básicos y de mantenimientos, ante la posibilidad de no poder cumplir con compromisos financieros mayores. Todo lo anterior impactó en la variación de un déficit a un superávit presupuestario con una relatividad de 110.85%

### **Análisis de Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros son datos que reflejan el comportamiento histórico y el estado actual de la municipalidad, los cuales sirven para una adecuada toma de decisiones.

Para nuestro estudio seleccionamos indicadores relacionados directamente con la Gestión Financiera y presentamos el análisis siguiente:

## 1. Indicadores Financieros- Ingresos de Gestión

### ■ AUTONOMIA FINANCIERA

Ingresos Propios Percibidos  
Total de Ingresos Devengados

<b>2012</b>		
\$	161,127.00	= 0.20
\$	796,400.88	

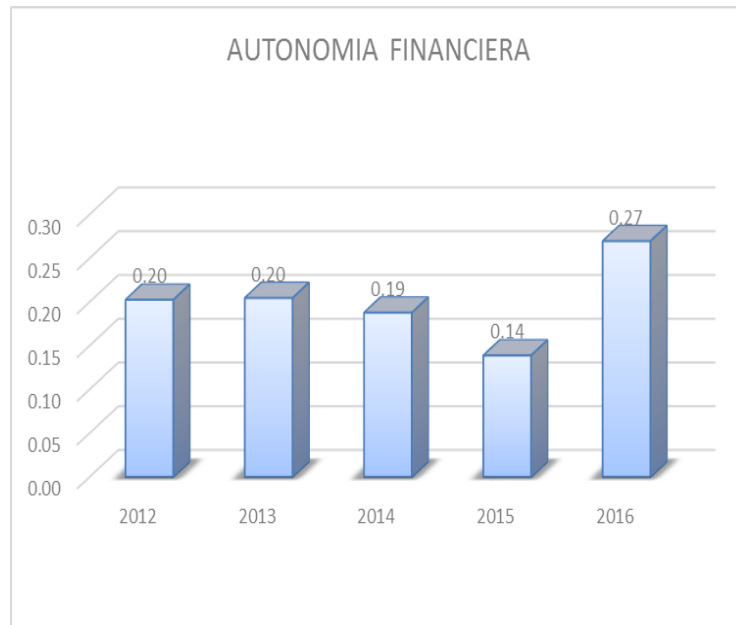
<b>2013</b>		
\$	179,865.76	= 0.20
\$	879,915.21	

<b>2014</b>		
\$	246,154.36	= 0.19
\$	1311,984.19	

<b>2015</b>		
\$	180,907.78	= 0.14
\$	1304,199.80	

<b>2016</b>		
\$	273,228.22	= 0.27
\$	1014,335.31	

**Gráfico 4. Autonomía Financiera**



Este indicador determina el peso relativo de los ingresos propios dentro de la estructura total de ingresos; a mayor peso relativo más posibilidad de maniobra financiera, de planificación confiable o apalancamiento de nuevos recursos; a menor peso relativo mayor dependencia de recursos externos y menor posibilidad de inversión, el índice debe ser igual o mayor que 0.25.

En la gráfica se puede observar los valores resultantes del indicador en los cinco años de estudio, los primeros cuatro están por debajo del 0.25, lo que indica que en esos ejercicios fiscales se tuvo una dependencia muy alta de las transferencias y otras fuentes externa de financiamiento, para el ejercicio 2016 se presenta una tendencia de mejora en el indicador con un 0.27, lo que indica que la municipalidad está mejorando la recaudación de ingresos propios, conllevando a depender menos de recursos externos.

▪ **RESULTADO PRESUPUESTARIO**

Ingresos Totales Percibidos - Gastos Totales Devengados

2012	\$ 796,400.88	-	\$ 803,229.80	\$ (6,828.92)
2013	\$ 879,915.21	-	\$ 880,399.23	\$ (484.02)
2014	\$ 1,311,984.19	-	\$ 982,917.99	\$ 329,066.20
2015	\$ 919,601.73	-	\$ 1,304,199.80	\$ (384,598.07)
2016	\$ 1,014,335.31	-	\$ 972,608.33	\$ 41,726.98

**Gráfico 5. Resultado Presupuestario**



Este indicador determina el comportamiento de la ejecución presupuestaria durante un periodo de tiempo (vigencia fiscal) refleja la aplicación de una gestión sana y equilibrada manifestada en un déficit o superávit presupuestario.

En la gráfica se puede observar el comportamiento de la ejecución presupuestaria de los ejercicios fiscales del 2012 al 2016. En los 2012 y 2013 la municipalidad reportó un déficit de (\$ 6,828.92) y (\$484.02), respectivamente, lo que significa que los gastos devengados fueron superiores a los ingresos percibidos, en el año 2014 se obtiene un superávit de \$ 269,869.03, debido a la percepción de fondos por medio de empréstito bancario, que fue invertido en proyectos hasta el año siguiente. Lo anterior originó que la institución reportara en el ejercicio fiscal 2015 un déficit de \$384,598.07. En lo que respecta al año 2016 el resultado presupuestario reportó un superávit de \$41,726.98 esto como consecuencia del aumento de los ingresos percibidos y la disminución de los egresos devengados.

## ▪ AUTONOMIA OPERATIVA

Ingresos Corrientes Percibidos  
 Gastos Corrientes Devengados

2012	$\frac{\$ 319,945.44}{\$ 512,236.88}$	= 0.62
2013	$\frac{\$ 341,606.10}{\$ 669,652.34}$	= 0.51
2014	$\frac{\$ 423,646.01}{\$ 756,933.95}$	= 0.56
2015	$\frac{\$ 365,581.30}{\$ 741,326.10}$	= 0.49
2016	$\frac{\$ 458,504.99}{\$ 814,905.62}$	= 0.56

Gráfico 6. Autonomía Operativa



El indicador mide la capacidad que tiene el municipio para financiar sus gastos corrientes con sus ingresos corrientes. Un indicador menor que uno (<1) muestra una situación deficiente, es decir, el municipio no alcanza a financiar sus gastos operativos con sus recursos propios y transferencias corrientes; igual o mayor de uno (>1) la situación es sostenible.

Según la gráfica, los resultados obtenidos por la municipalidad poseen un comportamiento en el indicador para el ejercicio de 2012 de 0.62, lo que indica que con los ingresos corrientes logra cubrir únicamente el 62% de sus gastos operativos. Para los ejercicios 2013 al 2016 se mantuvo el indicador menor a uno (0.51, 0.56, 0.49, 0.56 respectivamente), con lo anterior se concluye que en un período de 5 años consecutivos la municipalidad no ha obtenido suficientes ingresos corrientes para cubrir los gastos operativos generados. Por lo tanto no se tiene autonomía operativa pues se tiene que recurrir a otras fuentes de ingresos para solventar los compromisos operativos.



▪ **PARTICIPACION DE INGRESOS POR IMPUESTOS**

Total de Ingresos por Impuestos Percibidos en el Año  
Total de Ingresos Propios Percibidos en el Año

2012	$\frac{\$ 46,145.33}{\$ 161,127.00} = 0.29$
------	---

2013	$\frac{\$ 54,339.01}{\$ 179,865.76} = 0.30$
------	---

2014	$\frac{\$ 123,639.83}{\$ 246,154.36} = 0.50$
------	--

2015	$\frac{\$ 74,786.74}{\$ 180,907.78} = 0.41$
------	---

2016	$\frac{\$ 101,771.51}{\$ 273,228.22} = 0.37$
------	--

**Gráfico 7. Participación de Ingresos por Impuesto**



El indicador determina la participación relativa de los impuestos dentro de la estructura de los ingresos propios percibidos.

En la gráfica se observa el comportamiento de la participación de los impuestos sobre el total de ingresos propios, es evidente que para los años del 2012 al 2014 el indicador tiene una tendencia creciente, de un 29%, 30% y 50% respectivamente; la situación demuestra un aumento significativo en la recaudación por Impuesto en relación al total de ingresos propios. No obstante lo anterior, el escenario desmejoró para los siguientes dos años, al observar una tendencia de disminución en el indicador. Para el año 2015 la participación de los ingresos por impuesto fue de un 41% y para el 2016 bajo a un 37% lo que significa que en comparación con el total de ingresos propios percibidos en ambos años, la participación de los ingresos por impuestos disminuyó.

▪ **PARTICIPACION DE INGRESOS POR TASAS**

Total de Ingresos por Tasas Percibidas en el Año  
Total de Ingresos Propios Percibidos en el Año

2012	$\frac{\$ 71,195.43}{\$ 161,127.00} = 0.44$
------	---

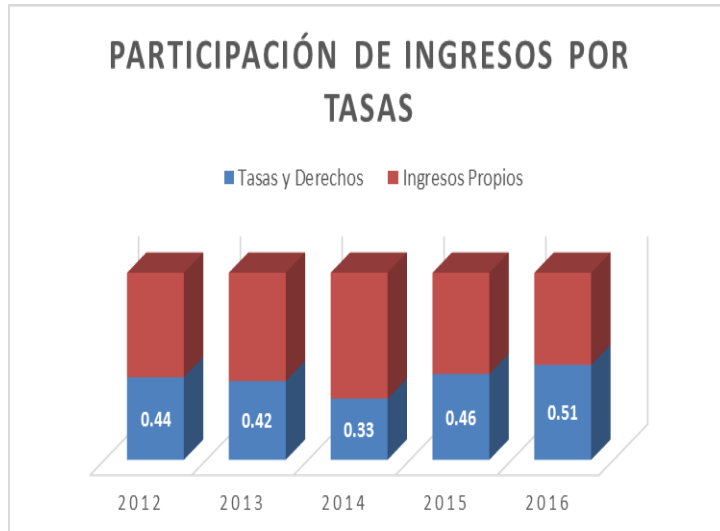
2013	$\frac{\$ 75,735.08}{\$ 179,865.76} = 0.42$
------	---

2014	$\frac{\$ 80,517.41}{\$ 246,154.36} = 0.33$
------	---

2015	$\frac{\$ 83,102.79}{\$ 180,907.78} = 0.46$
------	---

2016	$\frac{\$ 138,857.94}{\$ 273,228.22} = 0.51$
------	--

**Gráfico 8. Participación de Ingresos por Tasa**



Este indicador determina la participación relativa de las tasas (ingresos por servicios municipales prestados) dentro de la estructura de los ingresos propios percibidos.

En la gráfica se representa la participación de las tasas sobre el total de ingresos propios percibidos, según lo observado para los ejercicios fiscales del 2012 al 2014 la tendencia del indicador es decreciente (0.44, 0.42, 0.33); lo que significa que para este período la participación de los ingresos por tasas ha disminuido en relación al total de ingresos propios percibidos.

La tendencia del indicador para los años 2015-2016 es creciente, la relación porcentual fue de un 0.46 y 0.51 respectivamente, esto representa un aumento en la participación de estos ingresos en el total de fondos propios. Bajo el contexto anterior, se identifica un incremento en la generación de ingresos en contraprestación por servicios municipales brindados.

## 2. Indicadores Financieros- Egresos de Gestión

### ▪ EFICACIA EN EL GASTO

Gastos Corrientes Devengados

Ingresos Corrientes Percibidos

<b>2012</b>		
\$ 512,236.88		
\$ 319,945.44	=	1.601
<b>2013</b>		
\$ 669,652.34		
\$ 341,606.10	=	1.96
<b>2014</b>		
\$ 756,933.95		
\$ 423,646.01	=	1.787
<b>2015</b>		
\$ 741,326.10		
\$ 365,581.30	=	2.028
<b>2016</b>		
\$ 814,905.62		
\$ 458,504.99	=	1.777

Gráfico 9. Eficacia en el Gasto



Con el indicador se mide el desempeño del gasto corriente frente a los ingresos corrientes (Propios y FODES 25%). Se busca obtener el mejor resultado posible a menor costo; un indicador igual o menor a uno ( $=o<1$ ) muestra un gasto apropiado o sostenible frente a los recursos propios; mayor a uno ( $>1$ ) es un gasto corriente deficiente o no sostenible.

En la gráfica se observa que en los ejercicios fiscales comprendidos del año 2012 al 2016 el indicador ha sido mayor a 1, inclusive para el año 2015 este se incrementó a más de 2, por lo tanto la municipalidad posee un gasto corriente no sostenible en comparación con sus ingresos corrientes; se demuestra la tendencia a depender de las transferencia de Fondos del Gobierno Central, para cubrir estos gastos.

▪ **PARTICIPACION DE LOS GASTOS OPERATIVOS**

Gastos Corrientes Devengados  
Egresos Totales Devengados

<b>2012</b>	
\$ 512,236.88	
\$ 803,229.80	= 0.64
<b>2013</b>	
\$ 669,652.34	
\$ 880,399.23	= 0.76
<b>2014</b>	
\$ 756,933.95	
\$ 982,917.99	= 0.77
<b>2015</b>	
\$ 741,326.10	
\$ 1304,199.80	= 0.57
<b>2016</b>	
\$ 814,905.62	
\$ 972,608.33	= 0.84

**Gráfico 10. Participación de los Gastos Corrientes**



El indicador mide la relación de los gastos operativos (corrientes) frente a la ejecución de los gastos totales.

En la gráfica observamos que la municipalidad por cada dólar de egresos devengados, para el ejercicio 2012, 0.64, son gastos operativos y el 0.36 corresponde a gastos de inversión y amortización de la deuda; para los años 2013 y 2014 los gastos operativos aumentaron a 0.76 y 0.77 por cada dólar gastado. En el 2015 el indicador disminuyó a 0.57 lo que significa que del 100% de egresos devengados, el 57% corresponden a gastos operativos y para el año 2016 identificamos un incremento relativo del indicador a un 0.84 equivalente al 84% del total de Gastos del período. El análisis permite concluir que los gastos operativos de la municipalidad representan, el rubro de mayor inversión del total de gastos devengados, lo que conlleva a tener pocos recursos para la inversión, teniendo que recurrir a fuentes alternativas de ingresos para lograr ejecutar proyectos.

▪ **INDICE DE SUBSIDIO DEL GASTO CORRIENTE**

$$\frac{1- (\text{Ingresos Propios Percibidos})}{\text{Gasto Corriente Devengado)} \times 100$$

<b>2012</b>	1-	$\frac{\$ 161,127.00}{\$512,236.88}$	=	0.69
<b>2013</b>	1-	$\frac{\$ 179,865.76}{\$669,652.34}$	=	0.73
<b>2014</b>	1-	$\frac{\$ 246,154.36}{\$756,933.95}$	=	0.67
<b>2015</b>	1-	$\frac{\$ 180,907.78}{\$741,326.10}$	=	0.76
<b>2016</b>	1-	$\frac{\$ 273,228.22}{\$814,905.62}$	=	0.66

**Gráfico 11. Índice de subsidio del Gasto Corriente**



El indicador mide el porcentaje de gasto corriente que está siendo subsidiado con otras fuentes de ingresos.

La gráfica demuestra que la municipalidad para el período del 2012 al 2016, ha tenido una tendencia a subsidiar los gastos corrientes devengados, lo que enuncia que los ingresos propios percibidos en cada año, como efecto a la variación relativa únicamente cubrieron un 31%, 27%, 33%, 24% y 34% del total de gastos corrientes, subsidiando estos últimos con ingresos provenientes del Fondo de Desarrollo Económico y Social-FODES, préstamos, donaciones y otros.

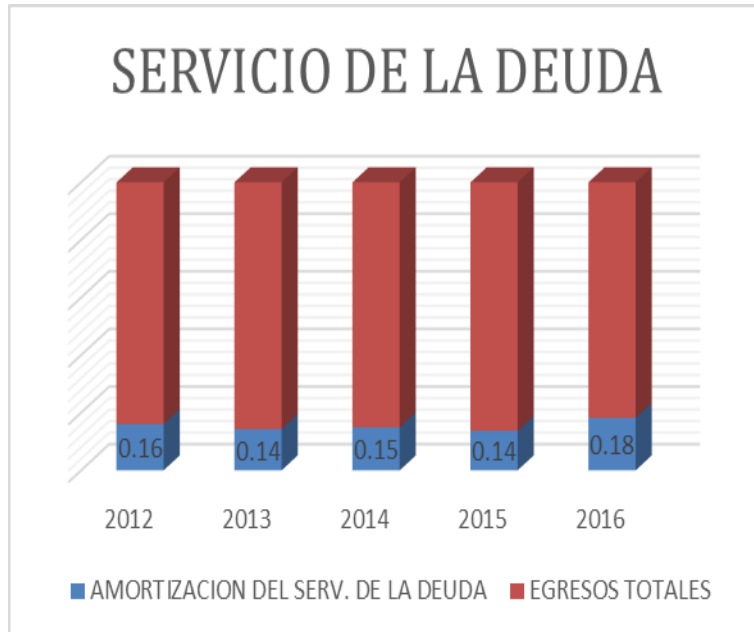
▪ **SERVICIO DE LA DEUDA**

Amortización del Servicio de la Deuda

Egresos Totales Devengados

<b>2012</b>	
\$ 129,053.76	
\$ 803,229.80	= 0.16
<b>2013</b>	
\$ 126,319.37	
\$ 880,399.23	= 0.14
<b>2014</b>	
\$ 147,044.72	
\$ 982,917.99	= 0.15
<b>2015</b>	
\$ 179,019.08	
\$ 1304,199.80	= 0.14
<b>2016</b>	
\$ 177,311.24	
\$ 972,608.33	= 0.18

**Gráfico 12. Servicio de la Deuda**

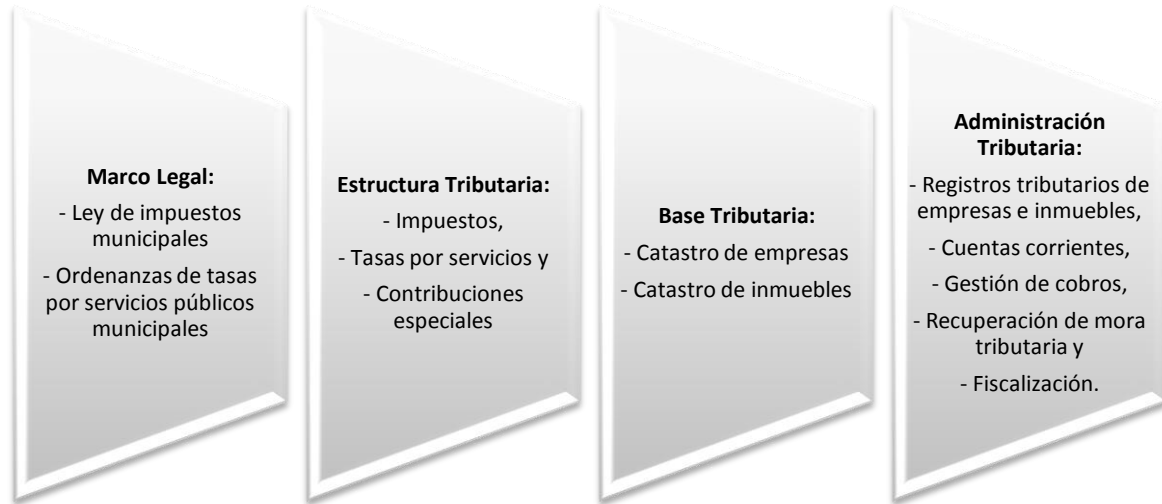


El indicador mide la relación que tiene el monto invertido para cancelación de deuda (empréstitos) y el gasto total devengado. Entre menor sean los resultados de éste indicador, se dispondrá de mayores ingresos para el pago del gasto corriente y de capital de la municipalidad.

En el caso de la municipalidad, del 100% de los egresos totales devengados, para el año 2012 el peso relativo de la deuda de amortización, intereses y comisiones financieras fue de 0.16 es decir un 16%, en el 2013 de un 14 % 2014 del 15%, para el año 2015 del 14% y para el 2016 de 18%; lo cual significa que el monto de cancelado periódicamente por tener un financiamiento bancario, no es relativamente alto en comparación con los egresos totales

## ☑ **Área Tributaria**

Un apropiado servicio tributario depende de la forma eficiente o deficiente con la cual haya dirigido, organizado, administrado y controlado el comportamiento de los siguientes elementos:



Lo anterior, implica realizar una actualización o modernización periódica de los instrumentos legales, la estructura tributaria, la base tributaria y realizar gestiones de cobro.

Complementariamente, como el cobro de las tasas conlleva la contraprestación de servicios municipales, la eficiencia enmarcaría la mejora en la prestación de los servicios en cuanto a cobertura y calidad.

Bajo el contexto definido, la situación de los servicios tributarios de la municipalidad es la siguiente:

### **Situación Tributaria Actual**

Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales determinarán en su contenido, el hecho generador del tributo, estas deben fundamentarse en la capacidad económica de los contribuyentes y en los principios de generalidad, igualdad, equitativa distribución de la carga tributaria y de no confiscación.

### **1. Ley de impuestos**

Se cuenta con Ley de Impuestos Municipales, publicada en Diario Oficial Numero 94, Tomo 383 de fecha 25 de mayo de 2009, Decreto 862; es de mucha importancia para el municipio ya que se cuenta con un considerable número de contribuyentes de negocios y empresas dentro del municipio.

### **2. Ordenanza de tasas por servicios municipales**

La última reforma de la Ordenanza de tasas por servicios municipales, se realizó en el mes de julio de 2009, publicada en el Diario Oficial Tomo No. 384

### **3. Registro de Contribuyentes y Usuarios**

La municipalidad lleva un registro para contribuyentes y usuarios, esto con el fin de tener un mejor control de sus recursos, y a su vez para tener información más detallada y clara de los mismos.

**Tabla 13. Registro de contribuyentes por Tasas e Impuestos**

<b>REGISTRO DE CONTRIBUYENTES EN EL MUNICIPIO</b>	
<b>INMUEBLES</b>	<b>EMPRESAS / NEGOCIOS</b>
465	76

### **4. Contribuyentes de tasa por inmuebles**

Se tiene en registros 465 contribuyentes por inmuebles, dentro de estos están los usuarios de alumbrado público, adoquinado y aseo.

### **5. Contribuyente de Impuestos por Actividades Económicas**

La municipalidad tiene en sus registros 76 contribuyentes por actividades económicas. Dentro de las cuales se clasifican en comercio, servicios e industria.

### **6. Situación de la Cobranza y la Mora**

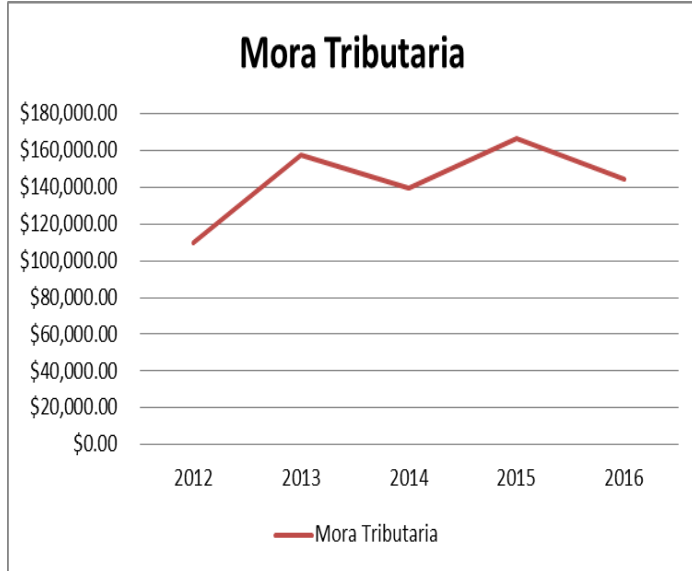
Se observa que no se tiene definido un responsable de realizar gestiones de cobro; la encargada de cuentas corrientes envía notificaciones de cobro periódicamente, sin embargo por sus ocupaciones, no se garantiza su seguimiento.



La mora a diciembre de cada año, en el periodo de estudio, fluctuó de la siguiente manera:

<u>AÑO</u>	<u>MORA</u> <u>TRIBUTARIA</u>
<b>2012</b>	\$ 110,071.78
<b>2013</b>	\$ 157,661.00
<b>2014</b>	\$ 139,376.50
<b>2015</b>	\$166,874.17
<b>2016</b>	\$144,417.58

**Gráfico 13. Mora Tributaria**



La mora tributaria en el período del 2012 al 2016 no presentó una tendencia homogénea, observamos en los datos anteriores que del año 2012 al 2013 incrementó \$47,589.22, del año 2013 al 2014 esta disminuyó \$18,284.50, para el año 2015 se observa un incremento de \$27,497.67 en relación al año anterior y al finalizar el año 2016 se presenta una disminución de \$22,456.59.

**Área de Servicios**

Los servicios Municipales son todas aquellas actividades realizadas por las municipalidades de manera uniforme y continua, enmarcadas dentro de las competencias que les atribuye el Código Municipal, destinadas a satisfacer necesidades públicas, mejorar las condiciones de vida, la conservación del medio ambiente y los recursos naturales en su territorio.

**Servicios tasados:** Son aquellos que se cobran en virtud de una tasa contemplada en una ordenanza, previamente aprobada; estos tipos de servicios se subdividen a la vez en 2 formas:

- Servicios que se prestan en forma colectiva a los ciudadanos y se cobran después que han sido brindados; tal es el caso del aseo y alumbrado público.
- Servicios que se prestan de manera individual y son cancelados en el momento de ser recibidos; tal es caso del Registro del Estado Familiar, cementerio, tiangué, mercado y puestos transitorios, entre otros.

En el siguiente cuadro presentamos un resumen de los servicios que actualmente presta la municipalidad y que se encuentran tasados:

**Tabla 14. Servicios municipales tasados**

Servicio Municipal	Condición actual
Alumbrado Público	El cobro mensual es de \$ 0.12, por metro lineal
Aseo, Recolección de basura.	El cobro mensual es de \$ 3.50 a \$ 4.00, negocios \$ 30.00, dependiendo del uso del inmueble.
Pavimentación.	El cobro es de \$0.03 por M <sup>2</sup> al mes.
Cementerio.	Los cobros por este servicio, es de \$ 6.00 hasta \$ 50.00, dependiendo de la actividad requerida.
Centro Turístico “Jaguar de Piedra”	El cobro es de \$ 1.00 por persona, por uso de las instalaciones.
Servicios Administrativos REF	El cobro es de \$ 1.00 a \$ 40.00

## **7.4.2 Estrategias de Fortalecimiento Financiero**

### **1. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Fortalecer la gestión financiera, tributaria y de servicios en la municipalidad, por medio de propuesta de acciones estratégicas, que orienten a la racionalización del gasto e incremento de ingresos municipales.

#### **Objetivos Específicos**

1. Incrementar los niveles de recaudación mensual de los ingresos propios
2. Mejorar la tendencia de los indicadores financieros
3. Elaborar políticas de racionalización del gasto
4. Obtener recursos financieros de fuentes externas
5. Formular políticas de cobro y recuperación de mora de impuestos y tasas municipales
6. Actualizar la base tributaria
7. Actualizar e implementar la normativa tributaria municipal
8. Ampliar la cobertura y prestación de los servicios públicos municipales
9. Invertir en potencial turístico.

### **2. Estrategias**

#### **FINANCIERAS**

- Crear acciones de sensibilización para fomentar la cultura del pago.
- Realizar análisis periódicamente a los estados financieros y la ejecución presupuestaria, a efecto de identificar oportunamente variaciones en el comportamiento financiero que conlleven a una toma de decisiones oportuna
- Implementar políticas de ahorro y austeridad, tendientes a reducir el gasto corriente.
- Realizar gestiones ante cooperación nacional e internacional para la ejecución de proyectos o programas que generen ingresos propios

## **TRIBUTARIAS**

- Implementar políticas de recuperación de la mora tributaria municipal
- Incrementar la base tributaria a través del levantamiento de catastro
- Actualizar Ordenanza de Tasas por Servicios Públicos Municipales de los servicios brindados, considerando un estudio de costos de los mismos
- Actualizar la Ley de Impuestos Municipal.

## **SERVICIOS**

- Elaborar un mapa de cobertura de los servicios públicos municipales que presta la municipalidad en el área urbana y rural del municipio
- Gestión ante cooperación nacional e internacional para el Desarrollo del Potencial Turístico

### **3. Metas**

1. Promocionarse mensualmente a través de las redes sociales y otros medios.
2. Informar de la Gestión Municipal a través de rendición de cuentas cada semestre.
3. Mantener el índice de autonomía financiera mayor en un 25% anual.
4. Aumentar el índice de autonomía operativa cercano o mayor a 1.
5. Disminuir el índice de desahorro corriente en el corto y mediano plazo.
6. Incrementar la recaudación de ingresos de tasas e impuestos municipales en 5% anual para los próximos 5 años.
7. Adoptar medidas de austeridad para establecer el equilibrio adecuado entre los ingresos y egresos corrientes
8. Crear el Departamento de Gestión de Proyectos
9. Obtener para el año 2018 un financiamiento inicial de \$20,000.00 para invertirlo en proyectos que generen ingresos propios.
10. Crear la Unidad de Cobro y Recuperación de Mora.
11. Disminuir la mora tributaria por lo menos en un 10%.
12. Mantener actualizada la base tributaria a través del levantamiento catastral

13. Actualizar ordenanza de tasas por los servicios municipales (considerando un estudio de costos), en un corto plazo.
14. Actualizar la ley de impuestos, en un corto plazo.
15. Contar con un mapa de cobertura de los servicios públicos municipales.
16. Lograr el 90% de cobertura de los servicios públicos municipales que se prestan.
17. Promover e incentivar el desarrollo turístico local, con acciones orientadas al desarrollo de actividades comerciales, de tal manera que generen ingresos en el corto plazo.

#### **4. Proyección de Ingresos y Egresos**

Las proyecciones para el periodo 2017-2021, se realiza considerando el historial de los ejercicios fiscales en estudio y otras situaciones cualitativas identificadas en el diagnóstico general.

##### **Ingresos**

Las variaciones porcentuales de incremento en los ingresos, usualmente se proyectan mediante el *Método del Incremento Porcentual*<sup>17</sup>: Que consiste en “incrementar los valores en un porcentaje determinado, con respecto al ingresos del ejercicio anterior”. Sin embargo, al hacer un cálculo promedio de las variaciones relativas de los ingresos propios percibidos (impuestos y tasas) según los Estados de Ejecución Presupuestaria de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016, observamos que la tendencia (creciente y decreciente) ha sido fluctuante, por lo tanto no se ajusta a nuestro propósito.

En consecuencia, se consideran factores cualitativos determinados en el diagnóstico y se procede a estimar un valor de crecimiento conservador y moderado del 5%, partiendo de un marco jurídico-tributario actualizado, servicios públicos municipales prestados que aún no han sido tasados, calificación de nuevos contribuyentes por impuestos y tasas, ampliación de los servicios públicos e ingresos por transferencias directas de cooperación

---

<sup>17</sup> Fundamentos de Administración Financiera, 14 Edición, Block Hirt Danielsen

nacional e internacional (previendo gestionar para el año 2018 un monto inicial de \$20,000.00).

### **Egresos**

Igual que en los ingresos; las variaciones porcentuales, no permiten aplicar el Método del Incremento Porcentual, por lo tanto se consideraron para las proyecciones variables (cualitativas y cuantitativas) determinadas en el diagnóstico, que contribuyan a mejorar la gestión municipal.

Los supuestos utilizados para la determinación de las proyecciones financieras del año 2017 y planificando mantener las tendencias para los siguientes 4 años, son las siguientes:

- **Incremento de Ingresos Propios**

- a) *Por recuperación de mora tributaria:* Esperando que la Administración Municipal elabore de una política de recuperación de mora (administrativa o judicial) y establezca la Unidad de Cobro y Recuperación de Mora que de estricto cumplimiento al documento; se estima recuperar un 10% anual, reflejándose en un incremento de ingresos por Impuestos y Tasas.
- b) *Efectividad de recaudación de impuestos y tasas:* Se espera que con la sensibilización para fomentar la cultura de pago, la rendición de cuentas y las acciones para recuperación de mora; se mejore la recaudación en un 5% anual a partir del próximo año
- c) *Ampliación de la base tributaria de impuestos y tasas:* La actualización del registro y la base catastral del municipio, permitirá conocer y ampliar la cobertura de la prestación de servicios y el cobro de impuestos, lo que conllevaría a incrementar los ingresos, estimando moderadamente que este sería de un 5% anual.
- d) *Por reforma de ordenanza de tasas y ley de impuesto:* Considerando que la municipalidad elabore un estudio de costos, en un corto plazo, se estima un incremento en la recaudación del 5%

- Incremento de Transferencias FODES

Se estima un incremento promedio del 4%, tomando en consideración el efecto directo que ejerce sobre éste el incremento del presupuesto general de la nación.

- Incremento de Ingresos por Gestión de Proyectos

Se estima la percepción de ingresos en concepto de transferencias por cooperación nacional e internacional, como resultado de la gestión realizada por un departamento específico, estimando un promedio de movilización de recursos para el desarrollo económico y productivo de \$20,000.00 para el año 2018, sucesivamente se considera un aumento del 5% anual.

- Variaciones del gasto corriente

a) *Remuneraciones*: Se considera provee un incremento del 7% para el año siguiente, debido a la contratación de personal para las unidades de Cobro y Recuperación de Mora y Gestión de Proyectos, los siguientes cuatro años se mantiene constante.

b) *Adquisiciones de Bienes y Servicios*: Se propone una política de austeridad, que conlleve a un incremento en menor proporción a los ingresos Corrientes que se estima obtener. Con el objetivo de mejorar la Autonomía Operativa, en consideración a lo anterior se estima una variación creciente del 4%

c) *Gastos Financieros*: Se proyecta una disminución del 7% considerando que el financiamiento obtenido genera intereses sobre saldos diarios, la amortización de la deuda origina una tendencia de pago de intereses menor de un año a otro.

d) *Amortización del Endeudamiento Público*: El efecto en la disminución de los gastos financieros origina un incremento en la amortización, la cual se estima será del 5% anual

- Inversiones

Se proyecta aumentar el porcentaje de inversiones en proyectos y activos fijos en un 5% anual, debido al efecto que genera mejorar la recaudación de ingresos propios.

**Tabla 15. Planificación Financiera de Ingresos y Egresos; 2017-2021.**

<i>Descripción</i>	<i>AÑO BASE</i>	<i>PROYECCIONES</i>				
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Impuestos (5%)	\$ 101,771.51	\$ 106,860.09	\$ 112,203.09	\$ 117,813.24	\$ 123,703.91	\$ 129,889.10
Tasas y Derechos (5%)	\$ 138,857.94	\$ 145,800.84	\$ 153,090.88	\$ 160,745.42	\$ 168,782.69	\$ 177,221.83
Ampliación de la base tributaria de tasas (5%)	\$ -	\$ 6,942.90	\$ 7,290.04	\$ 7,654.54	\$ 8,037.27	\$ 8,439.13
Ampliación de la base tributaria de impuestos (5%)	\$ -	\$ 5,088.58	\$ 5,343.00	\$ 5,610.15	\$ 5,890.66	\$ 6,185.20
Por reforma de Ordenanzas Municipales (5%)	\$ -	\$ 6,942.90	\$ 7,290.04	\$ 7,654.54	\$ 8,037.27	\$ 8,439.13
Por reforma de Ley de Impuestos (5%)	\$ -	\$ 5,088.58	\$ 5,343.00	\$ 5,610.15	\$ 5,890.66	\$ 6,185.20
Venta de Bienes y Servicios	\$ 17,766.34	\$ 18,654.66	\$ 19,587.39	\$ 20,566.76	\$ 21,595.10	\$ 22,674.85
Ingresos Financieros y Otros	\$ 14,832.43	\$ 15,574.05	\$ 16,352.75	\$ 17,170.39	\$ 18,028.91	\$ 18,930.36
Transferencias Corrientes (4% promedio anual)	\$ 185,276.77	\$ 192,687.84	\$ 200,395.35	\$ 208,411.17	\$ 216,747.62	\$ 225,417.52
Transferencias de Capital (4% promedio anual)	\$ 555,830.32	\$ 578,063.53	\$ 601,186.07	\$ 625,233.52	\$ 650,242.86	\$ 676,252.57
Endeudamiento Publico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por Gestión de Proyectos	\$ -	\$ -	\$ 20,000.00	\$ 21,000.00	\$ 22,050.00	\$ 23,152.50
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 1014,335.31</b>	<b>\$ 1081,703.95</b>	<b>\$ 1148,081.63</b>	<b>\$ 1197,469.90</b>	<b>\$ 1249,006.95</b>	<b>\$ 1302,787.39</b>
Remuneraciones (7% )	\$ 292,854.61	\$ 313,354.43	\$ 313,354.43	\$ 313,354.43	\$ 313,354.43	\$ 313,354.43
Adquisiciones de Bienes y Servicios (4%)	\$ 375,849.00	\$ 390,882.96	\$ 406,518.28	\$ 422,779.01	\$ 439,690.17	\$ 457,277.78
Gastos Financieros y Otros (-7%)	\$ 72,947.75	\$ 67,841.41	\$ 63,092.51	\$ 58,676.03	\$ 54,568.71	\$ 50,748.90
Transferencias Corrientes	\$ 73,254.26	\$ 73,254.26	\$ 73,254.26	\$ 73,254.26	\$ 73,254.26	\$ 73,254.26
Inversiones en Activos Fijos (5%)	\$ 53,339.22	\$ 56,006.18	\$ 58,806.49	\$ 61,746.81	\$ 64,834.16	\$ 68,075.86
Amortización del Endeudamiento Público (5%)	\$ 104,363.49	\$ 109,581.66	\$ 115,060.75	\$ 120,813.79	\$ 126,854.47	\$ 133,197.20
<b>Egresos Totales</b>	<b>\$ 972,608.33</b>	<b>\$ 1010,920.91</b>	<b>\$ 1030,086.72</b>	<b>\$ 1050,624.33</b>	<b>\$ 1072,556.20</b>	<b>\$ 1095,908.43</b>
<b>Saldo Disponible Proyectado</b>	<b>\$ 41,726.98</b>	<b>\$ 70,783.04</b>	<b>\$ 117,994.92</b>	<b>\$ 146,845.57</b>	<b>\$ 176,450.75</b>	<b>\$ 206,878.96</b>



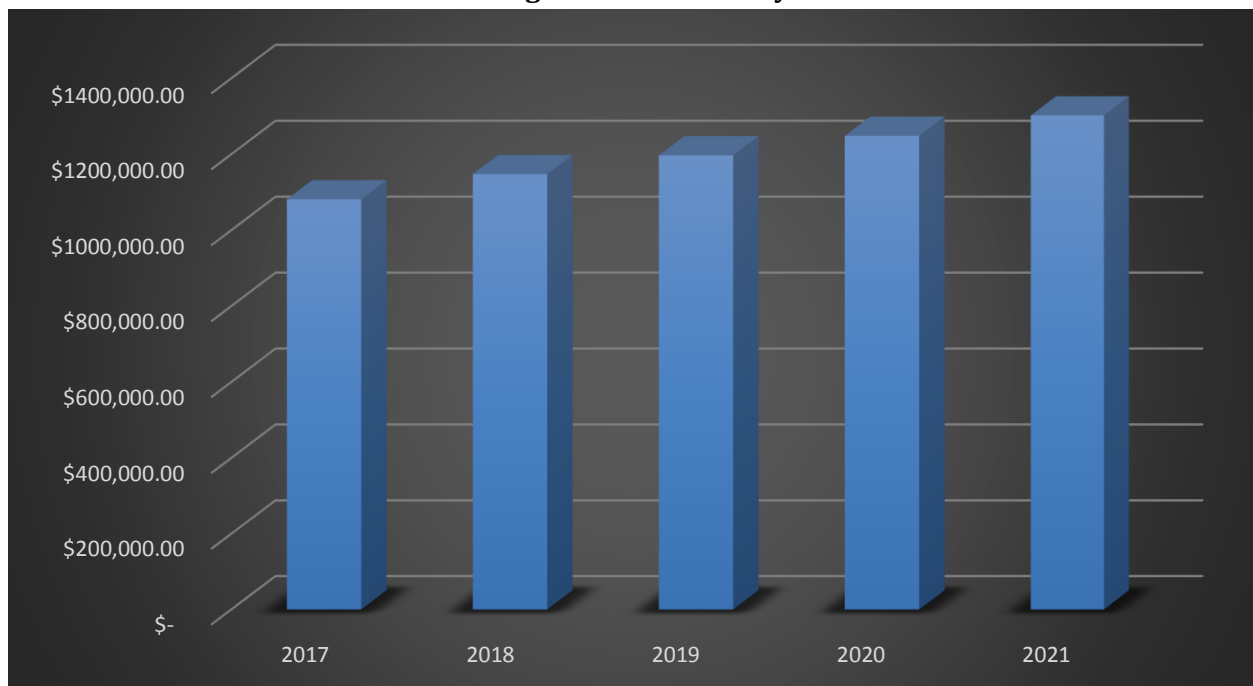
En la tabla anterior se muestran las estimaciones o proyecciones de ingresos y egresos que la municipalidad poseerá en el corto, mediano y largo plazo, como parte integral de las decisiones operativas y financieras que el Gobierno Local ejecute en su momento con la finalidad de fortalecer las finanzas institucionales.

A continuación presentamos gráficamente las variaciones más significativas:

**1. Ingresos Totales proyectados para los siguientes cinco años**

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos Totales</b>	\$ 1081,703.95	\$ 1148,081.63	\$ 1197,469.90	\$ 1249,006.95	\$1302,787.39

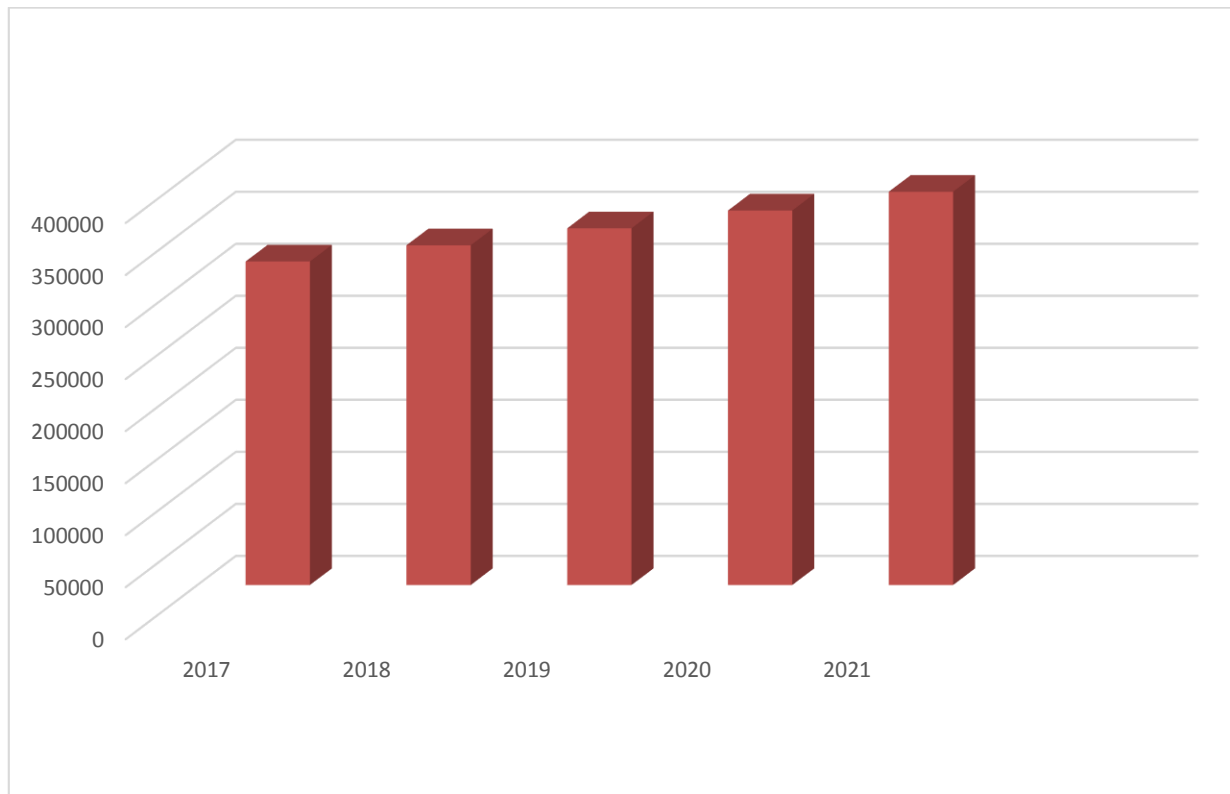
**Gráfico 14. Ingresos Totales Proyectados**



## 2. Ingresos Propios proyectados para los siguientes cinco años

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos Propios</b>	\$310,952.58	\$326,500.20	\$342,825.22	\$359,966.48	\$377,964.80

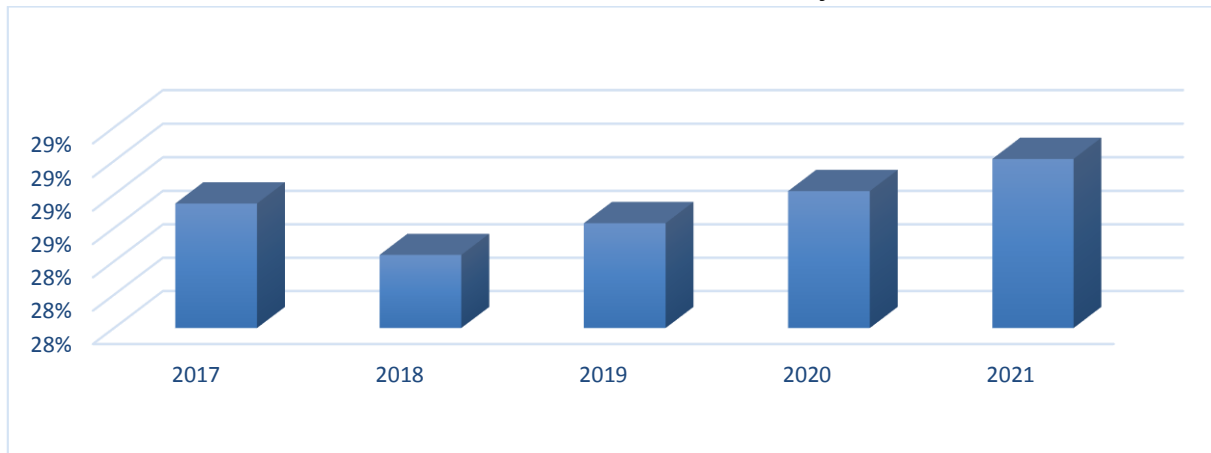
**Gráfico 15. Ingresos Propios Proyectados**



### 3. Indicadores Financieros Proyectados

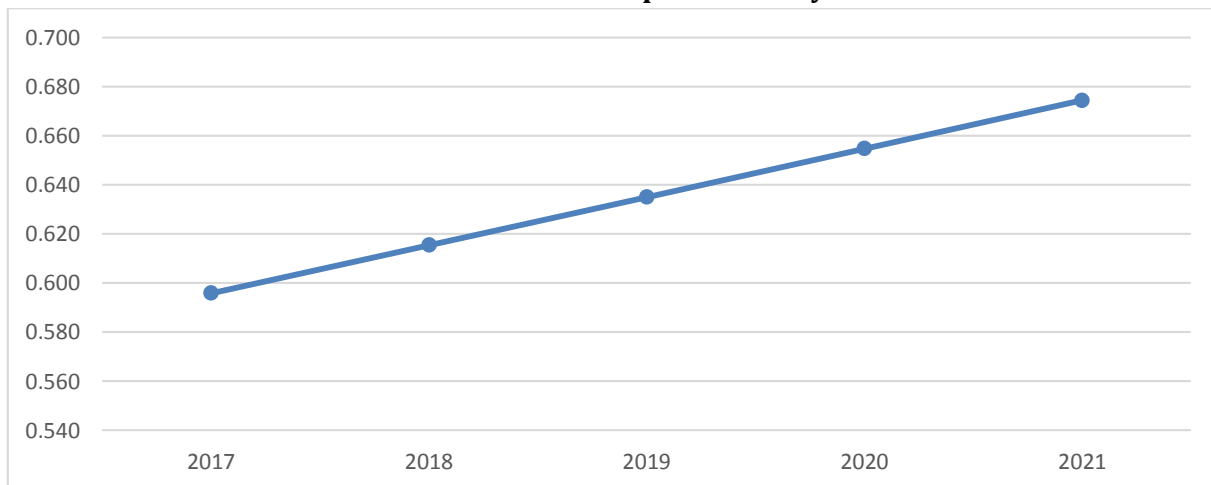
Indicador/ Año	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomía Financiera (Ingresos Propios Devengados / Total de Ingresos Devengados)	29%	28%	29%	29%	29%

**Gráfico 16. Autonomía Financiera Proyectada**



Indicador/ Año	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomía Operativa (Ingresos Corrientes Percibidos / Gastos Corrientes Devengados)	0.596	0.615	0.635	0.655	0.674

**Gráfico 17. Autonomía Operativa Proyectada**



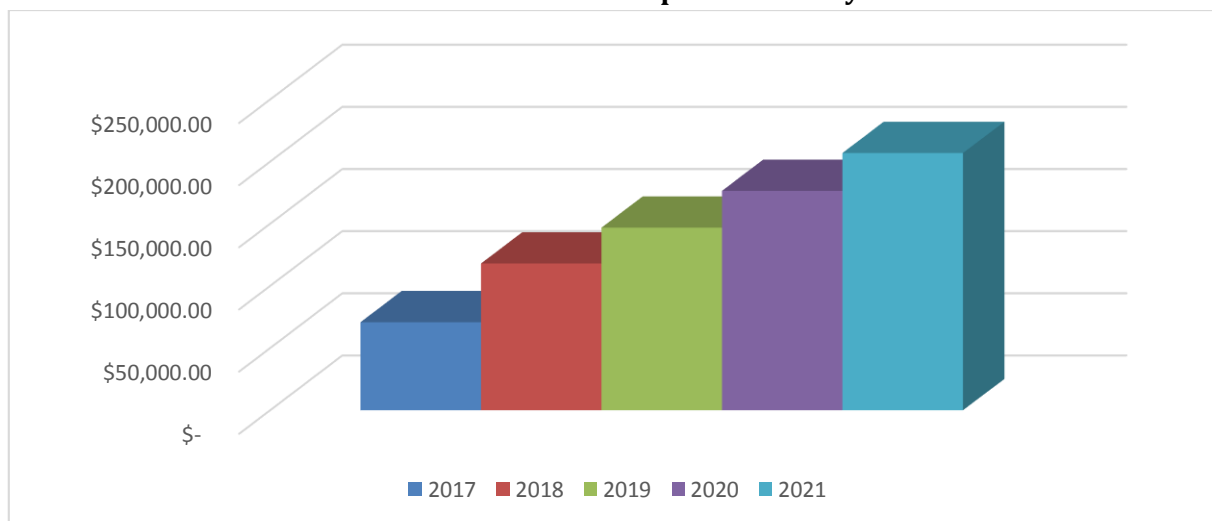
Indicador/ Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ahorro o Desahorro Corriente	\$ (341,692.64)	\$ (329,323.92)	\$ (316,827.35)	\$ (304,153.48)	\$ (291,253.05)

**Gráfico 18. Ahorro o Desahorro Corriente Proyectado**



Indicador/ Año	2017	2018	2019	2020	2021
Resultados Presupuestario (Ingresos totales - Gastos Totales)	\$ 70,783.04	\$ 117,994.92	\$ 146,845.57	\$ 176,450.75	\$ 206,878.96

**Gráfico 19. Resultado Presupuestario Proyectado**



## **7.5 Estrategia de Gestión de Proyectos**

Partiendo que nuestra propuesta está encaminada a desarrollar uno de los mecanismos sobre los cuales la municipalidad de Quelepa, puede obtener recursos que coadyuven a mejorar la condiciones de vida de los habitantes y que por consiguiente generen fuentes de ingresos para la institución; nuestra alternativa de sostenibilidad financiera está fundamentada en la gestión de fondos, sean estos nacionales o extranjeros, públicos o privados para la ejecución de proyectos, en los cuales no solo sean receptores y beneficiarios directos si no también responsables y parte activa de los procesos que implican.

Teniendo conciencia de la importancia del rol que juegan los gobiernos locales como agentes de cambio de sus comunidades, la iniciativa está enfocada en la creación de una unidad o departamento que se responsabilice de la creación e implementación de mecanismos de gestión (técnico- financiero) que les permita posicionarse a nivel nacional o internacional como un municipio atractivo para alianzas estratégicas de desarrollo.

### **7.5.1 Creación de la Unidad de Gestión de Proyectos**

La constitución de la unidad tiene como objetivo mantener una relación con organismos de cooperación nacional e internacional, ONG'S y otras entidades que ayuden a la movilización de recursos para mejorar el desarrollo económico y productivo del municipio.

Los objetivos a lograr por la unidad estarán enfocados en Gestionar apoyo externo, promover e incentivar el desarrollo económico y productivo del municipio, coordinar la ejecución de proyectos en las comunidades, apoyar las actividades de instituciones que realicen programas de beneficio del municipio, entre otros.

Esta medida ayudará a aumentar la realización de inversiones en programas y proyectos en las comunidades y a la generación de impacto a corto, mediano y largo plazo ya que permitirá contar con aliados estratégicos que deseen mejorar las condiciones de vida de

los habitantes del Municipio. La Unidad integrará el trabajo del personal, especialmente con UACI.

### 7.5.2 Propuesta de Estructura Organizativa

La propuesta para la unidad de gestión de proyectos, consiste en la incorporación de ésta en la estructura organizativa de la municipalidad, como se describe a continuación:

#### Propuesta de Estructura Organizativa Unidad de Gestión de Proyectos



**Objetivo de la Unidad:** Gestionar apoyo con organismos de cooperación nacional e internacional, ONG'S y otras entidades que ayuden a la movilización de recursos para mejorar el desarrollo económico y productivo del municipio.

#### Requisitos para Desempeñar el Puesto

1) Sexo: Femenino o Masculino

2) Formación Académica:

Graduado de Licenciatura en Relaciones Públicas, Relaciones Internacionales, Administración de Empresas, Economía o Ingeniería; preferentemente, con Post-grado en Finanzas, con cursos en Cooperación o Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos.

3) Experiencia laboral previa requerida para el puesto:

Entre tres y cinco años de experiencia en cargos con funciones similares a las del puesto. Con dominio y experiencia en gestión, aplicación de técnicas en formulación y evaluación

de proyectos. Manejo de herramientas y procedimientos requeridos por las agencias de cooperación internas y externas.

4) Otros conocimientos especiales y necesarios:

Sólido conocimiento de Organización y Métodos, administrativos y mapeo de procesos, reingeniería y estadísticas, Cooperación Externa, manejo de convenios, aplicación de la LACAP, Dominio del Idioma Ingles y paquetes computacionales a nivel de Windows, de preferencia con conocimiento del uso de otro software aplicado al desarrollo Organizacional.

5) Habilidades y Aptitudes:

Capacidad de análisis y síntesis, gestión, planeación y organización, trabajo en equipo, fluidez verbal y escrita.

Dispuesto a la obtención de metas y objetivos, con alto grado de responsabilidad y ética, a laborar bajo presión, dispuesto a trabajar en horario no convencional, creativo.

**Principales funciones:**

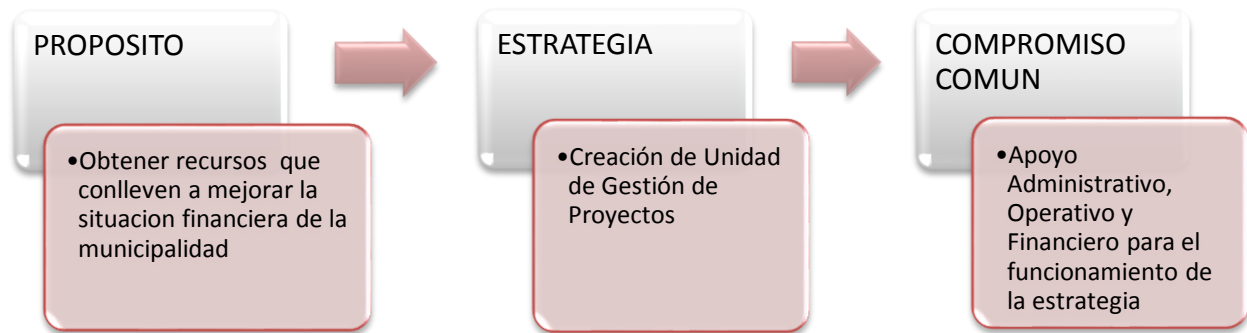
- Promover e incentivar a las entidades de cooperación nacional o internacional a que participen en las actividades de desarrollo propuestas por la municipalidad
- Mantener una base de datos actualizada de proyectos de desarrollo
- Formular y Proponer a la Administración Municipal programas y proyectos que ayuden a mejorar el desarrollo económico, productivo y social del municipio y que conlleven a generar ingresos municipales.
- Establecer mecanismos que ayuden a mejorar la efectividad de gestión de proyectos y programas
- Gestionar apoyo externo para satisfacer las necesidades de las diferentes comunidades
- Obtener asistencia Técnica para promover el desarrollo local
- Impulsar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la inversión en el Municipio

## 7.6 Sostenibilidad Financiera

Bajo el contexto que sostenibilidad financiera es la capacidad de generar los recursos necesarios para sostenerse eficientemente en el tiempo, establecemos que la base para la formulación de la estrategia de sostenibilidad debe responder 3 preguntas básicas:

- ✓ ¿Qué vamos a lograr? Consiste en tener definido un propósito
- ✓ ¿Cómo lo vamos a lograr? Definir la estrategia
- ✓ ¿Qué se necesita para lograrlo? Tener un compromiso común

Para los propósitos de nuestro estudio, lo anterior se puede esquematizar de la siguiente manera:



Es importante considerar que todo proyecto, proceso o servicio, independientemente de la naturaleza que sea, debe tener en cuenta entre otras las siguientes variables de sostenibilidad:

- **Técnica:** Capacidad técnica, administrativa y gerencial de los actores locales para mantener funcionando de forma eficiente y continua un proceso o servicio
- **Financiera:** Eficiencia, eficacia, crecimiento económico; Capacidad de los actores locales para gestionar, generar y manejar adecuadamente los recursos financieros necesarios que sirvan para mantener funcionando el proceso de forma eficiente y continua; así como la capacidad para mejorarlo y/o ampliarlo
- **Institucional:** Capacidad de los actores locales para administrar de manera eficiente los procesos; así como su capacidad para relacionarse con la institucionalidad en el territorio



- **Ambiental:** uso de patrimonio ambiental sin poner en peligro la subsistencia de las futuras generaciones
- **Social:** Capacidad para lograr que las organizaciones participen de manera activa, propositiva y coordinada en todas las actividades y/o servicios que requieren los procesos, a fin de garantizar la continuidad de los mismos
- **Políticas:** participación equitativas de los distintos actores
- **Culturales:** identidad, tradiciones, costumbres, saberes, prácticas y técnicas utilizadas por las diferentes comunidades
- **Tecnológicas:** apropiadas de acuerdo con la naturaleza, necesidades y potencialidades del medio geográfico y cultural.

En relación al apoyo financiero, existen diferentes alternativas, a las cuales la municipalidad puede optar para gestionar ayuda técnica o económica, para el desarrollo de proyectos.

A continuación se detallan aspectos y procesos relacionados, los cuales de establecer la Unidad de Gestión de Proyectos serían primordiales para lograr la sostenibilidad financiera que busca la administración municipal.

### **7.6.1 Metodología de Trabajo- Ciclo de la Cooperación**

Para gestionar proyectos o programas a instituciones donantes es necesario seguir una serie de etapas como se muestra a continuación:

- **Gestión:** Etapa en donde se realizan las acciones necesarias, trámites o pasos a seguir, para la preparación y presentación de solicitudes de asistencia técnico-financiera, capacitación, etc. Ante las diferentes fuentes de financiamiento.
- **Cogestión:** En esta fase, la institución aún no cuenta con las capacidades requeridas, de manera que se crea un sistema de administración que permite la gestión conjunta de las tareas de una organización; entre la cooperación y los sectores locales o trabajadores y empresarios vinculados a la misma. Esta es la fase de generación de confianza hacia adentro y hacia fuera.

- Autogestión: Es la situación de un proceso en el cual los órganos de dirección cuentan con la capacidad técnica, financiera y gerencial requerida para dirigirse por sí mismos y donde el aporte externo es considerable y especializado.
- Administración: Etapa referida a la ejecución de los programas o proyectos que son los mecanismos mediante los cuales se operativiza la cooperación cuya responsabilidad principal la tiene la institución beneficiada que la recibe, pues dependiendo de los bien o mal que se administren los recursos y los resultados que se obtengan, así será el grado de confiabilidad o elegibilidad de la que gozará y de eso dependerá si recibe más, menos o no recibe más cooperación.

Es oportuno mencionar que cada una de estas etapas o fases posee sus propias sub etapas que tienen que ver con planificación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación, entre otras.



### 7.6.2 Formas de Gestionar Ayudas de Cooperantes

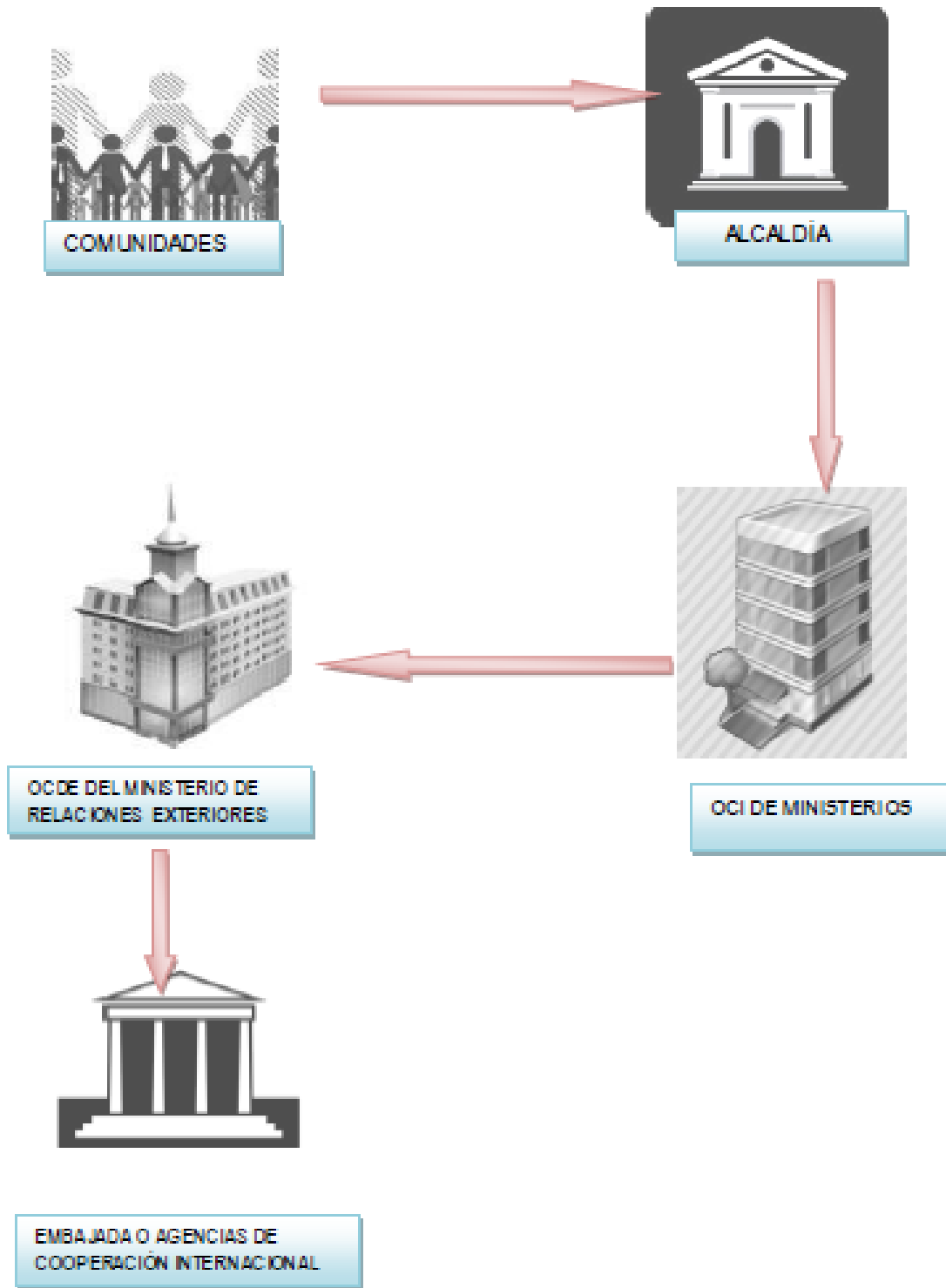
La gestión de ayudas de cooperantes nacionales o extranjeros se puede realizar de la siguiente manera:

- Cooperación ante el Ministerio de Relaciones Exteriores
- Por medio de Convocatorias
- Ayuda canalizada a través de organizaciones no gubernamentales

## **Esquema y mecanismos de gestión de cooperación a través del Ministerio de Relaciones Exteriores**

- 1) Las distintas instituciones locales pueden solicitar Cooperación Internacional por escrito ante las oficinas de Cooperación Internacional (OCI) del ministerio de interés, según sea el caso, al FISDL o la misma Secretaría Técnica de la Presidencia, y estos trasladan dicha petición ante la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo. Las solicitudes se deben acompañar de los soportes o documentos que acrediten dicha petición, cumpliendo con todos los requisitos establecidos previamente por la fuente de cooperación a quien se le solicita el apoyo.
- 2) Las solicitudes son revisadas, analizadas y evaluadas, según el tipo o naturaleza del proyecto presentado.
- 3) Posteriormente las propuestas de financiamiento son trasladadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores a la Secretaría Técnica de la Presidencia, la cual aprueba preliminarmente la asignación de los recursos de conformidad al Plan Operativo Anual y el Plan Quinquenal del Gobierno.
- 4) Una vez aprobadas las propuestas de cooperación, se presentan y gestionan ante la respectiva fuente o agencia cooperante, quienes aprueban o no el financiamiento.
- 5) La Unidad solicitante recibe la notificación correspondiente y se procede a suscribir el instrumento jurídico: Convenio
- 6) Al concretar el convenio, se establecen los términos que guiarán el proceso de ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto o programa aprobado.

### Esquema de Gestión a través del Ministerio de Relaciones Exteriores



*Fuente: Guía metodológica par la Gestión de Proyectos Financiados con recursos donados por cooperantes extranjeros, para el desarrollo comunitario, en los Municipios del Departamento de San Miguel, Tesis, Universidad de El Salvador, Marzo 2013*

### **Esquema y mecanismos de gestión por medio de convocatorias**

Las convocatorias hechas para optar a la Cooperación Internacional generalmente están contenidas en planes o programas de desarrollo de la entidad cooperante. Estas se hacen por medio de un llamamiento público para concursar por fondos o ayudas de cooperación al desarrollo (público o privado) en las mismas se proporciona información relativa a los temas prioritarios, ámbitos de actuación, zonas geográficas de intervención, procedimientos y los plazos para la aplicación.

- 1) Se publica en Boletines Oficiales, páginas web de las agencias donantes y otros sitios relacionados, especificando cada uno de los requisitos para acceder a la ayuda y se envía la documentación requerida en los plazos correspondientes.
- 2) Una vez enviada la documentación solicitada, esta es sometida a una evaluación interna por parte de la entidad que hace la convocatoria. Se publican los resultados generalmente por los mismos medios.
- 3) Se firma convenio de cooperación o se establece de mutuo acuerdo los términos que regirán la relación entre ambas partes.
- 4) Generalmente según los términos establecidos se apertura cuenta bancaria en la cual se depositan los fondos otorgados para la ejecución del proyecto.
- 5) Se inicia la ejecución del proyecto, el cual es monitoreado y liquidado en el plazo establecido en la convocatoria.

## Esquema y mecanismos de gestión por medio de convocatorias



## Esquema y mecanismos de gestión ante una organización no gubernamental nacional o internacional

A nivel local se considera fundamental establecer alianzas estratégicas de trabajo conjunto con otros actores locales o internacionales. Estas permiten fortalecer no solo las acciones que se llevan a cabo en los territorios mismos, sino también los mecanismos de coordinación y ejecución de las iniciativas de desarrollo.

- 1) La Administración Municipal decide ante qué entidad acudir para establecer las alianzas estratégicas
- 2) Presentar una solicitud o perfil de proyecto en la entidad seleccionada
- 3) Evaluación en la entidad
- 4) De ser compatible con los fines, ejes de trabajo o zona de intervención de la entidad, se firma convenio de colaboración o carta de entendimiento.
- 5) Se identifica y formula el o los proyectos de manera conjunta
- 6) Se gestiona el proyecto ante alguna fuente cooperante.

Esquema de gestión ante una organización no gubernamental nacional o internacional



### 7.6.3 Directorio de Cooperantes

El Ministerio de Relaciones Exteriores, a través del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo ha habilitado el Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador (SICDES).

Según lo manifestado en el portal de navegación, el SICDES *“Es una ventana que permite a cualquier usuario informarse sobre los flujos de cooperación que recibe y otorga el país, su distribución, el uso que se le da, logrando obtener datos para la elaboración de informes de investigación, orientación y ejecución de un objetivo específico o entrar en contacto con aquellos actores y espacios que le resulten de interés”*

El acceso al sistema es por medio de la siguiente dirección electrónica: <http://cooperacion.rree.gob.sv/>. En esta se detalla explícitamente las formas de gestionar la cooperación según la tipología y modalidad a aplicar.

- ✓ Cooperación Bilateral Norte-Sur
- ✓ Cooperación Sur-Sur
- ✓ Cooperación Multilateral
- ✓ No Oficial y Descentralizada
- ✓ Formación y Becas
- ✓ Financiamiento Climático

A continuación presentamos algunos organismos y agencias de cooperación internacional con los que pueden gestionar recursos los Gobiernos Municipales (dentro de los mecanismos establecidos):

#### COOPERACIÓN BILATERAL

1. Agencia de Cooperación Internacional de Corea <http://www.koica.org.sv>
2. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo <http://www.aecid.sv/>



3. Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (FUNDEMUCA) <http://www.fundaciondemuca.com/>
4. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) <https://www.usaid.gov/es/el-salvador>
5. Agencia de Cooperación Internacional de Japón <https://www.jica.go.jp/elsalvador/espanol/>
6. Cooperación luxemburguesa en el Salvador <https://luxdev.lu/en>
7. Agencia Alemana para la cooperación Internacional (GIZ) <https://www.giz.de/en/worldwide/391.html>
8. Cooperación italiana [www.ambsansalvador.esteri.it/ambasciata\\_sansalvador/es/i\\_rapporti\\_bilaterali/](http://www.ambsansalvador.esteri.it/ambasciata_sansalvador/es/i_rapporti_bilaterali/)

#### COOPERACIÓN MULTILATERAL

9. Fondo Monetario Internacional- <http://www.imf.org/external/spanish/>
10. Banco Interamericano de Desarrollo- <http://www.iadb.org/es>
11. Banco Centroamericano de Integración Económica- <http://www.bcie.org/?lang=es>
12. Banco Mundial [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
13. Delegación de la Unión Europea [www.eeas.europa.eu/delegations/el\\_salvador](http://www.eeas.europa.eu/delegations/el_salvador)
14. Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) [www.unicef.org/spanish/infobycountry](http://www.unicef.org/spanish/infobycountry)
15. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): [www.pnud.org/sv](http://www.pnud.org/sv)

#### COOPERACIÓN DESENTRALIZADA

16. Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina- <http://observ-ocd.org/es>
17. Unión Iberoamericana de Municipalistas- <http://www.uimunicipalistas.org/>
18. Programa UE INFO- <http://programasue.es/>
19. Paradiplomacia.Org- <http://www.paradiplomacia.org>

20. Ciudades y Gobiernos Locales Unidos- <http://www.uclg.org/es>
21. Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID) <http://www.juntadeandalucia.es/aacid/>
22. Fons Catalá de Cooperación al Desenvolupament- <http://www.fonscatala.org/>
23. Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo- <http://cooperaciocatalana.gencat.cat/ca/inici/>

#### COOPERACIÓN CON ONG'S

24. Proyectos de Sociedad Civil del BID- <http://www.iadb.org/es>
25. Asociación Salvadoreña de Energías Renovables ASER- <http://www.aser.org.sv/>
26. Fondo Ambiental de El Salvador - <http://www.fonaes.gob.sv/>
27. Fundación PROESA - <http://www.fundacionproesa.org/>
28. Hábitat para la Humanidad de El Salvador <http://www.habitatelsalvador.org.sv/>
29. Fundación Salvadoreña para la reconstrucción y desarrollo REDES - <http://www.redes.org/>
30. Ayuda en Acción- <http://www.ayudaenaccion.org/>
31. CARE- <http://www.care.org/country/el-salvador>
32. Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación- <http://www.fundacionetea.org/>
33. Fundación La Central Geotérmica (Funda Geo) <http://www.lageo.com.sv>

## 7.7 Seguimiento y Evaluación de la Unidad de Gestión de Proyectos

El Seguimiento y la evaluación permitirán "controlar" la evolución de la estrategia, aportara información relevante de modo que la municipalidad pueda mejorar lo que hace y cómo lo hace.

Nuestra Propuesta es la siguiente:

ESQUEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA UNIDAD DE GESTION DE PROYECTOS			
PLANIFICACIÓN	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE
Realizar gestiones ante cooperación nacional e internacional para la ejecución de proyectos o programas que generen ingresos propios	Identificación de instituciones de cooperación (públicas, privadas, ONG's)	Matriz de Potenciales cooperantes y período de aplicabilidad	Unidad de Gestión de Proyectos
	Formulación de propuestas con base a las necesidades del municipio que ayuden a generar desarrollo económico productivo	Plan de Inversión –fuentes de financiamiento externas	
	Gestión de recursos técnicos o financieros	Movilización de Recursos	
	Seguimiento a la gestión de recursos con instituciones públicas, privadas y de Cooperación Internacional	Evaluación de uso e impacto por tipo de proyecto	

## Referencias Bibliográficas

[1.] Hincapié Piñeres, Javier Eduardo, (2007), Análisis de Riesgo Financiero para las micros, pequeña y medianas empresas del sector Metalmecánico de la Ciudad de Manizales.

[URL:http://www.bdigital.unal.edu.co/963/1/javiereduardoincapiepineros.20080.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/963/1/javiereduardoincapiepineros.20080.pdf)

[2.] Romero Meza, Rafael; Revista Economía y Administración; Medidas de Riesgos Financieros; Universidad de Chile, extraído de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127411/149%20Medidas de Riesgo Financiero Rafael Romero M.pdf](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127411/149%20Medidas%20de%20Riesgo%20Financiero%20Rafael%20Romero%20M.pdf)

[3.] Alaitz Mendizábal, Zubeldia. (2002), El Modelo de Markowitz en la Gestión de Carteras, extraído de <https://core.ac.uk/download/pdf/6565186.pdf>

[4.] Besley, Scott, (2015), Fundamentos de Administración Financiera

[5.] Brealey, Richard A. Principios de Finanzas Corporativas 9ª Edición.

[6.] Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 9ª Edición.

[7.] Carta de la Tierra, Declaración de principios fundamentales que tiene el propósito de formar una sociedad justa, sustentable y pacífica en el siglo XXI. <http://www.cartadelatierra.org>

[8.] Informe Brundtland (Desarrollo Sostenible), Informe socio-económico, elaborado en 1987 para la ONU por una comisión encabezada por la doctora Harlem Brundtland. Originalmente se llamó Nuestro Futuro Común (our Common Future, en inglés). En este

informe, se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible.  
<https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland>

[9.] Rodríguez Roja, Caroll Irene, (20 May 2012), Sostenibilidad en las Empresas, extraídos de

<https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/author/carollirenerodriguez/>

[10.] Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), (2015). Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador, Quito, extraídos de

[suia.ambiente.gob.ec/.../Estrategia...Sostenibilidad+Financiera...SNAP.../f1ef1719-5c4...](https://suia.ambiente.gob.ec/.../Estrategia...Sostenibilidad+Financiera...SNAP.../f1ef1719-5c4...)

[11.] Benítez Vásquez, Alejandro, (17 de abril 2015), PANEL - FORO: Sostenibilidad Financiera En Época De Alta Incertidumbre Económica Y Financiera. Escuela de Posgrado, Maestría en Finanzas, Universidad de el Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental. El Salvador.

[12.] Observatorios de Políticas Públicas: Conceptos de Gestión Pública Municipal/  
[www.esap.edu.co/](http://www.esap.edu.co/)

[13.] Manual de Gestión Municipal/Republica Dominicana (2016), Extraído de  
<http://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Manual-2016.pdf>.

[14.] ISCH LOPEZ, Edgard. 1996. Guía de Capacitación en Gestión Ambiental Urbana para entidades municipales de América Latina y el Caribe. PNUD, UNOPS. Santiago, R.D. Extraído de

<http://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Manual-2016.pdf>.

[15.] Gestión Pública Municipal, Universidad EAFIT. Extraído de

<http://www.eafit.edu.co/servicios-en-linea/eafit-virtual/preguntar/programas-virtuales/posgrados/Especializacion-en-gestion-publica-municipal-virtual/Documents/Brochure-Gestion-Publica-Municipal.pdf>

[16.] COMURES (2014), Guía de Políticas y Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Económico Local. Extraído de [www.comures.org.sv/GUIA-DESARROLLO-ECONOMICO-LOCAL.pdf](http://www.comures.org.sv/GUIA-DESARROLLO-ECONOMICO-LOCAL.pdf)

[17.] Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador (SICDES)- Ministerio de Relaciones Exteriores <http://cooperacion.rree.gob.sv/>

## ANEXOS

### Matriz de Congruencia

<i>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</i>			
<i>PRIMER NIVEL: VARIABLES</i>			
<i>VARIABLE INDEPENDIENTE</i>		<i>VARIABLE DEPENDIENTE</i>	
<i>PRIMER NIVEL: VARIABLES</i>			
VX	Diseño de Estrategias	VY	Sostenibilidad Financiera
<i>SEGUNDO NIVEL: MACRO VARIABLES</i>			
X1	Diagnóstico de la Gestión Financiera	Y1	Potencial de Ingresos de la Municipalidad
X2	Diseño de Estrategias	Y2	Fortalecimiento Financiero
X3	Gestión de Proyectos	Y3	Sostenibilidad Financiera
<i>TERCER NIVEL: MICRO VARIABLES (INDICADORES)</i>			
<b>XI</b>	Diagnóstico de la Gestión Financiera	<b>YI</b>	Potencial de Ingresos de la Municipalidad
X1.1	Fortalezas	Y1.1	Número de Contribuyentes
X1.2	Oportunidades	Y1.2	Ordenanzas Municipales
X1.3	Debilidades	Y1.3	Disponibilidad de Recursos
X1.4	Amenazas	Y1.4	Inversiones
<b>X2</b>	Diseño de Estrategias	<b>Y2</b>	Fortalecimiento Financiera
X2.1	Área Financiera	Y2.1	Desarrollo Económico Local
X2.2	Área Tributaria	Y2.2	Levantamiento Catastral
X2.3	Área de Servicios Municipales	Y2.3	Actualización de Normativa Tributaria
<b>X3</b>	Gestión Financiera de Proyectos	<b>Y3</b>	Sostenibilidad Financiera
X3.1	Seguimiento Técnico	Y3.1	Personal Técnico Calificado
X3.2	Gestión de Proyecto	Y3.2	Metodología de Trabajo
X3.3	Evaluación de Proyectos	Y3.3	Fuentes Alternativas de Ingresos

## Cedula de Entrevista



### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL ESCUELA DE POSGRADO MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

#### **Cuestionario dirigido a los Jefes de Departamento de la Municipalidad de Quelepa Departamento de San Miguel.**

**OBJETIVO:** Recolectar información que permita analizar la situación actual sobre la utilización de estrategias y la sostenibilidad financiera en la Municipalidad de Quelepa.

**INDICACIÓN:** Conteste de manera ordenada las siguientes interrogantes y marque con una "X" la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Tipo de género de la persona interrogada?  
Masculino  Femenino
2. ¿Vive en el Municipio de Quelepa?  
Sí  No
3. ¿Si la respuesta a la interrogante anterior es positiva, en qué zona del municipio vive?  
Urbana  Rural
4. ¿Cuántos años tiene de laborar en la municipalidad?  
Menos de tres años  Entre tres y seis años  Más de seis años
5. ¿Es de conocimiento suyo si en los últimos cinco años, se ha realizado un Diagnóstico en la Municipalidad?  
Sí Conoce  No Conoce



6. ¿Según su conocimiento, cuáles de las siguientes áreas de mejora incluye un Diagnóstico Municipal?

- Fortalezas  Oportunidades   
Limitantes  Amenazas  Todas las anteriores

7. ¿Según su experiencia de trabajo en la municipalidad cuáles de los siguientes indicadores corresponden a las áreas de mejora siguientes:

Fortalezas:

- Personal Capacitado
- Sistema Automatizados
- Cobertura de los Servicios
- Desarrollo Social

Oportunidades:

- Ubicación Geográfica Estratégica
- Desarrollo Vial de la Zona (Bypass)
- Potencial Turístico del Municipio
- Apoyo de Instituciones Gubernamentales
- Apoyo de Instituciones no Gubernamentales

Limitantes:

- Personal Limitado
- Falta de Recursos Económicos
- Normativa Administrativa y Tributaria desactualizada
- Funcionabilidad de la Unidad de Catastro
- Gestión en la Recuperación de la Mora

Amenazas:

- Falta de Transferencias FODES
- Cambio de Gobiernos Municipales
- Cultura de no Pago de los Contribuyentes
- No cobertura de las Obligaciones Municipales

8. ¿Cuáles de los siguientes indicadores considera que es un potencial de ingresos para la municipalidad?

- Número de Contribuyentes
- Ordenanzas Municipales
- Disponibilidad de Recursos
- Inversiones
- Otras

9. ¿A cuáles de las siguientes áreas pertenece usted?

- Área Financiera
- Área Tributaria
- Área de Servicios Municipales

10. ¿En el área a la cual usted pertenece, que estrategias han utilizado para fortalecer financieramente la municipalidad? ¿Podría mencionarlas?

---

---

---

11. ¿Cuáles de las siguientes estrategias considera usted que pueden fortalecer el área financiera de la municipalidad?

- Levantamiento Catastral  Actualización de Normativa Tributaria
- Desarrollo Económico Local  Otras \_\_\_\_\_
- Creación de nuevas empresas

12. ¿Existe en la Municipalidad una sección que se encargue de la Gestión de Proyectos enfocados a la obtención de recursos financieros?

Sí  No

13. ¿Considera Importante la creación de una Unidad de Gestión de Proyectos?

Sí  No

Explique:

---

14. ¿Cuáles de los siguientes factores considera importante en la Gestión Financiera de Proyectos?

- Gestión de Proyectos
- Seguimiento Técnico
- Evaluación de Proyectos
- Otros \_\_\_\_\_

Mencione:

---

---

15. ¿Considera importante que la municipalidad logre la sostenibilidad financiera en los proyectos que ejecuta?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

16. ¿Según su experiencia, que estrategias se deben implementar para que la municipalidad logre sostenibilidad financiera?

- Creación de Unidades Específicas
- Equipamiento Técnico
- Personal Capacitado
- Actualización de Tasas y Gestión de Recuperación de Mora
- Proyectos Auto Sostenibles y Retorno de la Inversión
- No Endeudamiento Público
- Creación de nuevas empresas

17. ¿Según su conocimiento y experiencia en el puesto de trabajo que desempeña, que proyectos o programas considera que serían importantes para que la municipalidad logre en el mediano y largo plazo la sostenibilidad financiera?

---

---

---