

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



"Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para Incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, Departamento de San Salvador"

Trabajo de Investigación presentado por:
David Mauricio Juárez Portillo
Pedro Antonio Lovos Hernández
José Fernando Quintanilla Bernal

Para optar al grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

San Salvador Septiembre de 2004 El Salvador Centroamérica



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Dra. María Isabel Rodríguez.
Rectora.

Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela.
Secretaria General.

Lic. Emilio Recinos Fuentes.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licda. Dilma Yolanda Vásquez del Cid.
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tribunal Examinador:

Lic. Mario Adalberto Machón Escoto.
Docente Director.

Lic. Rafael Arístides Campos.
Coordinador de Seminarios de graduación.

Lic. Alfonso López Ortiz.
Docente Observador.

Septiembre de 2004.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: Infinitas gracias a nuestro **Padre Celestial** por proveernos la sabiduría e inteligencia necesaria para culminar nuestros estudios universitarios; así mismo, por darnos la fortaleza y el apoyo en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

A la Alcaldía Municipal: Especialmente a todos los empleados del área financiera y la **Dra. Luz Estrella Rodríguez** por haber confiado en la capacidad del grupo para proponer alternativas de solución al tan complejo problema de la recaudación Tributaria.

Asesor: **Lic. Mario Adalberto Machón Escoto**, por proporcionarnos la coordinación y asesoramiento durante todo el desarrollo de nuestro trabajo de graduación, durante el cual, supo guiarnos, orientarnos y conducirnos, brindándonos su apoyo incondicional, tiempo y sobre todo su dedicación.

David Mauricio Juárez Portillo

A mi familia: Por el amor, cariño y comprensión incondicional mostrado a lo largo de los últimos años.

A mis clientes: Por su lealtad y confianza a lo largo de los años, ya que sin su aporte difícilmente habría culminado con éxito mi carrera profesional.

A mis amigos: A todas aquellas personas que de una u otra forma me han brindado su apoyo a lo largo de la carrera, ¡muchas gracias!

Pedro Antonio Lovos Hernández

A mi familia: A mis padres, **Blanca Elvira Hernández de Lovos y Pedro Lovos Argueta**, y a mi hermana **Bessie Johanna**, les agradezco por haberme apoyado e impulsado a seguir siempre hacia adelante, y por su comprensión y aliento en los momentos de adversidad. A mis tíos y tías, abuelos y demás familia, por haber estado siempre interesados en que siguiera adelante y mostrarme su especial apoyo. Muchas Gracias.

A mis amigos: Gracias por su amistad, apoyo y comprensión.

José Fernando Quintanilla Bernal

A mi familia: A mis padres, **María Milagro Bernal de Quintanilla y Fernando Quintanilla**, y a mis hermanas **Karla Beatriz y Milagro Guadalupe**, por el apoyo incondicional en todos los aspectos de la vida, brindándome palabras de aliento y consuelo en mis problemas, por darme la lección más grande de vida que tengo "Depende de tí pagar el costo que se pide por el éxito

A mis amigos: Por compartir conmigo sus metas y sus ideales y tomar mis problemas como sus propios retos, ayudándome a enfrentar las dificultades diciéndome que siempre había una nueva oportunidad para alcanzar la metas.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.	
A. Antecedentes.....	1
1. Antecedentes del Municipio de Apopa.....	1
2. Antecedentes de los Gobiernos Municipales.....	3
B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Apopa.....	5
1. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Apopa.....	5
1.1. Importancia.....	5
1.2. Filosofía Institucional (Misión y Visión).....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.4. Estructura Organizacional.....	9
2. Marco Legal que regula las actividades municipales.....	9
2.1. Constitución de la República de El Salvador.....	9
2.2. Código Municipal.....	12
2.3. Ley General Tributaria Municipal.....	14
2.4. Ordenanzas Municipales.....	15
C. Aspectos generales de la Planeación Estratégica.....	16
1. Reseña Histórica de la Planeación Estratégica.....	16
2. Conceptos sobre la Planeación Estratégica.....	20
3. Proceso de la Planeación Estratégica.....	24
3.1. Pensamiento Estratégico.....	25
3.1.1. Valores.....	27
3.1.2. Misión.....	27
3.1.3. Visión.....	28
3.1.4. Estrategias.....	28
3.2. Planeación a Largo Plazo.....	28
3.2.1. Áreas Estratégicas Críticas.....	30
3.2.2. Análisis de Aspectos Críticos.....	31

3.2.3.	Objetivos a Largo Plazo.....	31
3.2.4.	Planes de Acción Estratégicos.....	31
3.3.	Planeación Táctica.....	32
3.3.1.	Áreas de Resultado Críticas.....	34
3.3.2.	Análisis de Aspectos Críticos.....	36
3.3.3.	Indicadores Clave de Rendimiento.....	37
3.3.4.	Objetivos.....	38
3.3.5.	Plan de Acción.....	39
3.3.6.	Revisión del Plan.....	40
D.	Recaudación Tributaria.....	41
1.	Generalidades sobre la Recaudación Tributaria.....	41
1.1.	Recursos Financieros Municipales.....	41
1.2.	Recaudación Tributaria.....	42
1.3.	Ingresos Corrientes.....	44
1.4.	Mora Tributaria.....	44
1.5.	Impuestos Municipales y Tasas por Servicios.....	45
1.6.	Legislación Tributaria Municipal.....	46

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

A.	Investigación de Campo y Metodología.....	49
1.	Planteamiento del Problema.....	49
2.	Justificación.....	50
3.	Objetivos.....	53
4.	Hipótesis.....	54
5.	Métodos y Técnicas de Investigación.....	55
6.	Determinación del Universo.....	58
7.	Determinación de la Muestra.....	58
8.	Prueba Piloto del Cuestionario.....	61
9.	Tabulación e Interpretación de Datos.....	62

B. Descripción de la Situación Actual de la Recaudación Tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de Apopa.....	71
1. Parámetros para el cobro de Tasas Municipales.....	71
1.1. Alumbrado Público.....	73
1.2. Aceras y/o Adoquinados.....	75
1.3. Aseo.....	75
1.4. Tratamiento de Desechos Sólidos	77
2. Organización.....	79
2.1. Departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria.....	79
2.1.1. Funciones Básicas.....	84
3. Procedimiento de recaudación tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de Apopa.....	92
3.1. Flujograma de La recaudación tributaria por tasas municipales en la Alcaldía de Apopa.....	93
4. Procedimiento actual de Recuperación de Mora por recaudación tributaria.....	94
4.1. Procedimiento de cobro extrajudicial de la mora tributaria.....	94
4.2. Flujograma de procedimiento de cobro extrajudicial de la mora tributaria.....	96
5. Mecanismos de Control aplicados en el departamento de Cuentas Corrientes.....	97
6. Plan de Acción del departamento de Recuperación de Mora.....	98
6.1. Prólogo.....	98
6.2. Período de tiempo.....	99
6.3. Objetivos Generales.....	99
6.4. Objetivos Específicos.....	100
6.5. Recursos Humanos.....	100
6.6. Recurso Técnicos.....	101
6.7. Presupuesto.....	101
7. Políticas para el cobro de Tasas Municipales.....	102

8. Políticas de Cobro aplicadas a los contribuyentes con cuentas morosas.....	102
C. Recapitulación del Escenario Problemático.....	103
1. Descripción del Escenario Problemático.	103
1.1. Determinación de los aspectos críticos (FODA) que inciden en la baja Recaudación Tributaria por parte de los contribuyentes.....	103
1.2. Monto Total de la Mora Tributaria de la Alcaldía.....	108
1.3. Consecuencias de la disminución en la recaudación Tributaria para la Alcaldía Municipal de Apopa.....	109
D. Conclusiones y Recomendaciones.....	111
1. Conclusiones.....	111
2. Recomendaciones.....	113

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

Introducción.....	115
A. Planteamiento del Pensamiento Estratégico.....	116
1. Diseño de los Valores.....	116
2. Diseño de la Misión.....	119
3. Diseño de la Visión.....	119
B. Planeación a Largo Plazo para la Recaudación Tributaria.....	120
1. Análisis de Aspectos Críticos.....	120
1.1 Área de resultado crítica: Recursos Humanos.....	120
1.2 Área de resultado crítica: Metodología.....	122
1.3 Área de resultado crítica: Insumos y Herramientas.....	125
1.4 Área de resultado crítica: Amenazas.....	127
1.5 Área de resultado crítica: Recaudación Tributaria.....	130
2. Establecimientos de Objetivos a Largo Plazo.....	133
2.1 Área de resultado crítica: Recursos Humanos.....	133
2.2 Área de resultado crítica: Metodología.....	133
2.3 Área de resultado crítica: Insumos y Herramientas.....	133

2.4	Área de resultado crítica: Amenazas.....	133
2.5	Área de resultado crítica: Recaudación Tributaria.....	134
3.	Planes de Acción Estratégicos.....	134
3.1.	Establecimiento de metas.....	134
3.1.1	Área de resultado crítica: Recursos Humanos.....	134
3.1.2	Área de resultado crítica: Metodología.....	135
3.1.3	Área de resultado crítica: Insumos y Herramientas.....	135
3.1.4	Área de resultado crítica: Amenazas.....	135
3.1.5	Área de resultado crítica: Recaudación Tributaria.....	136
3.2.	Establecimiento de Políticas.....	137
3.2.1	Área de resultado crítica: Recursos Humanos.....	137
3.2.2	Área de resultado crítica: Metodología.....	137
3.2.3	Área de resultado crítica: Insumos y Herramientas.....	138
3.2.4	Área de resultado crítica: Amenazas.....	138
3.2.5	Área de resultado crítica: Recaudación Tributaria.....	139
3.3.	Requerimientos y Propuesta para la Adquisición del Software de aplicación específica en el área financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa.....	140
3.3.1	Actividades previas a la determinación de los requerimientos.....	140
3.3.1.1	Conocimiento de la organización.....	140
3.3.1.2	Tipo de solución requerida.....	141
3.3.1.3	Determinación de los requerimientos.....	141
3.3.1.4	A nivel de hardware.....	142
3.3.1.5	A nivel de Software.....	143
3.3.1.6	Otros requerimientos.....	146
3.3.1.7	A nivel de recurso humano.....	147
3.3.2	Propuesta de implementación del nuevo software.....	147
3.3.2.1	Instalaciones eléctricas.....	147
3.3.2.2	Mobiliario.....	147
3.3.2.3	Hardware.....	148
3.3.2.4	Software.....	148
3.3.2.5	Creación de respaldos.....	149

3.3.2.6	Capacitación de personal.....	149
3.3.2.7	Usuario final.....	149
3.3.2.8	Operador de Aplicación.....	149
3.3.2.9	Administrador de aplicaciones.....	150
3.3.2.10	Preparación de la capacitación	150
3.3.2.11	El encargado de implementar el sistema.....	151
3.3.2.12	Capacitación.....	151
3.3.3	Puesta en marcha del sistema.....	152
3.3.3.1	Conversión del sistema.....	152
3.3.3.2	Verificación de resultado.....	152
3.4	Organización Propuesta para los departamentos involucrados en el proceso de la recaudación tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa.....	153
C.	Planeación Táctica para incrementar la Recaudación Tributaria Municipal.....	156
1.	Indicadores Clave de Rendimiento.....	156
1.1.	Indicadores claves del rendimiento según áreas de resultado crítica.....	156
1.1.1	Área de resultado crítica: Recursos Humanos.....	156
1.1.2	Área de resultado crítica: Metodología.....	157
1.1.3	Área de resultado crítica: Insumos y Herramientas...	158
1.1.4	Área de resultado crítica: Amenazas.....	159
2.	Objetivos Tácticos.....	160
2.1	Área de resultado crítica: Recursos Humanos.....	160
2.2	Área de resultado crítica: Metodología.....	161
2.3	Área de resultado crítica: Insumos y Herramientas.....	161
2.4	Área de resultado crítica: Amenazas.....	162
2.5	Área de resultado crítica: Recaudación Tributaria.....	163
3.	Propuesta del plan de acción estratégico administrativo "2005 a 2006", para incrementar la recaudación tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa.....	165
	Bibliografía.....	167
	Anexos	

RESUMEN

La problemática de la baja recaudación tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, se desarrolla sobre la base de una serie de factores administrativos, políticos, económicos, sociales y culturales; ante esta situación tan compleja se plantea el problema en estos términos: ¿En qué medida un plan estratégico administrativo contribuirá a incrementar la recaudación tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de Apopa, departamento de San Salvador?, a partir de este punto se formulan los objetivos del presente trabajo, que están orientados a investigar la situación actual de la planificación estratégica administrativa en el sistema de recaudación tributaria municipal.

Para alcanzar los objetivos antes descritos se hizo una investigación de campo guiada por la rigurosidad que el Método Científico Deductivo exige y para la cual fue necesaria la aplicación de técnicas de investigación tales como la observación sistemática, la encuesta y la entrevista estructurada; por tratarse de la medición de variables controlables e incontrolables para la institución, la recolección de información se realizó a partir de dos universos: El de los empleados municipales de los departamentos involucrados en la recaudación tributaria y los contribuyentes, lo que condujo al posterior análisis, interpretación e identificación de las áreas de resultado críticas como son: Recursos Humanos, Metodología de Trabajo, Herramientas e Insumos, Amenazas y Recaudación Tributaria; la identificación de estas áreas de resultado críticas marca en la presente

investigación la base sobre la cual se desarrollan los puntos subsiguientes de la misma.

La conclusión más relevante a la que se llegó después de haber realizado el diagnóstico, es que no hay una visión integral y estratégica por parte de la administración municipal en cada una de las cinco áreas descritas en el párrafo anterior.

La propuesta puede sintetizarse en tres importantes apartados; primeramente se desarrolla la parte filosófica del proceso; es decir, el pensamiento estratégico que incluye la formulación de valores, misión y visión institucional; sobre esta base se desarrolla la planeación a largo plazo que incluye el análisis de las áreas de resultados críticas, los objetivos a largo plazo y el plan de acción estratégico, finalmente se formula la planeación táctica en la que se destacan los indicadores claves de rendimiento, los objetivos tácticos y los planes de acción orientados a medir los resultados.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los Gobiernos Municipales tienen como finalidad promover el involucramiento de los habitantes de las comunidades, así como también solventar algunos servicios que demandan, valiéndose de la autonomía política, económica y administrativa. Es decir que el protagonismo de las Alcaldías en el desarrollo local ha venido creciendo en forma significativa en los últimos años, lo cual lógicamente ha demandado una mayor obtención de recursos financieros, destacándose como una de las fuentes más importantes para percibir ingresos propios el cobro de las tasas municipales por los servicios prestados de Aseo, Alumbrado Público, Adoquinado, tratamiento de Desechos Sólidos y otros. En cuanto a la Alcaldía Municipal de Apopa, se puede decir que no se está logrando desarrollar con eficiencia la recaudación tributaria, debido a que se carece de un Plan Estratégico Administrativo que la fomente, es por tal razón que se pretende ayudar a satisfacer esta necesidad.

Referente al problema identificado en la institución pública se presenta el trabajo de investigación denominado "Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para Incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, Departamento de San Salvador" en el cual se manifiesta la necesidad e importancia de recolectar los ingresos provenientes por tasas municipales.

El documento se fragmenta en tres capítulos, cuyo contenido se detalla a continuación:

En el capítulo I del trabajo de investigación titulado "Generalidades sobre la Alcaldía Municipal de Apopa, Planeación Estratégica e Ingresos Corrientes", se hace una recopilación de los antecedentes del municipio de Apopa y la trascendencia de los gobiernos municipales a través del tiempo, con el fin de conocer las funciones y actividades que ejecutan las Alcaldías para el desarrollo local de las comunidades.

Siguiendo con la secuencia de la investigación, se enfatiza: el Perfil de la Institución, el cual involucra la Filosofía Estratégica, Organización, Funciones y Recursos; continuando con el Plan de Acción, se presentan las etapas de la Planeación Estratégica que contribuye a implementar procedimientos y resultados adecuados para las Alcaldías, así también el marco legal que regula las funciones y actividades de la Alcaldía y por último se mencionan los aspectos relacionados a los ingresos corrientes de las municipalidades.

En el capítulo II titulado "Metodología y Diagnóstico del proceso de Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa" se detalla la Metodología utilizada y Diagnóstico actual de los Planes Estratégicos de Recaudación Tributaria por Tasas Municipales, que la Alcaldía Municipal de Apopa está implementando; se han recopilado los factores trascendentales que inciden en el incremento de la Mora Tributaria, lo cual contribuye a determinar el Planteamiento del Problema, justificación, Objetivos, Hipótesis, Métodos y Técnicas de Investigación.

Tomando de referencia lo anterior, se define la identificación del Universo, determinación de la Muestra, Prueba Piloto del Cuestionario y la Tabulación e Interpretación de Datos.

Con esta información se comienza a realizar el Análisis de Áreas Críticas de la Alcaldía, referente a la Planeación Estratégica Administrativa; y se realiza una descripción del escenario problemático; con base a esto, se establecen las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

En el tercer capítulo titulado "Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para Incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa" se presenta la propuesta de un Plan Estratégico Administrativo para incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, el cual hace referencia a las Áreas de Resultado Críticas, Análisis de Aspectos Críticos, Indicadores Clave del Rendimiento, Objetivos tácticos y el Plan de Acción 2005-2006 a seguir; lo cual contribuirá a disminuir la Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.

A. Antecedentes

1. Antecedentes del Municipio de Apopa.

El municipio de Apopa tiene su origen¹ y nombre en los asentamientos que formaban parte del territorio pipil, antes de la llegada de los conquistadores y la posterior colonización de El Salvador. En idioma náhuatl este toponímico significa lugar de vapor de agua o ciudad de las nieblas. (a, at, agua; po, pocti, vapor, humo; apo, apocti, vapor de agua, niebla; y pa, sufijo locativo).

Según Jorge Lardé y Larín (1957: 65-68) hacia 1550, Apopa tenía aproximadamente 300 habitantes. Para 1770 ya se estimaba que estaba poblado por 160 familias indígenas, para un total de 600 personas y 708 ladinos que formaban 180 familias, es decir que Apopa tenía alrededor de 1308 habitantes. En 1740 este municipio recibía el nombre de Santa Catarina Apocapa. En

¹ Plan de Desarrollo Municipal de Apopa (2000-2003)

1786 entró a formar parte del partido de San Salvador y para 1807 se informaba que estaba poblado por 35 españoles 626 indios y 1112 ladinos. Para 1860 la población había crecido a 2194 habitantes en 247 casas de pajas y 79 de tejas. En aquel momento en su jurisdicción se encontraban tres haciendas: el Ángel, San José Arrazola y San Nicolás. En 1890 ya se reportan 6630 habitantes. En 1874 adquirió el título de villa y el título de ciudad el 7 de junio de 1921.

El municipio de Apopa se encuentra en la zona geográfica central del país y forma parte de los 19 municipios que conforman el departamento de San Salvador. En la actualidad, Apopa ha sido considerado uno de los territorios que integran la Región Metropolitana de San Salvador, concepto que amplía la noción de Área Metropolitana y que da cuenta de una extensa ampliación en los procesos de urbanización, conurbación y metropolización que ha venido experimentando El Salvador. A raíz de estos procesos, el municipio se constituye en parte del Gran San Salvador, articulando tanto sus recursos naturales, poblacionales y económicos con los procesos mismos de urbanización.

Apopa se encuentra ubicada a 500 metros sobre el nivel del mar, sobre el margen izquierdo del río Tomayate, limita con

los municipios: de Nejapa y Guazapa al norte; al este con Tonacatepeque, Ciudad Delgado y Cuscatancingo; al sur Ayutuxtepeque y Mejicanos y al oeste con Nejapa. El territorio de Apopa se encuentra ubicado en las coordenadas geográficas (Geodésicas): 13°51'05". LATITUD NORTE (extremo septentrional); 13°45'10" LATITUD NORTE (extremo meridional); 89°09'00" LONGITUD WG. (Extremo oriental); 89°15'10" LONGITUD WG. (Extremo occidental). El área está rodeado por los cerros: Chipantepec situado en Nejapa, Tonacatepeque (El Sartén), situado a 3.3 Km. al norte de la ciudad de Apopa, con una elevación de 740 msnm y el Guaycume, situado a 3.3 Km. al noreste de la ciudad de Apopa con una elevación de 755 msnm.

2. Antecedentes de los Gobiernos Municipales.

Al enfocarse en los Gobiernos Municipales, es necesario remontarse a la época de la Colonia, ya que estos gobiernos son herencia de los conquistadores españoles quienes llegaron a América y formaron ayuntamientos como una de las primeras formas de instituciones políticas y administrativas, teniendo como función la administración de justicia, legislación y asuntos eclesiásticos, además tuvieron como objetivo consolidar poblados alrededor de las haciendas con el fin de lograr la unión y el

engrandecimiento de los pobladores, de esta manera es como surgen las Villas y Ciudades.

El primer Ayuntamiento fundado en El Salvador fue la Villa de San Salvador que dependía directamente de México. Ésta se fundó entre finales del año 1524 y a principios de 1525.

El Ayuntamiento conocido también como Alcaldía Municipal, fue la única institución que sobrevivió a la Colonia. Efectuada la Independencia de El Salvador en el año de 1821, la forma del Gobierno Municipal continuó con pocas modificaciones y el Ayuntamiento por Decreto de la Asamblea Constituyente de la República Federal, se llamó a partir desde entonces Alcaldía Municipal.

En la actualidad los Gobiernos Municipales tienen como finalidad promover el involucramiento activo de los habitantes de las comunidades, así como también solventar algunos servicios que demandan, valiéndose de la autonomía política, económica y administrativa que poseen. Sin embargo éstos deben tener un vínculo de subordinación con respecto al Estado y su satisfacción fundamental será lograr un equilibrio entre sus aspiraciones y su creciente autonomía sin la intervención directa del estado.

B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Apopa.

1. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Apopa.

1.1. Importancia

Por tratarse de un ente Jurídico, Político, Social, que representa los intereses de la ciudadanía y Administra los recursos destinados para el desarrollo local de una comunidad determinada, los Gobiernos Municipales constituyen por excelencia la Institución Pública que por su naturaleza están en capacidad de solventar las necesidades y servicios que demandan los habitantes del municipio que representan, de una manera responsable.

1.2. Filosofía Institucional (Misión y Visión)

Que existan condiciones adecuadas para mejorar la calidad de vida de la población, empleando sus capacidades y potenciales locales, favoreciendo un desarrollo sostenible y equitativo; facilitando el acceso a servicios con calidad, generándose un proceso de organización entre la Alcaldía y la ciudadanía; todo ello en armonía de su medio ambiente.

1.3. Objetivos

Objetivo General:

Constituirse como la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizada bajo un ordenamiento jurídico con el fin de garantizar la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, el cual como parte instrumental del Municipio tendrá a cargo la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Objetivos Específicos:

- Generar un esfuerzo conjunto de corresponsabilidad entre los diferentes actores locales en el proceso de desarrollo local, promoviendo la ejecución de programas y proyectos que mejoren sustancialmente las condiciones de vida de la población, reduciendo las limitaciones actuales, fortaleciendo su tejido social y gestionando el territorio de forma sustentable en el Municipio de Apopa.

- Establecer las condiciones para que todas las personas que habitan en Apopa tengan un adecuado acceso a servicios de educación y salud de calidad, creando las condiciones y mecanismos institucionales, para fortalecer los espacios organizativos y de participación ciudadana, articulando los esfuerzos de todos los sectores sociales, políticos y económicos.
- Fortalecer las capacidades institucionales de los sectores de la sociedad civil y las entidades estatales interesadas en la promoción del desarrollo local, promoviendo espacios para fomentar la identidad cultural, apoyando las tradiciones del municipio y encausando constructivamente el ocio y tiempo libre de los diferentes estratos de la población de Apopa, procurando especialmente una solución al problema de la alta conflictividad social.
- Mejorar el ingreso familiar mediante la diversificación y el fortalecimiento económico de las actividades del Municipio de Apopa.

- Ampliar el proceso de concertación del desarrollo local, mediante la participación activa de todos los sectores sociales y económicos del municipio en el proceso de búsqueda y gestión de recursos y diseño de soluciones para enfrentar los problemas locales.
- Contribuir a que el Municipio de Apopa cuente con un adecuado proceso de ordenamiento territorial y un sistema local de gestión para la prevención del riesgo, que permita enfrentar los eventos naturales y que favorezca y procure su recuperación ambiental, haciendo posible una relación armónica entre la población y el medio ambiente de manera sostenible y sustentable.
- Conducir un proceso de habilitación institucional en la municipalidad, para que incremente su eficacia en la conducción del proceso de desarrollo local y en la ejecución de obras de infraestructura requeridas para fundamentar materialmente el proceso de mejoramiento en las condiciones de vida y trabajo de la población y las empresas del Municipio.

1.4. Estructura Organizacional

Los Gobiernos municipales para que puedan realizar sus funciones es necesario que cada uno de éstos constituya una estructura organizacional, que le permita la integración y coordinación de los esfuerzos de las unidades que lo forman.

En la **Figura No. 1** Se detalla la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Apopa; la cual señala las líneas de autoridad, responsabilidad y las relaciones jerárquicas correspondientes entre los diversos departamentos, según las autoridades de la Alcaldía.

2. Marco Legal que regula las actividades municipales.

2.1. Constitución de la República de El Salvador

Según la Constitución de la República El Salvador emitida por la Asamblea Legislativa Constituyente de El Salvador, según Decreto Legislativo No.38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281 del 16 de diciembre de 1983, concede a las Alcaldías Municipales en su artículo No. 203 autonomía en lo económico, técnico y administrativo, así también abarca la forma de cómo se registrarán

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA

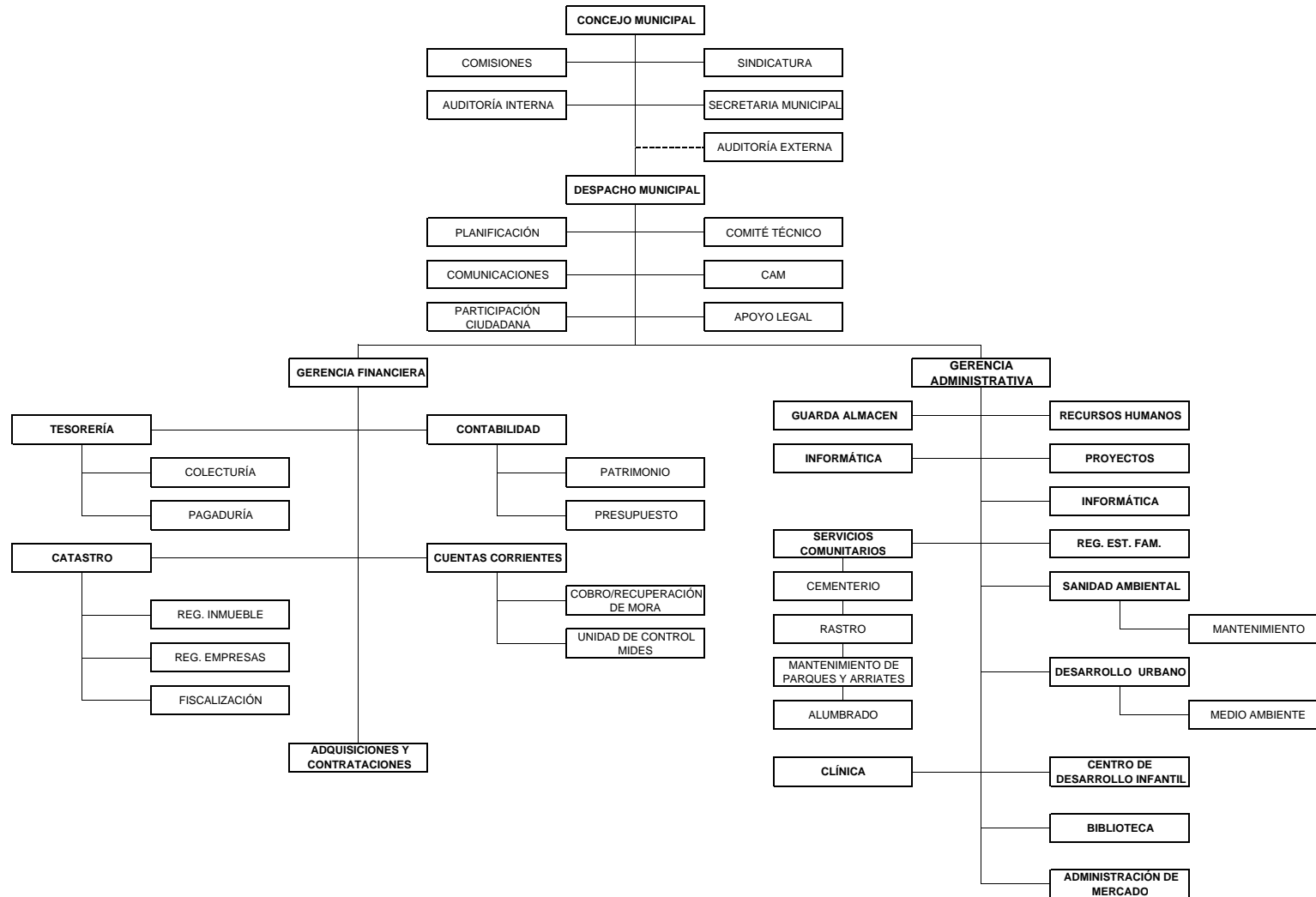


Figura No. 1: Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Apopa
 Fuente: Alcaldía Municipal de Apopa

las Alcaldías a través de un Código Municipal, en el cual se centran los principios generales para su organización, funcionamiento y el ejercicio de sus facultades.

En este aspecto la Autonomía de la Alcaldía Municipal comprende:

- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca. Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento.
- Decretar el Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de las dependencias.
- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.



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

2.2. Código Municipal

El Código Municipal emitido por la Asamblea Legislativa de El Salvador, según Decreto Legislativo No. 542 y publicado en el Diario Oficial el 24 de diciembre de 1986, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas de los municipios.

Dentro de los aspectos legales establecidos en el Código Municipal se señalan conceptos generales sobre lo que son los Municipios, lo que constituyen los municipios, cuáles son las atribuciones que les corresponden como instituciones autónomas, cuáles son sus responsabilidades en relación con los servicios públicos que presta (Alumbrado público, tren de aseo y adoquinado/pavimentación), los instrumentos jurídicos de que se vale la autoridad municipal para que las decisiones tomadas tengan el debido cumplimiento, las funciones que le

corresponden al titular del Gobierno local y de la Administración Municipal.

El Código Municipal sistematiza lo que es la Hacienda Pública Municipal, a diferenciar lo que corresponde al Patrimonio del Municipio, los ingresos de las actividades que son propias de los mismos, de la forma de elaboración del presupuesto de ingresos y egresos y su distribución como parte de la actuación administrativa, de la obligación a llevar la contabilidad debidamente organizada de acuerdo con sistemas autorizados por la Corte de Cuentas de la República; con el propósito de controlar, vigilar y fiscalizar la ejecución del presupuesto; así como de los beneficios que gozarán las municipalidades.

Además, éste delega autoridad a las Alcaldías para crear sus propios instrumentos jurídicos, como las Ordenanzas Municipales que son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.

2.3. Ley General Tributaria Municipal

La LGTM fue aprobada por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, según Decreto Legislativo No. 86 y publicada en el Diario Oficial el 21 de diciembre de 1991, tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que regulen las Autoridades Municipales para ejercitar y desarrollar la potestad tributaria. Esto permite a las Alcaldías una mayor independencia administrativa y financiera; así como también propiciar el financiamiento de los servicios y obras de beneficio social para los habitantes de la comunidad.

La Autonomía Municipal referida al aspecto económico, tiene en gran medida fundamento en la generación de ingresos provenientes de la potestad asignada a los municipios de establecer tributos y por tal razón, el Sistema Tributario Municipal y la administración deben ser objeto de atención permanente para lograr adaptarse a las condiciones socioeconómicas de la realidad nacional.

2.4. Ordenanzas Municipales

Conforme a lo señalado en el artículo No. 32 del Código Municipal, las Ordenanzas Municipales constituyen el instrumento legal normativo que se creó con el fin de uniformizar las actividades de los Municipios; lo que comprende el orden, la tranquilidad de los habitantes, la limpieza de las calles y lugares públicos y el exterior de las casas, la seguridad personal, el tránsito de vehículos y animales, mataderos, cementerios, terminales de buses, policías, espectáculos públicos y también a prevenir enfermedades; además de otras similares.

Las Ordenanzas Municipales son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local, esto quiere decir, que son las disposiciones que benefician el desarrollo local y éstas son elaboradas y aprobadas por el Concejo Municipal.

El Concejo deliberadamente tiene la potestad de dictar las Ordenanzas que el Código Municipal le señala expresamente y que se refieren a la administración del Patrimonio y los intereses locales del Municipio.

C. Aspectos Generales de la Planeación Estratégica.

1. Reseña Histórica de la Planeación Estratégica.

Estrategia (Raíces etimológicas)

Griego *strategos* = "Un general" = > "ejército", acaudillar.

Verbo griego *strategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

La Planeación Estratégica se origina como una herramienta administrativa para resolver los problemas que los empresarios a diario enfrentan, la cual fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales de Estados Unidos a mediados de 1950. En dicha década muchas firmas estadounidenses se enfrentaron a síntomas perturbadores que no podían ser remediados de inmediato por medio de técnicas administrativas ya existentes.

En el caso de algunas empresas, la demanda del mercado comenzó a disminuir, y no se pudo reestimar ni aún por medio del

mercadeo y promoción más enérgica, y más tarde vieron invadidos sus mercados tradicionales por competidores extranjeros vigorosos.

Hacia finales de la década de los 1950, varias de las empresas líderes y de las compañías consultoras, que trabajaban en forma independiente se encontraron convergiendo en un nuevo enfoque.

La Planeación Estratégica permite reconocer las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, y los puntos débiles y fuertes de la empresa y de la selección combinada de dichos aspectos para orientar los esfuerzos y lograr los objetivos.

Durante muchos años, la "planeación estratégica" y la "planeación a largo plazo" se consideraron como sinónimos. Lo malo es que la planeación a largo plazo como se ha practicado en muchas empresas no es más que una extrapolación de la historia. Los ejecutivos revisan sus resultados de los cuatro o cinco años anteriores y proyectan un perfil similar durante los cuatro o cinco años siguientes, haciendo ajustes de acuerdo con los cambios que saben que tendrán lugar. En el cambiante ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia el desastre de la empresa u organización. Algunos cambios son

inevitables, mientras que otros son resultado de nuestros propios esfuerzos creativos; un proceso de planeación eficaz debe abarcar con eficacia ambos tipos de cambios.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada Introducción en la década de 1960, el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases.

Fases

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década.			
Proyecciones a Largo Plazo. Presupuestos 5 años. Planes Operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y la	Estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico.	La alta Gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia. Liderazgo visible ejercido	Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas

diversificación.	Simulación de estrategias alternativas.	por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas Tecnologías.	velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
Principales técnicas por Década			
Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestación del programa Análisis de vacíos. Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección social. Evaluación de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestación base cero.	Creación de escaños competitivos. Filosofías y objetivos empresariales explícitos. Portafolios de tecnologías y recursos. Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programas de mejoramiento a la calidad. Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo. Benchmarking. Holistica gerencial. Inteligencia emocional. Mejoras continuas. Cuadro de indicadores.

2. Conceptos sobre la Planeación Estratégica

- **Plan**

Definición básica inicial de las características que adoptará el enfrentamiento a una situación problemática, que consta de un conjunto de objetivos y metas y la orientación de los medios o línea de acción que se utilizarán para la obtención de los objetivos y metas.²

“Es un proyecto de curso de acción para alcanzar resultados deseados”.³

“Es un curso de acción predeterminado”.⁴

De acuerdo a lo anterior se puede determinar que un plan, es el que establece típicamente la finalidad de la organización, y puede describir un conjunto de actividades que se desarrollan en un período establecido siguiendo un fin.

² Espinoza Vergara, M. (1987). Programación Pág.47

³ James A. F. Stoner y otros Op. Administración Cit. Pág. 11

⁴ Preston P. Le Breton, P.H.D. Administración Prentice-Hall, Inc 1992 Pág. 7

- **Estrategia**

“Plan General de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir sus objetivos”.⁵

“Principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas”.⁶

“Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo”.⁷

De acuerdo a los conceptos anteriores, se puede decir, que estrategia es un curso de acción orientado a lograr la utilización óptima de los recursos; coordinándolos con las actividades para lograr los objetivos que persigue una organización, afrontando las diferentes dificultades que se presentan.

⁵ Stanton J. W. Etzel M. J. & Walker B. J. Fundamentos de Marketing. Pág. 58

⁶ W. Slocum J. & Hellriegel (1998) Administración. Pág. 161

⁷ Preston P. Le Breton, P.H.D. Prentice-Hall, Inc (1992) Pág. 292

- **Planeación Estratégica**

“Proceso Administrativo que consiste en adecuar los recursos de una firma con sus oportunidades de mercado a largo plazo”.⁸

“Es el proceso por medio del cual una organización define su futuro, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones para alcanzar sus objetivos, haciendo un análisis interno y externo que permita elaborar planes estratégicos”.⁹

“Planes que abarcan toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente”.¹⁰

Con respecto a las definiciones planteadas sobre planeación estratégica, se puede decir, que ésta es una herramienta administrativa que permite responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer y por quién?, ¿Qué objetivos se desean

⁸ Stanton J. W. ,Etzel M. J. & Walker B. J. Fundamentos de Marketing Pág.56

⁹ Fred R. David, La Gerencia Estratégica Pág.285

¹⁰ Robbins S.P & Coulter M. “Administración” Pág. 214

alcanzar? Y ¿Cómo se deben dirigir las actividades de la organización para alcanzar los objetivos deseados?; con base a las respuestas dadas a estas interrogantes, se presentan soluciones a largo plazo a los problemas planteados; ya que detalla los resultados esperados en el análisis de los factores internos y externos del medio, y que pudieran obstaculizar o facilitar el desarrollo de las actividades, es por tal razón que los temas que ésta abarca son amplios y duraderos y buscan asegurar la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

3. Proceso de la Planeación Estratégica

El proceso de la Planeación se detalla en la siguiente figura:

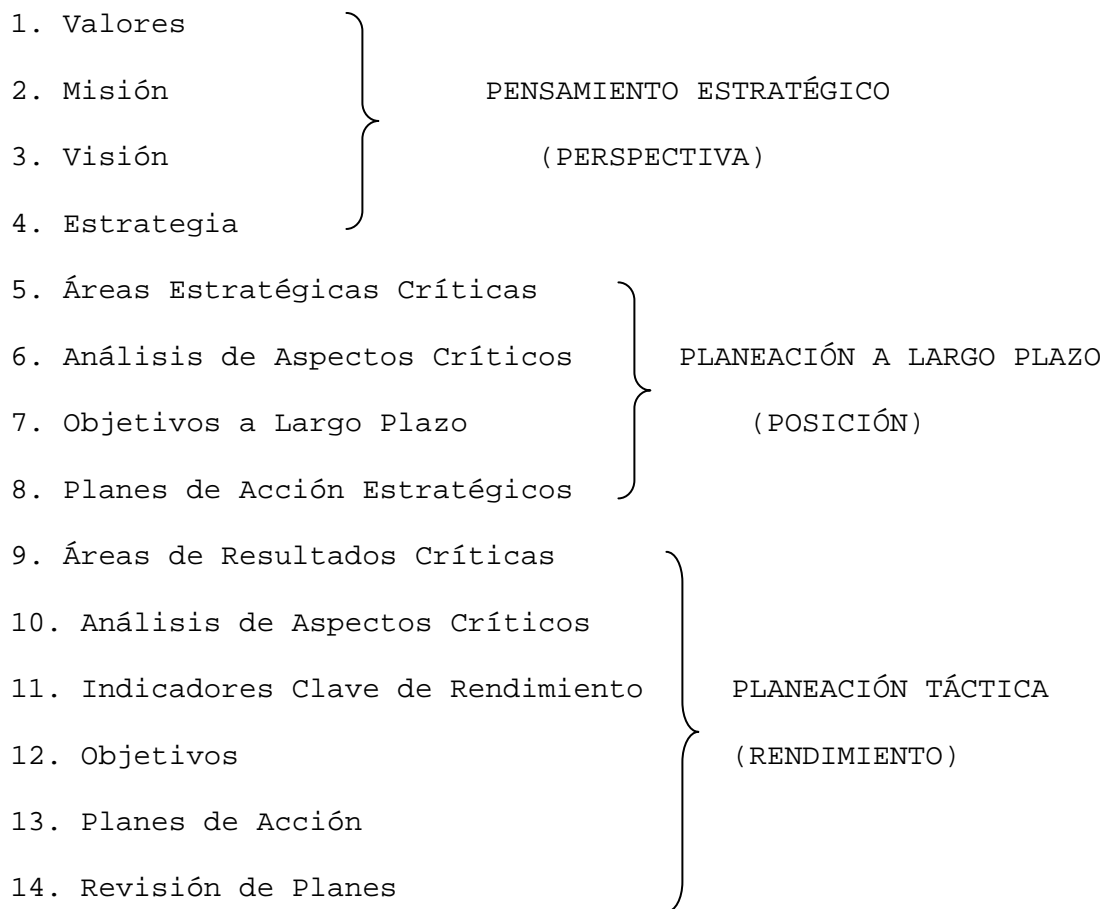


Figura No.2: El Proceso de la Planeación Estratégica

Fuente: Morrisey, G.L. (1996). Pensamiento Estratégico Pág. 3

3.1. Pensamiento Estratégico.

El Pensamiento Estratégico¹¹ individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que...

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.

¹¹ Morrisey, G.L. (1996). Pensamiento Estratégico Pág. 2

- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

Proceso del Pensamiento Estratégico.

La primera fase es **el Pensamiento Estratégico**¹², que se enfoca en los aspectos más intuitivos del proceso, lo cual va a permitir la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización. Esta fase está diseñada para

¹² **Morrisey, G.L. (1996). Pensamiento Estratégico Pág. xi**

crear la perspectiva futura de la organización, mientras se establecen los cimientos, a partir de los cuales se tomarán todas las decisiones importantes sobre planeación.

3.1.1. Valores

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir una empresa hacia el éxito. Algunos de estos valores ya estarán establecidos, como sus posiciones sobre la ética, la calidad y la seguridad. Otros valores, como la comprensión a los clientes, la diversidad del producto/servicio y la productividad, pueden variar con el tiempo, dependiendo de la naturaleza del negocio. Estos sirven como bases del pensamiento mientras se aboca a la misión, visión y estrategia.

3.1.2. Misión

La misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

3.1.3. Visión

La visión es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión.

3.1.4. Estrategias

La estrategia consigna la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, la fuerza impulsora y otros factores importantes que ayudarán a determinar los productos, servicios y mercados futuros.

3.2. Planeación a Largo Plazo

La planeación a largo plazo¹³ incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. También debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a

¹³ Morrisey, G.L. (1996). Planeación a Largo Plazo Pág. 2

fin de responder a las cambiantes circunstancias. La planeación a largo plazo es importante debido a que...

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación a largo plazo es un proceso que mantiene unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles. Además permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reduce los conflictos, y fomenta la participación y el compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidades el futuro que se desea.

Proceso de la Planeación a Largo Plazo

Son cuatro los elementos o factores que intervienen en la Planeación a Largo Plazo:

- Áreas Estratégicas Críticas
- Análisis de Aspectos Críticos
- Objetivos a Largo Plazo
- Planes de Acción Estratégicos

3.2.1. Áreas Estratégicas Críticas

Las Áreas Estratégicas Críticas (AEC). Estas son las principales categorías hacia las cuales debe enfocarse la atención colectiva para el futuro previsible. Muchas de las AEC serán similares a las Áreas de Resultados Críticas (ACR) que se identifican en la planeación táctica. Sin embargo, el enfoque de las AEC es de alcance más amplio y está diseñado para ayudar a la determinación de en dónde se quiere estar como organización, y no tanto de los resultados específicos que se quieran alcanzar.

3.2.2. Análisis de Aspectos Críticos

El Análisis de Asuntos Críticos es una evaluación de los factores principales que se espera que influyan en el cumplimiento de la misión, visión, y la estrategia de la empresa o institución.

3.2.3. Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo, describen lo que la institución o empresa quiere o tiene que lograr en el futuro, normalmente dentro de unos tres a cinco años.

3.2.4. Planes de Acción Estratégicos

Son los que identifican los principales eventos, fases o logros que deben de efectuarse para alcanzar los objetivos a largo plazo. No representan un procedimiento detallado paso a paso; mas bien se enfocan en puntos críticos que necesitan cumplirse durante el tiempo de vida del plan y comprometen la terminación de dicho plan.

3.3. Planeación Táctica

La planeación táctica¹⁴ es el compromiso presente de gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo, así como para sus unidades independientes. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. Es importante porque...

- Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.
- Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados.
- Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos.
- Es diferente del pensamiento estratégico y de la planeación a largo plazo en que es, en gran medida, analítico con un considerable énfasis en la toma de decisiones basadas en la información.

¹⁴ Morrisey, G.L. (1996). *Pensamiento Estratégico* Pág. 5

- Está más centrado y es más específico y detallado que el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo.
- Por lo general, tiene un horizonte de un año, aunque apoya la administración futura.
- Se utiliza como un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades, así como para establecer planes anuales.
- Es una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto.
- Lo emplean los colaboradores en la planeación así como las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones y toda la empresa.

La planeación táctica es el proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para que tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Proceso de la Planeación Táctica

Un plan¹⁵ es un documento que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido (por lo general, un año). También incluye las acciones y los recursos específicos que necesita para lograr estos resultados. Son seis los elementos que componen el plan:

1. Áreas de Resultados Críticas (ARC)
2. Análisis de Cuestiones Críticas
3. Indicadores Críticos de Rendimiento
4. Objetivos
5. Planes de Acción
6. Revisión del Plan

3.3.1. Áreas de Resultado Críticas

Éstas son las áreas prioritarias dentro de las cuales se tiene que lograr resultados durante el periodo proyectado de planeación. El uso de Áreas de resultados críticas asegura la continuidad en las áreas importantes de rendimiento, que son esenciales para los resultados de la

¹⁵ Morrisey, G.L. (1996). Planeación Táctica Pág. 13

institución o empresa. A nivel total de la institución o empresa, es probable que éstas incluyan áreas tales como resultados financieros, rendimiento de las ventas, servicio a clientes y desarrollo de productos nuevos. Podría resultar útil enfocar algunas de las Áreas de resultados críticas en términos de su impacto en los participantes importantes, como propietarios o accionistas, clientes y empleados. Normalmente, estas áreas serán lo suficientemente generales para que incluyan los resultados de más de un departamento o de un segmento de la institución o empresa. A nivel de las unidades (la unidad incluye cualquier entidad claramente definida dentro de la institución o empresa total, desde una división o departamento hasta la operación a cargo de una sola persona). Las Áreas de resultados críticas se enfocan en los rendimientos principales de esa unidad en particular, que podrían incluir cosas como el mejoramiento de la calidad, la productividad, el control de costos y el estado de ánimo de los empleados.

3.3.2. Análisis de Aspectos Críticos

Aquí se evaluará la condición actual del rendimiento de la institución o empresa, al igual que los problemas específicos que tendrán un impacto importante en el negocio durante el siguiente año. Es en este punto del proceso cuando necesitan salir a la superficie y analizarse factores tales como cambio tecnológico, globalización, expectativas cambiantes de los clientes y otras preocupaciones contemporáneas. Estos problemas podrían presentarse en la forma de suposiciones que necesiten revisarse y validarse, al igual que problemas claramente identificados. Hay tres fuentes primarias de cuestiones críticas.

El plan estratégico de la institución o empresa para ayudarle a identificar los factores que requieran de atención a corto plazo. Por ejemplo, la necesidad de contar con materiales de publicidad o de promover un producto o servicio nuevo que se haya proyectado.

El plan y el rendimiento del año en curso para problemas que se llevarán al plan del año siguiente. Por ejemplo,

aumentar el número de personas capacitadas para realizar un servicio para el que hay una demanda creciente.

Otros asuntos, problemas actuales u oportunidades que es probable tengan un impacto en la institución o empresa durante el año del plan. Por ejemplo, la necesidad de reducir los costos para enfrentar la presión de la competencia.

La porción del análisis de este elemento es especialmente útil para ayudarnos y a las personas que lo rodean a centrar el enfoque en la identificación de los problemas correctos, validándolos y examinando maneras alternas de enfrentarlos. El Análisis de cuestiones críticas también es valioso como herramienta continua para la solución de problemas y la toma de decisiones.

3.3.3. Indicadores Clave de Rendimiento

Son los factores mensurables dentro de cada una de las Áreas de resultados críticas, en la que se desea establecer objetivos específicos. Dado que hay muchas maneras para medir los resultados, es importante que se identifiquen con claridad y que haya concordancia en los indicadores que

proporcionarán la mejor visibilidad en los resultados deseados. Además, los Indicadores clave de rendimiento sirven con frecuencia como factores que se pueden rastrear para controlar el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos. Algunos indicadores son cuantificables, como unidades o dólares de ventas, unidades de producción y porcentaje de participación de mercado, y como tales, son muy útiles y generalmente fáciles de rastrear. Sin embargo, también son valiosos para evaluar el tipo de resultados deseados ciertos indicadores que no se pueden cuantificar con tanta facilidad, como la implantación de mercados, la capacidad de investigación y desarrollo y la introducción de productos nuevos. De cualquier modo, el personal comprometido debe entender y estar de acuerdo en los indicadores seleccionados.

3.3.4. Objetivos

Éstos representan los resultados específicos y mensurables que se alcanzarán dentro del periodo del plan. Caen lógicamente dentro de una o más de las Áreas de resultados críticas e incorporan algunos de los Indicadores clave de rendimiento, como los principales factores mensurables.

También se pueden plantear objetivos como respuesta al Análisis de cuestiones críticas. Por lo general, los objetivos a nivel de la institución o empresa total requieren esfuerzo a través de las líneas de las unidades y contienen una fecha objetivo o su terminación implícita en el año fiscal. Están limitados a los logros principales de la institución o empresa proyectados para el periodo del plan. A nivel de las unidades, los objetivos tienden a ser más limitados y más precisos que a nivel de la institución o empresa.

3.3.5. Plan de Acción

Éstos representan las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo. Pueden manifestarse en una de las tres formas siguientes o en una combinación de ellas:

- Actividades o eventos específicos que no están necesariamente interrelacionados.
- Una serie de eventos interconectados que siguen un enfoque analítico o de solución de problemas.
- Una serie de objetivos más pequeños o a un plazo más corto.

Los planes de acción incluirán marcos de tiempo específicos, requisitos de recursos y responsabilidad por cada paso. También son una manera efectiva para validar (o invalidar) las suposiciones hechas en apartados anteriores.

3.3.6. Revisión del Plan

La Revisión del plan cierra el circuito en el proceso de planeación, asegurando que lo que se desea lograr se traduzca en la acción que lleve a dichos resultados. Esto incluye la respuesta a tres preguntas fundamentales relacionadas con el rendimiento en los cuatro elementos básicos de tiempo, recursos, calidad y cantidad:

¿Qué es lo que probablemente cambiará?

¿Cómo y cuándo se sabrá?

¿Qué se hará?

La Revisión del plan está diseñada a ayudar a controlar el rendimiento contra los objetivos, de tal manera que se pueda tomar acción correctiva o aplicar planes de contingencia cuando sea necesario.

D. Recaudación Tributaria

1. Generalidades sobre la Recaudación Tributaria.

1.1. Recursos Financieros Municipales

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

- Ingresos Corrientes, en ellos están comprendidos los impuestos, tasas por servicios y otros ingresos corrientes.
- Ingresos de Capital, los recursos provenientes de la venta de activos, contratación de préstamos, obtención de dividendos y utilidades y otras operaciones de capital.
- Subsidios, son fondos trasladados a los municipios por el Gobierno Central o entidades autónomas, por una sola vez, para ejecutar obras o actividades específicas.
- Donaciones, o recursos transferidos al municipio por personas, familias, empresas privadas, gobiernos extranjeros, organismos internacionales y otros particulares para fines específicos.

Transferencias del Estado, fondos del Presupuesto Nacional que se transfieren a los municipios para sufragar gastos

operativos y de inversión. Se trata del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES, 1988), que actualmente equivale al 6% de los ingresos corrientes del gobierno central. Ver: **Figura No.3** Fuentes de ingresos municipales.

1.2. Recaudación Tributaria

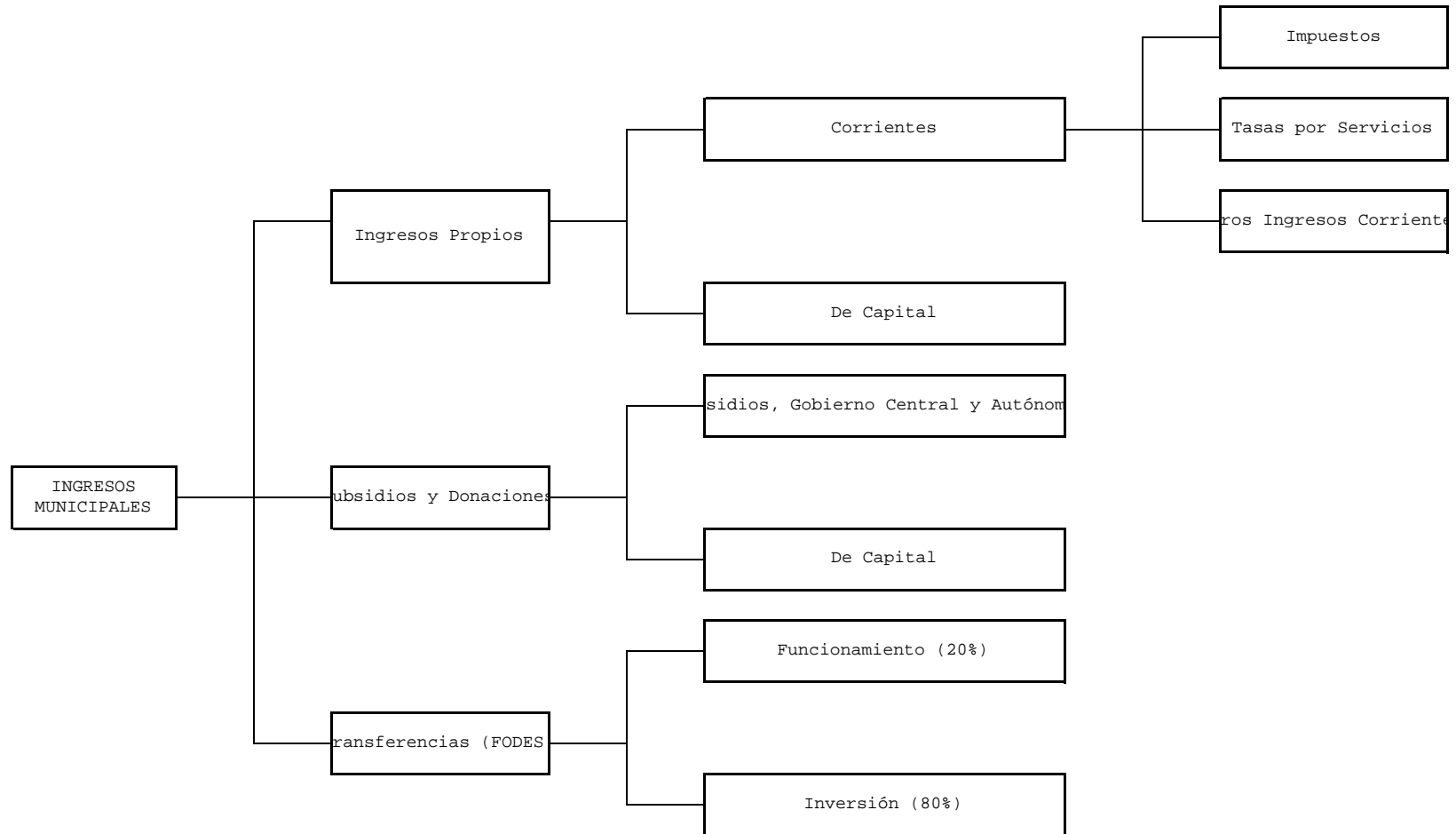
La Recaudación se aplica especialmente al cobro de impuestos, contribuciones, tasas, multas, efectuados por agentes dependientes del Estado, de la Gobernaciones o de los Municipios¹⁶.

Tributo.

Son impuestos contribuciones u otra obligación fiscal, gravamen, carga, obligación. La obligación de realizar una prestación pecuniaria a favor de un ente público para subvenir a las necesidades de éste, que la ley hace nacer directamente de la realización de ciertos hechos que ella misma establece (ABC del Ministerio de Hacienda).

¹⁶ ABC del Ministerio de Hacienda de El Salvador

FIGURA No. 3 FUENTES DE INGRESO MUNICIPAL



1.3. Ingresos Corrientes

Los ingresos corrientes son los recursos que dependen directamente de la capacidad de los gobiernos locales para generar ingresos localmente, mediante el uso de su poder tributario.

Los ingresos corrientes municipales comprenden los rubros siguientes:

- Impuestos, se establecen para las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades económicas lucrativas en la jurisdicción municipal.
- Tasas por servicios, deben pagarlas las personas por el hecho de que el municipio les presta un servicio público de carácter administrativo o jurídico.

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

1.4. Mora Tributaria

Es el incumplimiento del pago de capital y/o de intereses en las fechas establecidas. Para los activos que no tengan una

fecha de vencimiento determinada, ésta se considerará a partir de la fecha cuando se hayan erogado los fondos.¹⁷

1.5. Impuestos Municipales y Tasas por Servicios.

Los ingresos por impuestos y tasas por servicios representan más del 95% de los ingresos corrientes de la mayoría de municipios. Están obligados a pagar impuestos municipales las personas y empresas que ejercen actividades comerciales, industriales, financieras o de servicios en el municipio.

Las tasas se cobran por la prestación de servicios públicos, tales como: alumbrado público, aseo, ornato, casas comunales, cementerios, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, mantenimiento de pavimentos, rastro, tiangués, estadios municipales, piscinas municipales y otros que representan uso de bienes municipales.

También están sujetos al pago de tasas, los servicios jurídicos municipales tales como: auténtica de firmas, emisión de certificaciones y constancias, guías, documentos privados,

¹⁷ Superintendencia del Sistema Financiero

licencias, matrículas, permisos, matrimonios, testimonios de títulos de propiedad, transacciones de ganado y otros de similar naturaleza.

1.6. Legislación Tributaria Municipal.

La Ley General Tributaria Municipal (LGTM-1989) establece los principios básicos y el marco normativo que tienen los municipios para desarrollar su potestad tributaria.¹⁸

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

- La Asamblea Legislativa, crea, modifica y deroga leyes de impuestos municipales, a propuesta de los Concejos, mediante la emisión de un decreto.
- Los Concejos. Aprueban, modifican y derogan tasas por servicios, mediante la emisión de una ordenanza.

La LGTM ordena que las leyes de impuestos y las ordenanzas de tasas por servicios se fundamenten en los principios de capacidad económica, generalidad e igualdad.

¹⁸ Ley General Tributaria Municipal (LGTM-1989)

- El principio de capacidad económica se refiere a que los gastos locales sean financiados por los habitantes del municipio, de acuerdo a sus posibilidades económicas.
- Con el principio de generalidad se pretende que todos los que tengan capacidad contributiva concurren a sufragar los gastos municipales, sin eximir a nadie.
- Con el principio de igualdad, se busca que todos los que se encuentren en una misma situación, contribuyan de igual forma al financiamiento de los gastos municipales.

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

- Las tarifas son proporcionales cuando se expresan en un porcentaje constante, independiente del monto de la base imponible; es decir, del valor o dimensión del hecho sobre el cual se cobran impuestos o tasas.
- Las tarifas son progresivas si se expresan en porcentajes que se incrementan en relación con los aumentos que tenga la base imponible.

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

- Mantener sistemas tributarios modernos, eficientes y generadores de recursos, por lo que deben sustituir los tributos de baja generación de ingresos por otros que aseguren una mayor recaudación.

La Ley General Tributaria Municipal ordena que las leyes de impuestos y las ordenanzas de tasas por servicios, se fundamenten en los principios de capacidad económica, generalidad e igualdad y que los impuestos deban ser progresivos.

Revisar periódicamente sus leyes y ordenanzas tributarias, con el propósito de actualizarlas de conformidad a la realidad socio-económica del país.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO, DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN
TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

A. Investigación de Campo y Metodología.

1. Planteamiento del Problema.

A través de entrevistas con funcionarios y empleados vinculados a las finanzas públicas de la Alcaldía Municipal de Apopa y mediante observación directa, se ha podido realizar un diagnóstico preliminar que constituye una primera aproximación en el abordaje de la problemática de la baja recaudación tributaria en concepto de Aseo, Alumbrado Público, Adoquinado/Pavimentación, Tratamiento de Desechos Sólidos; entre los principales factores que inciden para que esta problemática se dé, están los siguientes:

- Bases de Datos no actualizada.
- Falta de información al contribuyente.
- Contribuyentes carecen de cultura de pago.
- Falta de personal capacitado.
- Número insuficiente de notificadores.
- Falta de coordinación y comunicación entre departamentos.

- Procedimientos no estandarizados.
- Excesiva burocracia.
- Se carece de red interdepartamental.
- Ausencia de un Plan Estratégico.

De acuerdo a los factores planteados anteriormente, se ha podido determinar que la Alcaldía Municipal de Apopa no cuenta con un Plan Estratégico, que permita incrementar la recaudación tributaria por los servicios de Aseo, Alumbrado Público, Adoquinado/Pavimentación, Tratamiento de Desechos Sólidos; en tal sentido el problema se puede formular de la siguiente manera:

¿En qué medida un Plan Estratégico Administrativo contribuirá a incrementar la Recaudación Tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de Apopa, departamento de San Salvador?

2. Justificación

El protagonismo de las Alcaldías en el desarrollo local ha venido creciendo en los últimos años, lo que ha demandado naturalmente más recursos financieros; sin embargo, la dinámica del proceso de descentralización de funciones hacia los municipios, llevada a cabo por el Gobierno Central, no ha

sido acompañado de un aumento en el porcentaje de Fondos de Desarrollo Económico Social(FODES), esta actitud está fundamentada en una visión centralizada del poder que confiere la administración de fondos por parte del Gobierno Central a través del Fondo de Inversión Social de Desarrollo Local(FISDL).

La realidad financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa no escapa a la situación descrita, no obstante, los municipios cuentan con la atribución constitucional de percibir ingresos propios a través de tasas municipales por los servicios prestados de aseo, alumbrado, adoquinado, tratamiento de desechos sólidos y otros.

Sin embargo, a pesar de que existe una base legal para hacer efectivo el cobro de impuestos y tasas municipales, la Mora Tributaria acumulada hasta el 1 de Abril de 2004, en la Alcaldía Municipal de Apopa asciende a \$2,168,195.95¹⁹; de este saldo moratorio, el 67% corresponde al incumplimiento de pago de tasas por parte de los contribuyentes en concepto de los servicios de aseo, alumbrado público y mantenimiento de vías públicas.

¹⁹ Informe del Departamento de Cuentas Corrientes al 1 de Abril de 2004

A pesar de la magnitud del problema, no ha habido una respuesta sistemática por parte de la Administración Municipal para incrementar la recaudación tributaria; es en este punto específico, en el que radica la importancia del tema de investigación.

El incremento de la recaudación tributaria permitirá a la Alcaldía Municipal de Apopa, disponer de más recursos para al menos autofinanciar sus gastos corrientes, y de esa forma, destinar los ingresos provenientes de otras fuentes a proyectos de desarrollo local.

Conforme al diagnóstico preliminar, se tiene que la deuda acumulada por morosidad en el pago de tasas municipales es superior a los ingresos que alcaldía municipal percibe por este mismo rubro en el período de un año; a pesar de la magnitud del problema, la actual administración municipal no lo ha abordado en una forma estructurada y sistemática, que le permita proponer una solución integral a la de recuperación de mora en particular y a la baja recaudación tributaria en general; es en este contexto, que la presente investigación no tiene precedentes en la Alcaldía Municipal de Apopa, razón por la cual el tema elegido es interesante y novedoso.

El desarrollo de la investigación en la Alcaldía Municipal de Apopa, ha generado interés por parte del Concejo Municipal liderado por la alcaldesa, Doctora Luz Estrella Rodríguez de Zúniga, quienes manifestaron estar dispuestos a proporcionar la información pertinente y oportuna, requerida durante la investigación; además de la factibilidad institucional, existe información de fuentes secundarias referentes al tema de investigación, así como también se cuentan con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la investigación.

3. Objetivos

A) General.

- Investigar la situación actual de la planificación estratégica administrativa en el sistema de recaudación tributaria municipal en la Alcaldía Municipal de Apopa, departamento de San Salvador, para determinar si la actual administración municipal está abordando la problemática en forma estructurada y sistemática.

B) Específicos.

- Analizar las cuentas morosas y detectar los factores que propician la cultura del no pago por parte de los contribuyentes, a fin de proponer alternativas que

mejoren su recaudación tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa.

- Realizar un análisis situacional del sistema de recaudación tributaria municipal, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Realizar un análisis de los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria municipal, a fin de determinar si la organización de éstos influye en la baja recaudación tributaria.

4. Hipótesis

A) General.

- Un abordaje sistemático y estructurado con énfasis en el largo plazo, contribuirá a incrementar la recaudación tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa.

B) Específicos.

- El análisis de las cuentas morosas y la identificación de los factores que propician la cultura del no pago por parte de los contribuyentes, ayudará a proponer alternativas que mejoren el proceso de Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa.

- La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sistema de recaudación tributaria municipal permitirá identificar las áreas de resultados críticas.
- El análisis de las cuentas morosas y la identificación de los factores que propician la cultura del no pago por parte de los contribuyentes, ayudará a proponer alternativas que mejoren el proceso de Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa.

5. Métodos y Técnicas de Investigación.

A) Método de la Investigación.

Sobre la base del **método científico deductivo** se desarrollará la investigación de campo, ya que éste proporciona un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar, permitiendo de esa manera la adquisición, organización y ampliación del conocimiento. El tipo de investigación a desarrollar es **no experimental** ya que los investigadores no manipularán variables, además por tratarse de una medición de variables en un momento determinado es de tipo **transaccional correlacional**, ya que

la investigación irá más allá de la descripción de variables en un momento dado.

B) Técnicas

Entre las técnicas que se utilizaron para el desarrollo del presente Trabajo de investigación están:

- Las Fuentes Primarias y;
- Las Fuentes Secundarias

FUENTES PRIMARIAS.

Según Weiers (1986). Sostiene que las fuentes primarias de investigación, son aquellas en las cuales se reúne información o genera el investigador, para alcanzar los diferentes objetivos planeados por la persona que está realizando la investigación.

Entre los instrumentos que se utilizaron están los siguientes:

1) ENCUESTA:

Se dirigió al personal de los departamentos de Catastro Tributario, Cuenta Corriente y la sección de Cobro y Recuperación de Mora de la Alcaldía Municipal de Apopa, así también a los contribuyentes tanto solventes como insolventes.

El instrumento mediante el cual se recogió la información correspondiente a este trabajo de investigación será el cuestionario.

2) ENTREVISTA:

Según Espinoza (1977). La entrevista constituye otro instrumento para el levantamiento del cuadro de necesidades o diagnóstico de una situación.

En la presente investigación se realizaron entrevistas a las diferentes autoridades vinculadas a la Recaudación Tributaria de la Alcaldía Municipal.

FUENTES SECUNDARIAS:

Entre las fuentes secundarias utilizadas para el desarrollo de la investigación están las siguientes:

- Información Bibliográfica (Libros, tesis y periódicos).
- Estudios realizados a la Alcaldía Municipal.
- Páginas Web visitadas (Internet).

C) Instrumentos.

TABULACION Y PROCESAMIENTO.

La información recopilada por los diferentes instrumentos utilizados, se tabuló y proceso, por medio de cuadros y tablas dinámicas, es decir, por el programa de hojas electrónicas "Microsoft Excel". Luego se analizaron para la toma decisiones.

6. Determinación del Universo.

Las 15 personas que están laborando en los departamentos de Catastro Tributario, Cuenta Corriente y la Sección de Cobro y Recuperación de mora de la Alcaldía Municipal de Apopa, así también los 32,049 contribuyentes registrados constituyeron los dos universos o unidades de análisis en las que se desarrollo la presente investigación.

7. Determinación de la Muestra.

Con base a los datos proporcionados por el Jefe de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal, se tienen registrados 32,049 contribuyentes y 15 personas que están laborando en los departamentos relacionados a la Recaudación Tributaria de la Alcaldía Municipal de Apopa; por tanto ambos universos son finitos, en el caso del universo de los empleados de los

departamentos antes mencionados por tratarse de un número reducido la muestra es igual al universo.

Para determinar el tamaño de la muestra de los contribuyentes se utilizo la siguiente Fórmula:

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

En donde:

Z = Margen de confiabilidad = 95%(que comprende a 1.96 desviaciones estándar).

N = Universo o Población

P = Probabilidad que el evento ocurra (expresado por unidad)

Q = Probabilidad que el evento no ocurra (1-P)

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad)

n = Tamaño de la muestra

N-1 = Factor de corrección por finitud

Datos conocidos para determinar el tamaño de la muestra:

$$N = 32,049$$

$$Z = 1.96$$

(²⁰) Fuente: Jany Castro, J. (2001). Investigación Integral de Mercados Pág. 116

$$P = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.07$$

$$n = ?$$

Fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (32,049)}{(0.07)^2(32049-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 195$$

$$n = 30,780 / 158$$

$$n = 195 \text{ Contribuyentes}$$

Se necesitaron 195 contribuyentes, como muestra representativa de la población del municipio de Apopa, para conocer los factores que inciden en que las personas no pagan sus tasas respectivas; y los 15 respectivos empleados de la Alcaldía Municipal de Apopa.

Para que la muestra fuera representativa de la población urbana del municipio de Apopa, se utilizo el muestreo por Conglomerados con base en las áreas geográficas identificadas por las zonas: Poniente, Sur, Oriente, Norte y Centro.

Posteriormente de cada una de las áreas geográficas mencionadas anteriormente se seleccionó aleatoriamente ya sea una colonia, urbanización, residencial, lotificación y/o comunidad; que se encuentre en el área urbana del municipio de Apopa.

8. Prueba Piloto del Cuestionario.

Con el fin de haber realizado el Estudio denominado "Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa" se efectuó una prueba piloto, que permitió comprobar la viabilidad del cuestionario, así como también, conocer si cumplía con los requisitos y objetivos claves para el desarrollo de éste.

Conforme al tamaño del universo y de la muestra se tomó como base el 5% de la muestra como prueba piloto, lo cual corresponde a 10 encuestas.

La prueba piloto fue realizada en forma aleatoria a los contribuyentes que llegaban a la Alcaldía para realizar alguna diligencia; en conclusión se determinó que el cuestionario cumplía con los requisitos y la viabilidad de poder obtener la información requerida para el desarrollo de este trabajo de investigación.

9. Tabulación e Interpretación de Datos.

En este apartado se presentan solamente las preguntas de mayor relevancia en orden correlativo por cuestiones metodológicas, es decir que la numeración con que aparecen las preguntas siguientes no es la equivalente con la que aparecen en el cuestionario formal, pero vale aclarar que la información recopilada en el resto de las interrogantes fue utilizada en el apartado correspondiente a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones respectivas.

De acuerdo a lo anteriormente planteado todas las preguntas formuladas a los contribuyentes tanto solventes como insolventes aparecen en el cuestionario que se encuentra en el **anexo N° 3**

Por consiguiente la información recopilada a través de las preguntas formuladas en el cuestionario dirigido a los empleados de la alcaldía Municipal de Apopa no fueron tabuladas, pero se utilizaron para desarrollar el apartado correspondiente al análisis FODA, es decir en la identificación de la Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas, por lo que estas interrogantes aparecen en el **anexo N° 2**

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios recibe de la Alcaldía Municipal?

Objetivo.

Conocer los servicios que reciben los contribuyentes por parte de la Alcaldía Municipal de Apopa, por lo cual se les aplica una tasa tributaria correspondiente.

SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ASEO	195	100.0%
ALUMBRADO PÚBLICO	187	95.9%
MANTENIMIENTO DE VIAS PUBLICAS	103	52.8%
OTROS	58	29.7%
TOTAL	195	

Análisis.

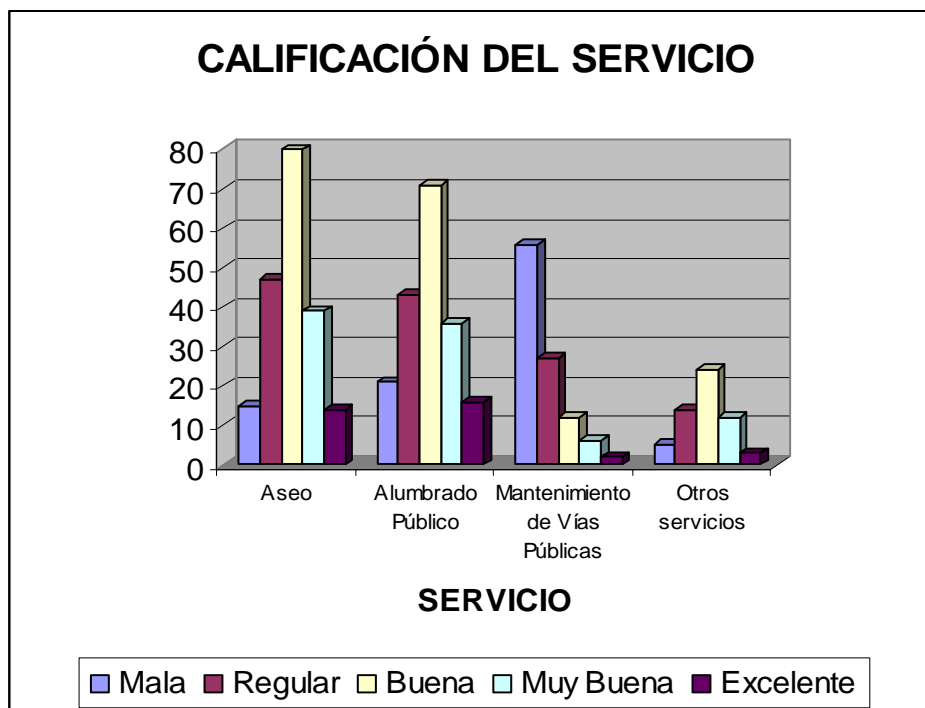
El 100% de los contribuyentes encuestados manifestaron recibir el servicio de tren de aseo, mientras que el servicio de alumbrado público lo recibe el 95.9%; finalmente el 52.8% recibe el mantenimiento de vías públicas.

2. ¿Cómo calificaría la prestación de los servicios que le brinda la Alcaldía Municipal?

Objetivo.

Determinar la calificación que le dan los contribuyentes a cada uno de los servicios que le brinda la Alcaldía Municipal.

Servicio	Mala		Regular		Buena		Muy Buena		excelente		Total	
	F(x)	(%)	F(x)	(%)	F(x)	(%)	F(x)	(%)	F(x)	(%)	F(x)	(%)
Aseo	15	7.7	47	24.1	80	41.0	39	20.0	14	7.2	195	100
Alumbrado Público	21	11.2	43	23.0	71	38.0	36	19.3	16	8.6	187	100
Mantenimiento de Vías Públicas	56	54.4	27	26.2	12	11.7	6	5.8	2	1.9	103	100
Otros Servicios	5	8.6	14	24.1	24	41.4	12	20.7	3	5.2	58	100



Análisis:

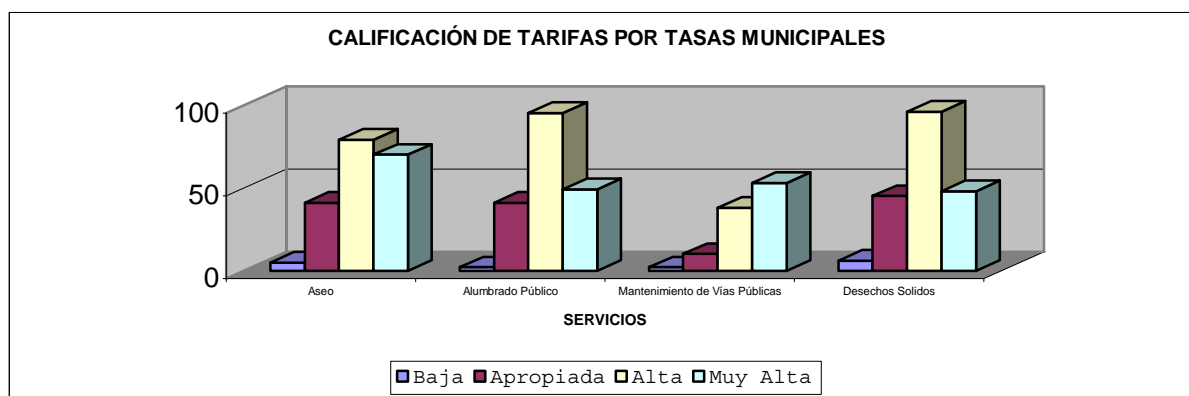
El gráfico refleja que el servicio de aseo que brinda la Alcaldía Municipal a los contribuyentes es bueno (41.0%); la calificación que le da la mayoría de contribuyentes al servicio de alumbrado público es también buena (38.0%); la calificación predominante para el servicio de mantenimiento de vías públicas es mala y finalmente, la mayoría de contribuyentes afirmó que la calidad de prestación de otros servicios es buena.

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

Objetivo.

Determinar la calificación que le dan los contribuyentes a las tarifas de las tasas municipales por los servicios que le presta la municipalidad.

Servicio	Baja		Apropiada		Alta		Muy Alta		Total	
	F(x)	(%)	F(x)	(%)	F(x)	(%)	F(x)	(%)	F(x)	(%)
Aseo	5	2.6	41	21.0	79	40.5	70	35.9	195	100
Alumbrado Público	2	1.1	41	21.9	95	50.8	49	26.2	187	100
Mantenimiento de Vías Púb.	2	1.9	10	9.7	38	36.9	53	51.5	103	100
Otros servicios	6	3.1	45	23.1	96	49.2	48	24.6	195	100



Análisis.

La mayoría de los contribuyentes considera que las tarifas que la municipalidad les cobra por los servicios de aseo, alumbrado público, mantenimiento de vías públicas y desechos sólidos son altas o muy altas.

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

Objetivo.

Indagar si los contribuyentes conocen la forma de como la Alcaldía, determina las tarifas de los servicios de Aseo, Alumbrado Público y Tratamiento de Desechos Sólidos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	16.4%
NO	163	83.6%
TOTAL	195	100%

Análisis.

De los contribuyentes encuestados en las diferentes colonias del municipio de Apopa, un 83.6% conocen la forma de como la Alcaldía Municipal determina las tarifas de cada contribuyentes, mientras el resto no las conoce.

5. Hasta esta fecha, ¿Se encuentra usted solvente con respecto al pago de las Tasas Municipales?

Objetivo.

Determinar el porcentaje de contribuyentes solventes e insolventes respecto al pago de tasas municipales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOLVENTES	106	54.4%
INSOLVENTES	89	45.6%
TOTAL	195	100%

Análisis:

De acuerdo a la tabla se tiene que el 54.4% se encuentra solvente, mientras que el 45.6% manifestó no estar al día con sus pagos por tasas municipales.

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

Objetivo.

Identificar los factores por los cuales los contribuyentes no están solventes con el pago de sus tasas por servicios municipales.

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presupuesto familiar limitado.	16	18.0%
Tarifas altas de tasas municipales.	17	19.1%
Calidad deficiente de los servicios.	15	16.8%
Falta de información clara y precisa sobre su estado de cuenta.	27	30.3%
Cobro por servicios no prestados.	9	10.1%
Otros	5	5.6%
Total	89	100%

Análisis.

De los datos expuestos en la tabla anterior se ha podido determinar que del total de contribuyentes insolventes, el 30.3% manifestó que el factor por el que no cancelan las tasas municipales es la falta de información clara y precisa por parte de la Alcaldía sobre su estado de cuenta, por consiguiente un

19.1% no cancela debido a que las tarifas de las tasas son altas. El 18.0% afirmó que el problema de su deuda radica en contar con un presupuesto familiar limitado, mientras que el 16.8% no cancelan por considerar que la calidad de los servicios municipales que reciben es deficiente. Por otra parte el 10.1% sostiene que no pagan por servicios que no reciben y el 5.6% atribuyen a otros factores más generales el no pago de su deuda.

B. Descripción de la Situación Actual de la Recaudación Tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de Apopa.

1. Parámetros para el cobro de Tasas Municipales.

Para el establecimiento de las tarifas en concepto de tasas por servicios municipales que se les cobra a los contribuyentes, el Municipio de Apopa se ha basado en la autonomía que caracteriza a todas las municipalidades la cual comprende la creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas según la Constitución de la República, el Código Municipal y la Ley General Tributaria Municipal, además, también se ha tomado en cuenta el incremento de los costos del suministro de los servicios, el beneficio que éstos otorgan a los usuarios y la realidad socioeconómica de la población.

Por lo tanto se establecen algunas regulaciones para la aplicación de Tasas por Servicios Públicos²¹

²¹ Diario oficial publicado el 22 de Enero de 1993

- Las tasas que se establecen, se harán efectivas siempre y cuando se presten a los contribuyentes los servicios correspondientes.
- Se entenderán que un inmueble recibe efectivamente el servicio de aseo, para los efectos de la aplicación de las tasas respectivas, cuando el vehículo recolector de basura pase por las calles, avenidas o pasajes de una zona determinada, para recoger la basura de los inmuebles ubicados en la misma, cuando éstos tengan uno de sus linderos adyacentes a cualquiera de las calles, avenidas o pasajes de esas zona o tuvieren acceso a éstos.
- Los inmuebles potencialmente urbanos estarán gravados con la tasa por servicio de aseo a razón de ₡0.07 por cada metro cuadrado al mes, calculándose las superficies objeto de dicha tasa, hasta diez metros de fondo, contados a partir de la línea de propiedad frente a la calle. Cuando en tales inmuebles hubieren construcciones interiores a partir del área básica que se menciona, el contribuyente pagará además, la tasa que corresponda por el área construida, incluyendo sus nexos, como patios, piscinas, graneros, establos, bodegas u otros similares.

- Para la determinación de la tasa por servicio de aseo, la Administración Tributaria Municipal podrá solicitar al propietario o poseedor de un inmueble, la escritura o título de propiedad, así como cualquier otro documento, inclusive planos, en los que estén establecidas las medidas correspondientes del inmueble de que se trate, quedando éstos obligados a facilitarlos.
- Para determinar la cantidad de metros cuadrados a pagar por el servicio de barrido de calles, avenidas, pasajes y aceras, a que se refiere la presente ordenanza, se tomará como base para calcular el área respectiva, el frente del inmueble. De donde comienza la acera o línea de la propiedad, hasta la mitad de la sección de calle, avenida o pasaje que a éste le corresponde.

1.1. Alumbrado Público

Las tarifas de Alumbrado Público en colones (₡) salvadoreños que se presentan a continuación fueron publicadas en el Diario Oficial el 22 de Enero de 1993 y hasta la fecha son las que siguen siendo aplicadas a los contribuyentes:

- Con lámparas de vapor de mercurio, sodio u otros hasta de 250 watts o su equivalente en volúmenes a ambos lados o al centro de la vía,..... ₡0.90
- Con lámparas de vapor de mercurio sodio u otros de 400 watts o su equivalente en volúmenes a un solo lado de la vía,..... ₡1.00
- Con lámparas de vapor de mercurio, sodio u otros de 400 watts o su equivalente en volúmenes colocados a ambos lados o al centro de la vía,..... ₡ 1.10
- Para inmuebles en condominios y edificios multifamiliares, se aplicará la tasa correspondiente al tipo de iluminación que reciba, y según los metros lineales del o los frentes iluminados de cada apartamento en un 100%.

Las reformas a las tarifas aplicadas a los contribuyentes del Municipio de Apopa por el servicio de alumbrado público con lámparas de 175 watts, fueron publicadas en el Diario Oficial, el 22 de Agosto de 2003, de manera que se detallan a continuación en colones (₡) salvadoreños:

ALUMBRADO PÚBLICO, por cada metro lineal, al mes:

- Con lámparas de vapor de mercurio, sodio u otros, hasta de 175 Watts, o su equivalente, colocadas a un solo lado de la vía..... ₡1.00

1.2. Aceras y/o Adoquinados

Las tarifas que actualmente son aplicadas a los contribuyentes por el servicio Mantenimiento de Vías Públicas fueron publicadas en el Diario Oficial, el 22 de Enero de 1993, por lo que se detallan a continuación en colones (₡) salvadoreños:

- Mantenimiento de pavimentación, asfáltica, de concreto o adoquín, metro cuadrado al mes,..... ₡ 0.15
- Mantenimiento de caminos vecinales por metro... ₡0.15

1.3. Aseo

Las tarifas de Aseo en colones (₡) salvadoreños que se presentan a continuación fueron publicadas en el Diario Oficial el 22 de Enero de 1993 y hasta la fecha son las que siguen siendo aplicadas a los contribuyentes:

- Inmuebles tipo multifamiliares, por cada apartamento,..... ₡3.00
- Cuando hubiere construcciones de más de una planta se cobrará por cada planta adicional el 50% por metro cuadrado del arbitrio que corresponde, excepto los edificios multifamiliares o de condominio, que pagarán en cada planta, el arbitrio establecido en los correspondientes numerales.
- Si hubiere barrido de calles, avenidas, pasajes y aceras, de parte de la Alcaldía, se cobrará además por metro cuadrado del área barrida, al mes,..... ₡ 0.20

Las reformas a las tarifas aplicadas a los contribuyentes del Municipio de Apopa en concepto del servicio de Aseo a los inmuebles, fueron publicadas en el Diario Oficial, el martes 25 de julio de 1995, de manera que se detallan a continuación:

ASEO, por cada metro cuadrado del inmueble, al mes:

- Inmuebles destinados a la Industria, el comercio, servicios y otros utilizados para cualquier actividad lucrativa..... ₡ 0.09
- Inmuebles destinados para habitación..... ₡ 0.07

1.4. Tratamiento de Desechos Sólidos

Las tarifas en dólares (US\$) que actualmente son aplicadas a los contribuyentes relativas al Sistema de Gestión de Disposición Final de los Desechos Sólidos se basan en un estudio realizado por las Jefaturas de Catastro y Cuentas Corrientes en coordinación con el primero y décimo regidor por delegación del Concejo Municipal de la Alcaldía de Apopa, en el cual se determinó que era necesario utilizar bases imponibles más apegadas a la realidad, en lo que respecta a la capacidad de pago y generación de Desechos Sólidos, así como también con el objeto de garantizar la cobertura de los costos que genera la prestación de este servicio y además la observancia de los principios tributarios de capacidad de pago y generación de Desechos Sólidos, por lo tanto estas tarifas se detallan a continuación:

- SECTOR HABITACIONAL., para efectos de tributación, incluye a todos los contribuyentes que poseen inmueble dentro del municipio, que reciben servicio de aseo y que no ejercen ninguna actividad económica.

Por cada metro cuadrado, al mes..... \$ 0.02

En ningún caso la cuota a pagar será menor de \$0.50 ni mayor de \$7.00

- SECTOR INDUSTRIAL, COMERCIAL, FINANCIERO Y DE SERVICIOS, que para efectos tributarios se constituye por todos los contribuyentes que ejercen actividades económicas dentro del municipio de Apopa, y se subdividen de la siguiente manera: Por Activo imponible

DESDE	HASTA	CUOTA
\$ -	\$ 500.00	\$ 1.50
\$ 500.01	\$ 1,000.00	\$ 0.90 Por millar del excedente de \$ 500.00 más \$ 1.50
\$ 1,000.01	\$ 5,000.00	\$ 0.59 Por millar del excedente de \$ 1,000.00 más \$ 1.95
\$ 5,000.01	\$ 25,000.00	\$ 0.38 Por millar de excedente de \$ 5,000.00 más \$ 4.31
\$ 25,000.01	\$ 50,000.00	\$ 0.25 Por millar del excedente de \$ 25,000.00 más \$ 11.89
\$ 50,000.01	\$ 100,000.00	\$ 0.16 Por millar del excedente de \$50,000.00 más \$ 18.14
\$ 100,000.01	\$ 500,000.00	\$ 0.10 Por millar del excedente de \$ 100,000.00 más \$ 26.07
\$ 500,000.01	\$ 1,000.000.00	\$ 0.07 Por millar del excedente de \$ 500,000.00 más \$ 66.11
\$ 1,000,000.01	\$ 5,000.000.00	\$ 0.05 Por millar del excedente de \$1,000,000.00 más \$ 102.89

En ningún caso la cuota a pagar será mayor de \$ 250.00

- Por tonelada métrica. Comprende a todo contribuyente que deposite los desechos sólidos directamente en el Relleno Sanitario.

Por cada tonelada depositada..... \$ 35.00

2. Organización.

2.1. Departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria.

En la actualidad la recaudación tributaria de la alcaldía municipal de Apopa involucra los departamentos de catastro tributario, cuentas corrientes y la sección de cobro y recuperación de mora, tal y como se muestra en la figura No. 1 (Capítulo 1) La jefatura de cuentas corrientes es la que planifica, organiza, dirige y controla las actividades de catastro tributario y cobro y recuperación de mora y ésta a su vez está subordinada a la Gerencia Financiera la cual depende directamente del despacho municipal.

Lo descrito en el párrafo anterior, sirve de base para realizar el análisis que se detalla a continuación de las unidades, departamentos y secciones que se interrelacionan entre si en el proceso de recaudación tributaria.

Gerencia Financiera.

Esta unidad es la de mayor jerarquía en el área financiera y tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo financiero de la municipalidad, garantizando la recaudación y efectivo control de los ingresos y egresos para planificar las inversiones y el uso eficiente y racional de los recursos financieros, que permitan financiar sus operaciones administrativas y los servicios que presta la municipalidad a la comunidad; así como también mantener un superávit financiero constante.

Según se pudo constatar, actualmente la gerencia financiera está *acéfala* ya que carece del titular del puesto, por lo que en la práctica el jefe de cuentas corrientes tiene como jefe inmediato a la titular del despacho municipal, es decir, la alcaldesa.

Departamento de Cuentas Corrientes.

Este departamento constituye -según la estructura actual- la piedra angular del proceso de recaudación tributaria municipal y tiene como objetivo principal la identificación, registro y control de los contribuyentes en el sistema de cuentas corrientes; es a este departamento

que le compete la búsqueda de nuevos mecanismos o el mejoramiento de los ya existentes con el fin de mejorar los ingresos municipales provenientes del pago de tasas por los servicios prestados por la municipalidad.

El recurso humano con el que cuenta el departamento está encabezado por el jefe, éste cuenta con el apoyo de dos auxiliares y una secretaria, hasta la fecha no cuentan con un plan operativo en el que se detallen los objetivos y metas, políticas, procedimientos que guíen las actividades de los ocupantes de los diferentes puestos que conforman el departamento.

Departamento de Catastro Tributario.

Las secciones de registro de empresas, registro de inmuebles y fiscalización constituyen el departamento de catastro tributario, la sección de registro de empresas tiene como propósito fundamental, la realización de inspecciones para determinar si las empresas comerciales, industriales, financieras o de servicios están debidamente calificadas de conformidad a Ley General Tributaria Municipal; la sección de registro de inmuebles por su parte tiene como objetivo principal la realización de

inspecciones para determinar si los inmuebles nuevos y existentes están debidamente registrados en el catastro a fin de calificarlos de conformidad con la Ley General Tributaria Municipal y finalmente, en la sección de fiscalización se analizan y observan los estados financieros presentados por las empresas con el propósito de detectar irregularidades y defraudaciones al fisco municipal.

En el análisis de la organización del recurso humano con el que cuenta este departamento, hay que hacer notar que si bien es cierto que las secciones existen como parte de la estructura formal del departamento, no hay un responsable por cada una de ellas, es decir, no se le ha delegado a alguien en particular la responsabilidad y autoridad que cada sección demanda, esta situación genera dificultades operativas en el departamento lo que le resta eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos.

El recurso humano con el que cuenta el departamento está compuesto por un jefe (que a su vez es jefe del departamento de cuentas corrientes), un asistente quien en la práctica funge como jefe operativo, tres inspectores quienes realizan levantamientos catastrales tanto en

inmuebles como en empresas, una secretaria, aunque hay que hacer notar que oficialmente según datos proporcionados por el departamento de recursos humanos dos personas están contratadas como auxiliares, sin embargo, en la práctica una manifiesta ser notificador y la otra contador.

Sección de Cobro y Recuperación de Mora.

Esta sección de reciente creación debe su existencia a la baja recaudación tributaria generada por el incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, y consecuentemente, tiene como objetivo fundamental, recuperar con base a los procedimientos técnicos administrativos y/o judiciales la mora tributaria; el recurso humano con el que cuenta la sección está constituido por un encargado del departamento, un asistente, un auxiliar y dos notificadores.

2.1.1 Funciones Básicas

Gerencia Financiera.

- Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero y contable que se necesiten, para establecer un manejo y control eficiente de los recursos económicos de la municipalidad.
- Coordinar las funciones de los diferentes departamentos involucrados en el control de los ingresos y egresos diversos; así como, los aspectos contables orientados a garantizar la razonabilidad de los estados financieros, su debida oportunidad, la revelación de la información financiera exacta de las cuentas y sus estados periódicos, y además de sus actividades financiero-contable.
- Administrar los fondos que por cualquier concepto sean percibidos por la comunidad.
- Establecer y aplicar con aprobación al Concejo Municipal, políticas y normas sobre captación, custodia y erogación de fondos.

- Asesorar al Concejo Municipal sobre las inversiones que la municipalidad debe realizar; a fin de administrar eficientemente los recursos financieros.
- Establecer procedimientos de control interno en las diferentes unidades bajo su mando y específicamente en lo relativo a la custodia, control, registro, y presentación de los informes financieros.
- Elaborar y remitir oportunamente al Concejo Municipal, información financiera confiable, con el fin de que sirva de base para el proceso de toma de decisiones.
- Adecuada aplicación de procedimientos para la preparación correcta de los Estados Financieros, del Presupuesto Municipal, el control y registro de las operaciones financieras para obtener información oportuna que sirva para la toma de decisiones y el control presupuestario.
- Coordinar con el Comité Técnico en la Formulación del Presupuesto Municipal y en la preparación de los planes y políticas financieras a corto, mediano y largo plazo.

- Supervisar y velar por el cumplimiento de leyes, reglamentos y circulares y toda disposición normativa aplicable al control de las operaciones de ingreso y erogación de fondos establecidos por las instituciones estables hacendarías y de control.
- Autorizar los comprobantes de gastos y supervisar la actualización de inventarios de activos fijos.
- Elaborar y aprobar los informes financieros y efectuar análisis de los gastos reales contra los presupuestados en las cuentas más importantes, con el propósito de realizar proyecciones financieras; haciéndolo del conocimiento del Concejo.
- Efectuar análisis e interpretar los estados financieros, con el propósito de obtener criterios técnicos que fundamenten la determinación de políticas financieras y hacer las recomendaciones pertinentes para contribuir al proceso de la toma de decisiones.
- Realizar las demás funciones que de acuerdo a los requerimientos del Concejo Municipal le sean asignadas.

- Participar en la elaboración y aprobación de los análisis de las ofertas de compra por licitación.
- Coordinar y dirigir a la UFI.
- Otras asignadas por su jefa inmediata superior.
- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su departamento.
- Elaborar el plan operativo de su departamento.

Departamento de Cuentas Corrientes.

- Elaboración de planes de trabajo.
- Registrar información de contribuyentes nuevos, que remite catastro.
- Actualizar información de cuentas corrientes por contribuyentes, de acuerdo a los informes y levantamiento de campo catastrales que impulse la municipalidad.
- Calcular los montos a pagar en concepto de tasas e impuestos.
- Elaborar y emitir solvencias municipales a contribuyentes que lo soliciten y que se encuentren sin ninguna deuda tributaria.

- Registrar cada cuenta corriente del contribuyente, los cargos y abonos que den en consecuencia de actualización de la cuenta o cancelación de los tributos municipales por parte del usuario.
- Desarrollar cualquier otra función que sea asignado por la Alcaldesa Municipal.
- Elaborar el plan operativo de su departamento.
- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su departamento.

Departamento de Catastro Tributario.

- Notificar al contribuyente de cualquier situación relacionada con sus obligaciones tributarias.
- Calificar y recalificar contribuyentes por tasas e impuestos.
- Realizar calificaciones de oficio en los establecimientos que no presenten los documentos requeridos, de acuerdo en lo establecido en la ley de impuestos municipales y la Ley General Tributaria Municipal.

- Recibir y revisar declaraciones de impuestos, estados financieros para controlar los activos de cada empresa y así actualizar el impuesto.
- Hacer inspecciones en los establecimientos comerciales, industriales de servicio y financieros o cualquier otra actividad que realicen dentro del municipio, para constatar la veracidad de las declaraciones y balances presentados por los mismos.
- Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada por las autoridades superiores.
- Elaborar el plan operativo de su departamento.
- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su departamento.

Sección de Cobro y Recuperación de Mora.

- Preparación y envío de dato mensual para cobro a través de recibos de CAESS.
- Recepción de archivos de pago vía Internet y comprobantes de remesas enviadas por CAESS.
- Procesamiento de archivos y confrontación con remesas.

- Elaboración de recibos de ingresos, y remisión a tesorería con el respectivo comprobante de remesa.
- Actualización de cuentas.
- Atención de consultas y reclamos.
- Modificaciones a la base de datos y al sistema.
- Recepción de datos de tonelaje depositados directamente por algunas empresas en el relleno sanitario.
- Elaboración de los cálculos y notificación de cobro a estas empresas.
- Traslado a apoyo legal de casos que no se obtiene respuesta al cobro.
- Emisión de reportes estadísticos para la señora Alcaldesa y Concejo Municipal.
- Proporcionar información a las unidades que lo soliciten de manera justificada.
- Otras funciones asignadas por su jefe inmediato superior.
- Elaborar el plan operativo de su departamento.
- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su departamento.

Sección de Control MIDES (Manejo Integral de Desechos Sólidos).

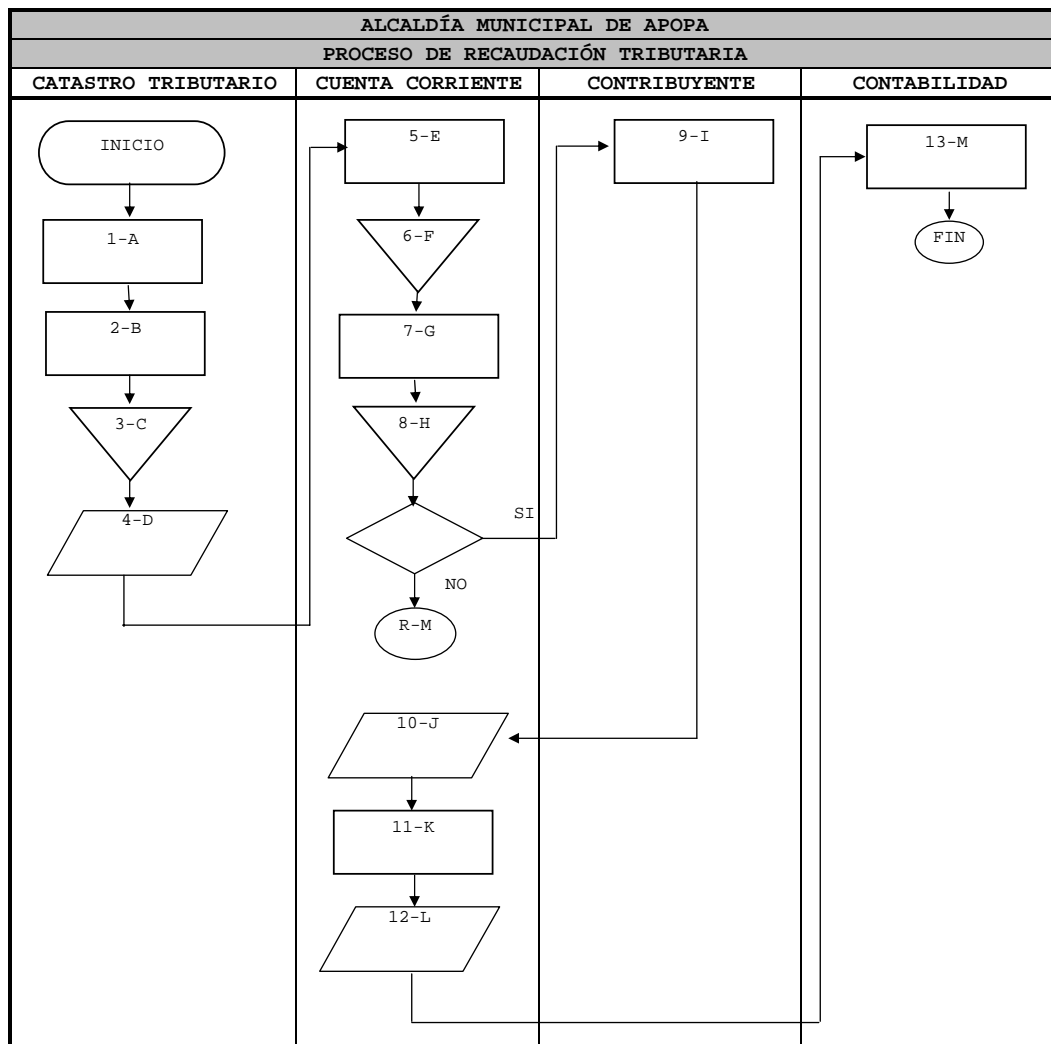
- Análisis y monitoreo de cartera morosa.
- Creación y ejecución de planes de trabajo para la disminución de dicha cartera.
- Notificaciones a contribuyentes morosos.
- Seguimiento legal.
- Identificación de cuentas de dudosa recuperación y remisión a Catastro y Contabilidad.
- Elaboración de planes de apoyo.
- Control y seguimiento de los planes de pago.
- Informes de la gestión de recuperación de mora.
- Otras funciones asignadas por su jefe inmediato superior.
- Elaborar el plan operativo de su departamento.
- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su departamento.

3. Procedimiento de recaudación tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de Apopa.

Caso típico del contribuyente que tiene su cuenta integrada al recibo de CAESS y cumple con sus pagos de tasas municipales en la fecha correspondiente.

UNIDAD EJECUTORA	PROCEDIMIENTO
1. Catastro Tributario	A. Realiza inspección catastral para determinar los servicios que presta la municipalidad a determinado contribuyente.
2. Catastro Tributario	B. Elabora informe de la inspección catastral.
3. Catastro Tributario	C. Crea expediente del contribuyente.
4. Catastro Tributario	D. Remite informe de la inspección realizada al contribuyente a cuentas corrientes.
5. Cuentas Corrientes	E. Determina con base a las tasas vigentes, el pago que debe hacer el contribuyente por cada uno de los servicios que recibe.
6. Cuentas Corrientes	F. Crea cuenta del contribuyente en el sistema mecanizado.
7. Cuentas Corrientes	G. Integra al recibo de CAESS la cuenta del contribuyente.
8. Cuentas Corrientes	H. Remite a CAESS la información de cobro del contribuyente.
9. Contribuyente	I. Efectúa el pago de los servicios que recibe el contribuyente por parte de la municipalidad.
10. Cuentas Corrientes	J. Recibe Informe de CAESS de los contribuyentes que han pagado sus servicios.
11. Cuentas Corrientes	K. Hace el abono a la cuenta del contribuyente en el sistema mecanizado.
12. Cuentas Corrientes	L. Envía comprobante de pago al departamento de contabilidad.
13. Contabilidad	M. Elabora el registro contable correspondiente.

3.1 Flujoograma de la recaudación tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de Apopa.



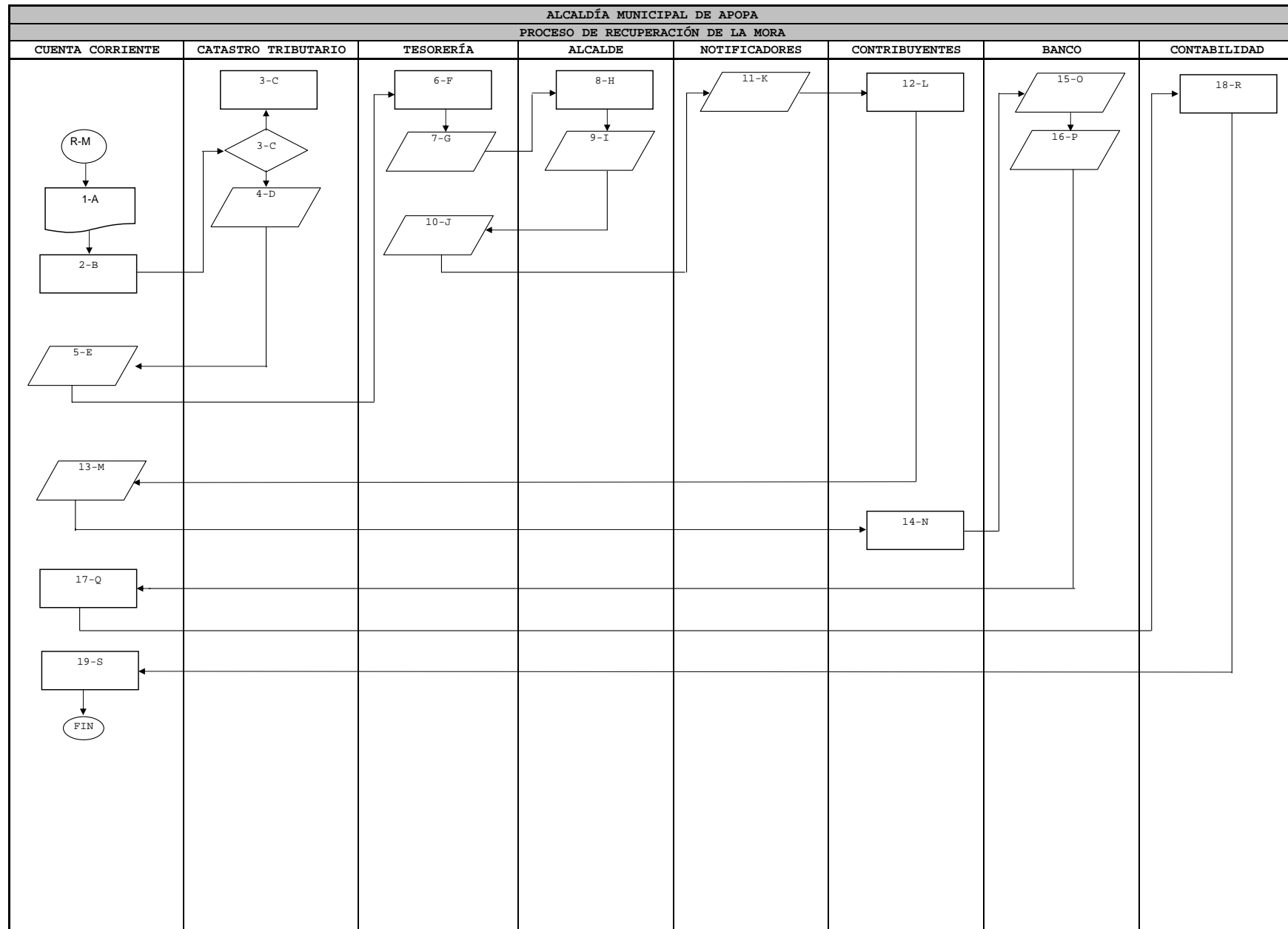
4. Procedimiento actual de Recuperación de Mora por Recaudación Tributaria.

4.1. Procedimiento de cobro extrajudicial de la Mora Tributaria.

Se entenderá por cobro extrajudicial de la mora tributaria, el procedimiento por el cual la Administración Tributaria Municipal, después de transcurrido el plazo máximo que señalan las ordenanzas y leyes tributarias, para que el contribuyente haga efectivo el pago de sus tributos, éste no cumple con su obligación y en consecuencia cae en situación de mora, por lo que es necesario iniciar acciones de cobro. Por lo tanto los pasos de este procedimiento son los siguientes:

UNIDAD EJECUTORA	PROCEDIMIENTO
1- CUENTAS CORRIENTES	A. Elabora el listado de contribuyentes morosos con sus respectivos saldos que incluyen: deuda principal, intereses, multa y 5% de fiestas.
2- CUENTAS CORRIENTES	B. Envía los listados a Catastro Tributario para la confirmación de saldos.
3- CATASTRO TRIBUTARIO	C. Verifica que los saldos reportados por Cuentas Corrientes son los que realmente deben los contribuyentes, y sino modifica y corrige los datos conforme a las nuevas Tasas e Impuestos.
4- CATASTRO TRIBUTARIO	D. Regresa los listados analizados y corregidos a Cuentas Corrientes.
5- CUENTAS CORRIENTES	E. Remite los avisos de cobro con los saldos verificados a Tesorería para que los firme.
6- TESORERÍA	F. Firma los avisos de cobro.
7- TESORERÍA	G. Remite al Alcalde los avisos de cobro para su autorización.
8- ALCALDE	H. Autoriza avisos de cobro
9- ALCALDE	I. Regresa los avisos de cobro a Tesorería.
10- TESORERÍA	j. Entrega avisos de cobro autorizados a Notificadores.
11- NOTIFICADORES	k. Distribuyen avisos de cobro a los Contribuyentes.
12- CONTRIBUYENTES	l. Solicitan mandamiento de pago en Cuentas Corrientes.
13- CUENTAS CORRIENTES	M. Emite mandamiento de pago y lo traslada a la Caja del Banco.
14- CONTRIBUYENTES	N. Cancelan mandamiento de pago en la Caja del Banco.
I5- BANCO	O. Manda una copia del mandamiento de pago a Cuentas Corrientes.
I6- BANCO	P. Manda una copia del mandamiento de pago a Departamento de Contabilidad.
17- CUENTAS CORRIENTES	Q. Registra el pago efectuado en las tarjetas de control del Contribuyente.
18- CONTABILIDAD	R. Registra el ingreso en los Libros de la Municipalidad.
19- CUENTAS CORRIENTES	S. Elabora nuevo listado depurado de contribuyentes morosos y se repite el proceso.

4.2 Flujoograma de procedimiento de cobro extrajudicial de la Mora Tributaria.



5. Mecanismos de Control aplicados en el departamento de Cuentas Corrientes.

El departamento de cuentas corrientes, es según la estructura organizativa actual, el garante de la *sanidad* de las finanzas públicas municipales, para tal efecto éste debe aplicar una serie de controles administrativos orientados a identificar irregularidades que afectan el proceso de recaudación tributaria.

En la actualidad las intenciones de llevar un control preciso de las cuentas corrientes de los contribuyentes se ven frenadas por la obsolescencia del *software* que administra la base de datos (Visual Fox pro, versión 6.0), ya que este *software* únicamente es capaz de generar y con dificultad, informes sobre la mora acumulada por colonias para un período determinado, así como también estados de cuenta de contribuyentes.

Con el actual administrador de base de datos, no es posible calcular el porcentaje de contribuyentes que pagaron sus tasas municipales en un mes determinado; otro factor que afecta el control es la ausencia de interfaces automáticas entre los departamentos de catastro tributario, cuentas corrientes, contabilidad, tesorería y la sección de cobro y recuperación

de mora. Con las limitantes informáticas descritas en este apartado, resulta muy difícil ejercer un control efectivo del sistema de recaudación tributaria, por lo que en términos generales puede afirmarse que la información que se genera en esta fase del proceso administrativo es precaria y no contribuye de manera significativa en la retroalimentación necesaria en todo sistema a efecto de detectar y corregir irregularidades.

6. Plan de Acción del departamento de Recuperación de Mora.

6.1. Prólogo

La Unidad Administrativa de Cobros y Recuperación de Mora de la Alcaldía Municipal de Apopa, basándose en la normativa legal aplicable al sector municipal y que ha adoptado esta institución, tiende a efectuar las labores encomendadas por el Concejo Municipal, en cuanto a efectuar las gestiones pertinentes para la obtención de los recursos financieros que se derivan de la mora existente en la cartera de cuentas corrientes de esta municipalidad; siguiendo para ello los procedimientos legales permitidos por la normativa, aplicable: administrativos y judiciales,

apoyándose para ello en la utilización de los recursos informáticos para un efectivo y eficaz cobro de los diferentes tributos que deben de pagar los contribuyentes para contar con una razonable calidad de los diferentes servicios municipales que se prestan, logrando con ello una aceptable gestión de cobro y recuperación de la mora tributaria, que ayudará a que la institución tenga un grado óptimo de sostenibilidad económica en beneficio de la población local.

6.2. Período de tiempo

El periodo de esta labor está comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2004.

6.3. Objetivos Generales

- Crear un sistema, procedimientos y mecanismos eficientes y eficaces de cobro y recuperación de la mora existente en el área de cuentas corrientes, para disponer de manera oportuna de los ingresos necesarios para el cumplimiento de los compromisos institucionales.

- Mantener un nivel de solvencia económica acorde a las necesidades actuales de esta municipalidad y las que tiene proyectadas a futuro, en beneficio de la ciudadanía de Apopa.

6.4. Objetivos Específicos

- Agilizar del proceso de recaudación de las tasas e impuestos municipales, para fortalecer la economía municipal.
- Recuperar y disminuir de la mora tributaria; aplicando con justicia y equidad los procedimientos técnicos, administrativos y judiciales, según convenga.
- velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales de los contribuyentes, respetando sus derechos.

6.5. Recursos Humanos

- Jefatura.
- Asistente
- Auxiliar
- Dos Notificadores

6.6. Recursos técnicos

- a) Una computadora con todos sus accesorios.
- b) Mobiliario y equipo para los notificadores, tales como:
 - Mesa de trabajo.
 - Calculadoras de bolsillo.
 - Desodorante repelente.
- c) Transporte (bicicletas)
- d) Papelería y útiles.

6.7. Presupuesto

Para operativizar la sección de cobro y recuperación de mora es necesario asignar los recursos financieros que se detallan a continuación:

Sección de cobro y recuperación de mora.	
Presupuesto de operaciones.	
Período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2004.	
Concepto	Monto Anual
Sueldos	\$ 23,506.34
Mobiliario y equipo	\$ 2,571.00
Papelería y consumibles informáticos	\$ 685.00
Otros	\$ 350.00
Total anual	\$ 27,112.34

7. Políticas para el cobro de Tasas Municipales.

Actualmente el departamento de cuentas corrientes no posee un documento que contenga las directrices generales que han de guiar las acciones encaminadas a cumplir con los objetivos encomendados al departamento en pro de la recaudación tributaria municipal.

Ante tal situación, las ordenanzas municipales constituyen el marco de referencia sobre el cual el departamento de cuentas corrientes orienta sus acciones.

8. Políticas de Cobro aplicadas a los contribuyentes con cuentas morosas.

Conforme a lo expuesto por la encargada de la jefatura del departamento de Cobro y Recuperación de Mora; las políticas aplicables para los contribuyentes morosos del Municipio de Apopa son los siguientes:

- El departamento de Cobro y Recuperación de Mora gira notificaciones a los contribuyentes morosos que tengan una cuenta mayor a \$50.00.

- El departamento ofrece al contribuyente moroso facilidades de pago a corto y largo plazo para saldar las cuentas correspondientes.

C. Recapitulación del Escenario Problemático.

1. Descripción del Escenario Problemático.

1.1. Determinación de los aspectos críticos (FODA) que inciden en la baja Recaudación Tributaria por parte de los contribuyentes.

Después de haber llevado a cabo entrevistas con el personal de la Alcaldía Municipal de Apopa perteneciente a los departamentos de Catastro, Cuenta Corriente y la Sección de Cobro y Recuperación de Mora, y además haciendo uso de la observación directa se ha podido realizar un diagnóstico que ha permitido identificar una serie de factores internos (Debilidades), que impiden el funcionamiento normal de las actividades que se desarrollan en este ente municipal, especialmente las orientadas a la Recaudación Tributaria, teniendo como consecuencia un

desequilibrio tanto en la parte organizativa como en la operativa. Por consiguiente, también se han identificado factores internos (Fortalezas), que benefician en una buena proporción el accionar administrativo de la Alcaldía. Por lo tanto los factores identificados como debilidades y fortalezas se detallan a continuación:

FACTORES	DEBILIDADES
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de programas de capacitación al personal. • Personal con poca mística laboral e identificación institucional. • Personal ubicado en cargos no compatibles con su formación y experiencia. • Indefinición de funciones y niveles de responsabilidad. • Falta de incentivos a los empleados por su desempeño laboral. • Falta de condiciones físicas propicias para desarrollar las actividades laborales. • Falta de un programa de evaluación del desempeño del personal.

METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración de los sistemas administrativos de Personal, Contabilidad, Tesorería, Catastro Trib. y Cuentas Corrientes. • Falta de mecanismos de coordinación interna y externa entre los departamentos. • Inexistencia de un Manual de Políticas y Procedimientos. • Falta de un Plan Estratégico Administrativo. • Procedimientos no estandarizados para la Recaudación Tributaria. • Falta de Programas de Orientación y Cultura Tributaria. • Excesiva burocracia. • Falta de Planes Operativos por parte de cada departamento.
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de Datos no actualizada de los contribuyentes. • Insuficientes recursos financieros. • Se carece de Red interdepartamental con interfase automática.
HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo insuficiente. • Programas computacionales de aplicación específica obsoletos. • Suministros de oficina insuficientes. • Equipo de oficina insuficiente e inadecuado. • Sistema eléctrico inadecuado.

FORTALEZAS

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El Concejo Municipal demuestra interés y apoyo para incrementar la Recaudación Tributaria. • Existencia de alianzas y convenios con otras instituciones para llevar a cabo el proceso de la Recaudación Tributaria. • Existencia de Ordenanzas Municipales que contribuyen a la buena administración y solución de problemas de las comunidades del municipio. • Existencia de la Ley General Tributaria Municipal, que sienta las bases o principios generales para que la Alcaldía emita las tasas municipales. • Existencia del Código Municipal en el cual se establecen los derechos de la Alcaldía para la Recuperación de la Mora Tributaria. • Existencia de la sección de cobro y recuperación de mora. • La Alcaldía lleva a cabo la ejecución de proyectos de Desarrollo Local en el Municipio. |
|--|

Por otra parte después de haber realizado la tabulación y el análisis e interpretación de los datos obtenidos por medio de las encuestas hechas a los contribuyentes de las diferentes colonias ubicadas en las zonas Ponientes, Sur, Oriente, Norte y Centro del Municipio de Apopa se han podido identificar una serie de factores externos,

(Oportunidades y Amenazas) que afectan la Recaudación Tributaria por parte de la Alcaldía. Por lo cual éstos se detallan a continuación:

OPORTUNIDADES

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Tendencia de los contribuyentes a una mayor disponibilidad y voluntad para cancelar las tasas municipales en las fechas correspondientes.• Ampliación de la base de contribuyentes por la construcción de nuevos complejos habitacionales.• Disponibilidad en el mercado de paquetes computacionales adecuados a las necesidades del sistema de Recaudación Tributaria Municipal.• Escenario internacional favorable para la cooperación financiera que facilite la adquisición del programa computacional que ayude a mejorar el proceso de la Recaudación Tributaria.• Establecimiento de una Red Informática Interdepartamental.• Asistencia técnica por parte del ISDEM y organismos internacionales para realizar mejoras en el proceso administrativo de la municipalidad.• Existencia en el mercado de empresas privadas especializadas en prestar sus servicios para la recuperación de carteras morosas.• Apoyo de las asociaciones de desarrollo comunal en procesos de concienciación sobre la importancia del pago de tasas municipales por los servicios recibidos por los contribuyentes. |
|--|

AMENAZAS

- Percepción por parte de los ciudadanos de hechos de corrupción en la Alcaldía.
- Insatisfacción de los contribuyentes con respecto al grado de cumplimiento de los servicios municipales por parte de la Alcaldía.
- Disminución progresiva del poder adquisitivo de los contribuyentes.
- Tendencia a politizar las iniciativas para mejorar el proceso de Recaudación Tributaria.
- Falta de cultura de pago por parte de los contribuyentes.

1.2. Monto Total de la Mora Tributaria de la Alcaldía.

De acuerdo a las entrevistas y a los informes proporcionados por el jefe del Departamento de Cuentas Corrientes de la municipalidad; se determinó que el sistema de control y/o reporte utilizado para conocer el estado actual de morosidad de los contribuyentes, contiene un resumen de saldos morosos por colonia con su respectiva codificación, asimismo se detallan los montos por cada uno de los diferentes servicios (Alumbrado Público, Aseo y Pavimentación) que presta dicha municipalidad.

Por consiguiente con el informe proporcionado por dicho departamento, se ha podido determinar que la Alcaldía Municipal cuenta con un saldo moratorio acumulado por parte de los contribuyentes en concepto de tasas por servicios, el cual es de \$1, 461,381.10, por lo tanto éste se refleja en el cuadro No. 1 (ver anexo No. 1).

1.3. Consecuencias de la disminución en la Recaudación Tributaria para la Alcaldía Municipal de Apopa.

El nuevo enfoque que se pretende dar a las municipalidades, en el cuál éstas pasan de ser simples prestadoras de servicios que los ciudadanos demandan, a entes que lideren el desarrollo económico, social y cultural de los pueblos que gobiernan, exige la asignación de recursos financieros que sustenten los proyectos que impulsen este proceso de cambio de visión institucional. En este sentido, la municipalidad de Apopa al ver reducida su recaudación tributaria, afecta automáticamente la puesta en marcha de proyectos de desarrollo local.

La situación descrita en el párrafo anterior, trae consigo una serie de consecuencias que afectan el desarrollo normal de la gestión municipal, entre las principales están las siguientes:

- Afecta la ejecución de proyectos de Desarrollo Local en beneficio de las comunidades del Municipio.
- Limita la Adquisición del equipo y suministros de oficina necesarios para el desarrollo normal de las actividades orientadas especialmente a la Recaudación Tributaria.
- Limita el desarrollo de capacitaciones para los empleados, así como también el otorgamiento de incentivos por su desempeño laboral.
- La gestión municipal pierde credibilidad ante los ciudadanos debido a que por falta de recursos financieros a la alcaldía no le es posible solventar los principales problemas que afectan a las comunidades del municipio.

D. Conclusiones Y Recomendaciones.

1. Conclusiones.

- a. El nivel de gestión de la administración municipal de recursos humanos ha sido de tipo operativo, esta caracterización ha imposibilitado el desarrollo de herramientas técnicas administrativas tales como: Procesos de reclutamiento y selección basados en parámetros objetivos; programas de evaluación del desempeño, de incentivos laborales y otros orientados a fortalecer la mística laboral e identificación de los empleados con la institución en pro de la eficiencia laboral.
- b. La falta de sinergia ocasionada por la metodología actual de trabajo de los departamentos catastro tributario, cuentas corrientes y la sección de cobro y recuperación de mora se debe en gran medida a la ausencia de un Plan Estratégico Administrativo que dicte las directrices generales de acción, así como también las herramientas técnico administrativas que sustenten los esfuerzos realizados en el proceso de recaudación tributaria en el largo plazo.

- c. El software que administra la base de datos de los contribuyentes es obsoleto, la red que soporta el sistema de cuentas corrientes es deficiente ya que no cuenta con interfaces automáticas entre los departamentos de cuentas corrientes, catastro tributario y la sección de cobro y recuperación de mora, por lo tanto el sistema no satisface las necesidades de información de los usuarios del mismo.
- d. A nivel de alta dirección, existe una voluntad manifiesta por parte del Concejo Municipal de emprender acciones a largo plazo para incrementar la recaudación tributaria, además de una amplia base legal que sustenta el desarrollo de planes administrativos.
- e. Entre los factores que más inciden para que los contribuyentes no estén al día con el pago de sus tasas municipales están: Falta de información clara y precisa sobre su estado de cuenta, tarifas altas de tasas municipales, presupuesto familiar limitado, calidad deficiente de los servicios, cobro por servicios no prestados y otros factores.
- f. El porcentaje de contribuyentes morosos (45.6%) está influenciado por la percepción errónea de algunos contribuyentes de estar solventes con el pago de sus tasas

municipales, ya que antes de que se firmara el convenio con CAESS, el pago de las tasas debía hacerse directamente en la Alcaldía, algunos contribuyentes no lo hacían, y por la inexistencia de un sistema informático y de la unidad de cobro y recuperación de mora no se emprendían acciones para exigir el pago; al pasar a ser obligatorio el pago de los servicios municipales, según convenio original con CAESS, a estos contribuyentes morosos se le empezó a cobrar por esta vía la deuda más antigua y no así la del mes correspondiente.

2. Recomendaciones

- a. La gestión del departamento de recursos humanos debe ser más estratégica y estar orientada a proveer las herramientas técnicas que le competen en el proceso de recaudación tributaria.
- b. Diseñar e implementar un Plan Estratégico Administrativo que guíe y coordine los esfuerzos de los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria municipal.
- c. Gestionar la adquisición de un administrador de base de datos capaz soportar interfaces automáticas entre los

departamentos de cuentas corrientes, catastro tributario, contabilidad, tesorería y la sección de cobro y recuperación de mora.

- d. Diseñar mecanismos administrativos para la aplicación de las ordenanzas municipales en materia de recaudación tributaria municipal.
- e. Abordar la problemática de la baja Recaudación Tributaria de una forma integral a través de la aplicación de un Plan Estratégico Administrativo que ayude a dar respuesta a tal situación.
- f. Diseñar e implementar una campaña informativa sobre la forma en cómo se calculan las tasas municipales por los diferentes servicios, con el fin de incentivar a los contribuyentes a cancelar su deuda al contar con información clara y precisa sobre lo que realmente tiene que pagar.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

Introducción

Tomando como base las áreas de resultados críticas del Proceso de Recaudación Tributaria de la Alcaldía Municipal de Apopa identificadas en el capítulo anterior, se presenta en este apartado las alternativas de solución, que permitirán incrementar la Recaudación Tributaria por tasas municipales de Aseo, Alumbrado Público, Mantenimiento de Vías públicas y Desechos Sólidos; enfocadas en el mejoramiento de las actividades y procesos descritos en el capítulo dos.

En la primera parte del Plan Estratégico Administrativo se detallará el Pensamiento Estratégico, que se enfoca en los aspectos filosóficos del proceso, lo cual va a permitir la ejecución de los valores, la misión, y la visión. Esta fase está diseñada para crear la perspectiva futura de la institución, mientras se establecen los cimientos, a partir de los cuales se tomarán todas las decisiones importantes sobre planeación.

Posteriormente se describe la fase de la Planeación a Largo Plazo, que exige una combinación de pensamiento estratégico y analítico, que dará como resultado las proyecciones de las posiciones futuras que la Alcaldía Municipal desea alcanzar. Esta fase está diseñada para validar y para activar la misión, la visión y la estrategia creadas durante la primera fase de la Planeación Estratégica; Y la tercera fase es la Planeación Táctica, que es básicamente un enfoque analítico con algunas alusiones intuitivas, que propiciarán las acciones específicas que afecten el desempeño en curso de la Alcaldía Municipal; esta fase está diseñada para producir los resultados a corto plazo, necesarios para llevar a cabo la misión de la organización y para alcanzar las posiciones futuras proyectadas.

A. Planteamiento del Pensamiento Estratégico.

1. Diseño de los Valores

Entre los Valores Estratégicos que servirán como fundamento para impulsar la Filosofía ó el Pensamiento de la Alcaldía Municipal de Apopa, están las siguientes:

- **Justicia:** Orden de convivencia humana que consiste en la igualdad de todos los miembros de una comunidad, tanto en la sumisión de las leyes.
- **Equidad:** Relación de equivalencia que existe cuando las contribuciones hechas por los empleados son recompensadas proporcionalmente, por lo que éste experimenta un sentimiento de satisfacción.
- **Empatía:** Es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones precisas de los demás; en el fondo, la empatía es un proceso de comprensión de los demás.
- **Probidad:** el servidor público debe conducirse con rectitud, integridad y honradez en su desempeño cotidiano.
- **Responsabilidad:** el servidor público debe dar cuenta de las tareas que le han sido asignadas, y responder por lo no realizado o efectuado incorrectamente.
- **Lealtad institucional:** el servidor público debe responder por la confianza en él depositada, y no revelar ni utilizar información confidencial o estratégica en su beneficio, ni en el de otros.
- **Transparencia:** el servidor público debe transparentar y justificar sus decisiones y acciones.

- **Imparcialidad:** el servidor público debe servir absolutamente a todos por igual, sin discriminaciones o favoritismos.
- **Eficiencia y eficacia:** el servidor público debe desempeñar sus tareas cotidianas con profesionalismo y calidad, como quisiera que fuera atendido él y su familia por otros servidores públicos, cuidando que su desempeño alcance los objetivos que se hayan previsto.
- **Respeto:** el servidor público debe tratar con cortesía a sus compañeros, superiores jerárquicos, subordinados y a los ciudadanos con los que tenga algún tipo de comunicación o trato directo.
- **Apego a la Ley:** el servidor público sólo debe hacer lo que la legislación y normatividad le faculta, cumplir estrictamente con las obligaciones que le imponen, y evitar interpretaciones tendenciosas. De igual manera, usar el poder exclusivamente para servir al ciudadano no para atentar contra su dignidad y sus derechos.
- **Vocación de servicio:** el servidor público debe asumir como propios los fines o propósitos de la institución o área administrativa donde labora.

B) Diseño de la Misión

Con el propósito de ofrecer a los contribuyentes del municipio de Apopa un servicio eficiente por parte de los departamentos involucrados en la recaudación tributaria se ha planteado la siguiente misión:

"Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aplicando procedimientos administrativos y judiciales con integridad e imparcialidad, ofreciendo a los contribuyentes servicios de calidad a fin de incorporarlos en una cultura de cumplimiento de pago".

C) Diseño de la visión

Con el fin de proporcionar y brindar una mejor atención a los contribuyentes del municipio de Apopa; según la naturaleza y funcionamiento de los departamentos involucrados en el área financiera de la alcaldía, se ha planteado la siguiente visión estratégica de la Alcaldía:

"Ser una institución líder en gestión pública municipal; modelo de todas las instituciones encargadas de recaudar

tributos y reconocida por brindar servicios de alta calidad y contar con la confianza ciudadana".

B. Planeación a Largo Plazo para la Recaudación Tributaria.

1. Análisis de Aspectos Críticos.

1.1 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECURSOS HUMANOS

Asunto potencial o percibido:

Falta de Visión Estratégica en el departamento de Recursos Humanos.

Datos e Información:

- Personal no capacitado.
- Personal con poca mística laboral e identificación institucional.
- Personal ubicado en cargos no compatibles con su formación y experiencia.
- Indefinición de funciones y niveles de responsabilidad.
- Falta de incentivos a los empleados por su desempeño laboral.

Posibles razones:

- Falta de programas de capacitación al personal.
- Falta de un ambiente interno laboral estable.
- Inexistencia de un manual de Contratación y Selección del personal.
- Falta de aplicación del manual de organizaciones y funciones.
- Inexistencia de un programa de incentivos laborales basado en la evaluación del desempeño.

Conclusión:

El departamento de Recursos Humanos necesita contar con herramientas técnicas administrativas, tales como procesos de reclutamiento y selección basados en parámetros objetivos; programas de evaluación del desempeño, de incentivos laborales y otros orientados a fortalecer la mística laboral e identificación de los empleados con la institución en pro de la eficiencia laboral.

Formas alternativas de abordar el asunto (Estrategias):

- Elaborar y fomentar programas de capacitación laboral.
- Propiciar las condiciones adecuadas para el eficiente desarrollo de las actividades laborales en un clima organizacional favorable.

- Diseñar un manual de contratación y selección de personal para ubicar a los empleados en cargos compatibles con su formación y experiencia.
- Aplicación adecuada del manual de organizaciones y funciones para la correcta definición de los niveles de responsabilidad.
- Elaborar y fomentar un programa de incentivos laborales de acuerdo a la evaluación del desempeño.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

1.2 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: METODOLOGÍA

Asunto potencial o percibido:

Ineficiente metodología actual de trabajo por parte de los departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria.

Datos e Información:

- Las unidades involucradas en el proceso de Recaudación Tributaria realizan sus funciones en forma aislada.
- Se carece de herramientas técnico administrativas que guíen el accionar de cada departamento en la Alcaldía.

- Aplicación ineficiente de planes administrativos que permitan el desarrollo de las funciones y/o responsabilidades de cada departamento.
- El proceso de Recaudación Tributaria no es lo suficientemente eficiente.
- No se hace conciencia en el contribuyente sobre la importancia de cancelar sus tasas por servicios municipales.

Posibles razones:

- Ausencia de un mecanismo que permita la transmisión y retroalimentación de información en forma sistemática.
- Inexistencia de un manual de políticas y procedimientos.
- Falta de aplicación de planes operativos por parte de cada departamento.
- Procedimientos no estandarizados para la Recaudación Tributaria.
- Falta de programas de Orientación y Cultura Tributaria.

Conclusión:

Se necesita contar con una metodología eficiente de trabajo, lo cual requerirá de la elaboración y aplicación del manual de políticas y procedimientos, programas de orientación y cultura tributaria; así como también de un Plan Estratégico Administrativo que guíe el accionar del proceso orientado a incrementar la Recaudación Tributaria.

Formas alternativas de abordar el asunto (Estrategias):

- Diseñar e implementar un Sistema de Información Gerencial (SIG).
- Diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos.
- Que cada departamento diseñe e implemente su respectivo plan operativo que guíe su accionar.
- Llevar a cabo la redefinición de los procesos de Recaudación Tributaria y Recuperación de Mora, agregando actividades que generan valor agregado y eliminando aquellas que no son necesarias.
- Diseñar e implementar en la Alcaldía un programa de orientación y cultura tributaria hacia los contribuyentes.

Responsable: Jefe de Cuenta Corriente.

1.3 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: INSUMOS Y HERRMIENTAS

Asunto potencial o percibido:

El *software* es obsoleto y el quipo de oficina es inadecuado.

Datos e información:

- La información sobre los estados de cuenta de los contribuyentes no satisface las requisiciones actuales de información.
- La posibilidad de obtener un software más avanzado y el equipo de oficina adecuado a las necesidades es muy limitada.
- No se cuenta con una Red interdepartamental con interfase automática.

Posibles razones:

- El software de aplicación específica no permite la actualización necesaria de la base de datos de los contribuyentes debido a que es obsoleto.
- Los ingresos financieros que percibe la Alcaldía para cubrir los gastos corrientes son escasos, debido a lo poca recaudación tributaria.

- El departamento de informática de la alcaldía Municipal está inactivo.

Conclusión:

Es necesario que la Alcaldía obtenga un *Software* más completo que permita actualizar la base de datos de los contribuyentes, así como también debe de realizar mejoras en la Red interdepartamental, con el fin de contar con interfases automáticas que satisfagan las necesidades de información entre los empleados pertenecientes a los departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria.

Formas alternas de abordar el asunto (Estrategias):

- Adquirir un software más actualizado y capaz de satisfacer las necesidades de información por parte de los usuarios del mismo (Software de aplicación específica en el área financiera).
- Adquirir el equipo y los suministros de oficina indispensables y adecuados a las necesidades laborales.
- Registrar la recaudación tributaria en forma discriminada por tipo de tributo y por períodos determinados (diario, semanal, mensual y anual).

- Gestionar con instituciones nacionales como internacionales los recursos financieros que permitan la adquisición de un software de aplicación específica en el área financiera.
- Establecer una Red interdepartamental con interfase automática entre los departamentos.

Responsable: Gerente Financiero.

1.4 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: AMENAZAS

Asunto potencial o percibido:

Incumplimiento del pago de tasas municipales por parte de los contribuyentes.

Datos e Información:

- Percepción de posibles hechos de corrupción en la Alcaldía Municipal por parte de los contribuyentes.
- Insatisfacción de los contribuyentes con respecto a los servicios prestados por la Alcaldía.
- Disminución progresiva del poder adquisitivo de los contribuyentes.
- Tendencia a politizar las iniciativas para mejorar el proceso de Recaudación Tributaria.
- Falta de cultura de pago por parte de los contribuyentes.

Posibles razones:

- Falta de medios que permitan a los contribuyentes fiscalizar la gestión municipal.
- Los contribuyentes consideran que las tarifas de las tasas municipales que les cobran son muy altas.
- El alto costo de la vida.
- Análisis sesgado de la gestión municipal por parte de los contribuyentes de acuerdo a su preferencia política partidaria.
- Irresponsabilidad del contribuyente con respecto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias municipales.

Conclusión:

Es necesaria que la Alcaldía lleve a cabo las acciones correspondientes, a través de un análisis exhaustivo de las posibles amenazas que puedan incrementar en un mayor grado la problemática que actualmente está enfrentando la gestión municipal, específicamente en lo relacionado a la disminución de la recaudación tributaria.

Formas alternativas de abordar el asunto (Estrategias):

- Crear los espacios de participación ciudadana mediante los cuales los contribuyentes puedan tener acceso a los documentos que permitan fiscalizar la gestión municipal.
- Divulgar los parámetros de cómo la alcaldía esta determinando las tasas municipales.
- Que la Alcaldía Municipal de Apopa gestione con el Gobierno Central proyectos, que permitan tanto a personas naturales como jurídicas generar inversión y desarrollo en el municipio de Apopa.
- Fomentar espacios de participación con grupos de diferentes tendencias políticas con fin de analizar los problemas de manera objetiva.
- Que la Alcaldía Municipal realice campañas de concienciación dirigidas a los contribuyentes, con el fin dar a conocer la importancia del desarrollo local.

Responsable: El Concejo Municipal, Unidad de Participación Ciudadana.

1.5 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

Asunto potencial o percibido.

El sistema de recaudación tributaria municipal es ineficiente e ineficaz.

Datos e información.

- Mora tributaria al 1 de abril de 2004 asciende a \$ 1,461,381.10 por tasas municipales.
- La organización de los departamentos no concuerda con el organigrama.
- Falta de una visión estratégica.
- Ordenanzas municipales desactualizadas.
- Toma de decisiones centralizada en el despacho municipal.
- La mayoría de contribuyentes desconoce la existencia de la sección de quejas y sugerencias.
- Falta de coordinación entre la comisión del Concejo Municipal y los departamentos involucrados en la recaudación tributaria.

Posibles razones.

- Actitud pasiva por parte de los departamentos que conforman el sistema de recaudación tributaria municipal en la

aplicación de normas tributarias, para la recaudación y el control de los tributos municipales.

- Irrespeto a la estructura organizacional definida.
- Ausencia de un líder del proceso de recaudación tributaria (Gerente Financiero)
- Falta de insumos (estudios socioeconómicos de la población) que sirvan de parámetros para el ajuste de tasas municipales.
- La delegación de responsabilidad y autoridad no es funcional.
- Falta de promoción de la sección de quejas y sugerencias.
- Falta de un medio que canalice los esfuerzos de los diferentes niveles jerárquicos en la misma dirección.

Conclusión.

La ineficiencia e ineficacia del actual sistema de Recaudación Tributaria ha traído como consecuencia principal la baja captación de ingresos, debido principalmente a que no se le ha dado la debida importancia para desarrollar o potenciar esta importante área, a través de la cual se captan los recursos necesarios para que la municipalidad pueda cumplir con sus fines y objetivos en favor de sus comunidades.

Formas alternativas de abordar el asunto (Estrategias).

- Fiscalizar todos los procedimientos y normas tributarias, referente al proceso de recaudación tributaria.
- Dar cumplimiento a la estructura organizacional diseñada y aprobada.
- Contratar a una persona que ocupe la plaza de gerente financiero y que le de el seguimiento necesario al proceso de la Recaudación Tributaria.
- Desarrollar estudios socioeconómicos a los contribuyentes que permitan establecer tarifas justas y equitativas en las tasas por servicios municipales.
- Desarrollar los aspectos filosóficos del sistema de Recaudación Tributaria, y sobre esa base delegar las funciones y responsabilidades correspondientes.
- Diseñar mecanismos que permitan mejorar los nexos de comunicación con los contribuyentes, para que éstos puedan manifestar sus quejas y sugerencias.
- Diseñar un medio que canalice los esfuerzos de los diferentes niveles jerárquicos en la misma dirección.

Responsable: Gerente Financiero.

2. Establecimientos de Objetivos a Largo Plazo

2.1 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECURSOS HUMANOS

- Fomentar el pensamiento estratégico para que guíe la gestión administrativa del Recurso Humano en función de volver más eficiente y eficaz el proceso de recaudación tributaria.

2.2 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: METODOLOGÍA

- Desarrollar y llevar acabo la implementación de instrumentos técnico administrativos que permitan alcanzar la eficiencia en el proceso de Recaudación Tributaria.

2.3 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Adquirir e implementar un Software de aplicación específica en el área financiera, y el equipo de oficina que permitan llevar a cabo el desarrollo efectivo de las operaciones por departamento.

2.4 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: AMENAZAS

- Persuadir en forma sistemática a los contribuyentes para que al término de un año, al menos al 60% de éstos cumplan con el pago de las tasas municipales respectivas.

2.5 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

- Contar con un sistema de Recaudación Tributaria eficiente y eficaz, que permita reducir la mora tributaria en un 80% a finales del año 2006, y que además que contribuya a monitorear oportunamente el cumplimiento de pago de los contribuyentes.

3. Planes de Acción Estratégicos

3.1 Establecimiento de metas

3.1.1 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECURSOS HUMANOS

- Realizar por lo menos 3 seminarios de capacitación por año.
- Contar con las condiciones físico ambientales adecuadas al término de un año.
- Haber implementado los manuales administrativos.
- Poner en marcha el programa de compensación laboral financiera y no financiera.

3.1.2 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: METODOLOGÍA

- Haber diseñado y puesto en marcha el sistema de información gerencial.
- Haber diseñado y puesto en marcha un manual operativo de políticas y procedimientos.
- Diseñar los planes operativos con base a la visión estratégica establecida.

3.1.3 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Haber adquirido y puesto en marcha el Software de aplicación específica.
- Contar con el equipo y suministros de oficina adecuados a las necesidades laborales de los empleados.
- Haber llevado a cabo la actualización de la base de datos de los contribuyentes solventes e insolventes.

3.1.4 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: AMENAZAS

- Implementar por lo menos 4 espacios de participación ciudadana, tales como los siguientes: Cabildos Abiertos, Asamblea Comunal o consulta vecinal.

- Haber realizado campañas informativas sobre la tasación municipal en las 10 comunidades más problemáticas en cuanto a solvencia tributaria.
- Gestionar 50 proyectos de inversión pública y privada al año, con el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y otras instituciones privadas.

3.1.5 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

- Contar con un sistema que contribuya a la supervisión de las normas tributarias de los departamentos.
- Mantener una estructura organizacional, que contribuya a una buena coordinación entre los departamentos.
- Haber contratado un Gerente Financiero.
- Haber realizado los ajustes pertinentes a las tasas municipales.
- Poseer una misión y una visión estratégica.
- Contar con una sección de quejas y sugerencias.
- Formar círculos de calidad que busquen la mejora continua del proceso.

3.2 Establecimiento de Políticas

3.2.1 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECURSOS HUMANOS

- Mantener actualizado los conocimientos en materia Tributaria Municipal.
- Hacer un uso óptimo del equipo y suministros de oficina.
- Institucionalizar el uso de manuales administrativos.
- Administrar el programa de compensación laboral, bajo los principios de equidad y justicia.

3.2.2 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: METODOLOGÍA

- Priorizar la transmisión y retroalimentación de información en forma sistemática entre los diferentes departamentos.
- Acompañar la delegación de responsabilidad y autoridad conferida a los jefes de los departamentos de una guía que los oriente en la aplicación de normas y leyes en materia tributaria.
- Guiar el accionar de cada departamento a través de la Planeación Táctica.

3.2.3 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Priorizar la adquisición de Recursos Tecnológicos, que contribuyan a volver más eficiente el proceso de recaudación tributaria.
- Contar con el equipo y suministros de oficina adecuados a las necesidades laborales de los empleados.
- Actualización constante de la Recaudación Tributaria y la base de datos de los contribuyentes.

3.2.4 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: AMENAZAS

- Involucrar a la sociedad civil organizada en la planeación operativa de los diferentes departamentos que conforman el Sistema Tributario Municipal.
- Cobrar tasas municipales justas y equitativas.
- Mantener buenas relaciones con instituciones públicas, privadas y organizaciones internacionales, para la consecución de proyectos.

3.2.5 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

- Fomentar entre los empleados, la cultura de apego y cumplimiento de leyes y procedimientos.
- Respetar las líneas jerárquicas definidas en la estructura organizacional.
- Potenciar la administración financiera municipal.
- Sustentar sobre la base de estudios técnicos cualquier modificación a las tasas municipales.
- Potenciar el desarrollo de soluciones a largo plazo.
- Mantener canales de comunicación efectiva con los contribuyentes.
- Promover espacios en los cuales los empleados sin importar su nivel jerárquico aporten alternativas de solución.

3.3 Requerimientos y Propuesta para la adquisición del Software de aplicación específica en el área financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa.

3.3.1 Actividades previas a la determinación de los requerimientos:

3.3.1.1 Conocimiento de la organización:

De acuerdo al diagnóstico realizado sobre la situación actual en el área financiera, se pudo visualizar de que existen ciertas debilidades en cuanto al registro y la actualización de su base de datos, lo cual trae como consecuencia una serie de imprecisiones en los datos cuyo efecto más grave es la imposibilidad de realizar una recaudación eficiente con la consecuente repercusión en la economía municipal.

En cuanto al factor financiero la Alcaldía puede disponer de los fondos que percibe provenientes de la asignación que le corresponde del presupuesto general de la nación, de las donaciones por parte de instituciones nacionales e internacionales, prestamos e ingresos propios, para

destinarlos a la adquisición del *Software* de aplicación específica en el área financiera, así como también para la actualización del equipo computacional si es necesario o la renovación total de éste, por lo tanto esta disponibilidad de efectivo le proporciona a la Alcaldía la ventaja para negociar las condiciones de pago; no obstante la liquidez que se tiene, se tomarán en cuenta las condiciones de crédito que ofrezcan los proveedores y con base a la técnica del valor presente neto se elegirá la mejor opción.

3.3.1.2 Tipo de solución requerida.

Fundamentalmente se pretende volver más efectiva la Recaudación Tributaria, por lo que para ello se requiere de la implementación de un *Software* de aplicación específica en el área financiera que permita la interfase automática entre los diferentes departamentos, con el fin de que no exista información errónea y se estandaricen los procesos.

3.3.1.3 Determinación de los requerimientos.

Fundamentalmente se pretende implementar un *Software* de aplicación específica en el área financiera, lo cual para ello se requerirá de componentes de *Hardware* que permitan

introducir procesar, almacenar datos con la rapidez y exactitud acorde a estándares que se detallan en los ítems subsiguientes:

3.3.1.4 A nivel de hardware.

Procesador de 2.7 Ghz de marca Athlon o Pentium 4.

Disco Duro de 80 GB.

Unidad de disquete de 3.5"

Fax MODEM de 56 Kbs

Memoria RAM Kingston de 256 MB

Unidad de CDROM Marca LG de 56X

Quemador 52X

Tarjeta de red

Monitor LG de 15" súper VGA

CASE ATX

Bocinas.

Mouse Ps2

PAD

Teclado Ps2

Filtro para pantalla

UPS HP 500 VA con regulador de voltaje

Impresor de inyección a tinta.

3.3.1.5 A nivel de Software.

- Windows XP versión en español (También puede ser Home Edition)
- Office XP versión español
- Antivirus Norton 2005

Por consiguiente es necesario que el *Software* que se adquiera permita realizar como actividad principal el despliegue de información en una forma rápida y confiable, que ayude por ende a la generación de reportes escritos integrados. Por lo tanto de acuerdo a lo anteriormente planteado la descripción de los requisitos que tiene que cumplir el sistema que seria necesario implantar se detalla a continuación:

- El sistema debe de contar con una estructura modular compuesta por cinco subsistemas que son contabilidad, presupuesto, tesorería, registro y control tributario, y recaudación tributaria.

- Los módulos deberán estar interrelacionados entre si, de tal forma que cada transacción ingresa una sola vez al sistema y alimenta las cuentas contables, de presupuesto u otras según naturaleza de la transacción; de esta forma se asegura que no existan discrepancias en información y se estandarizan los procesos.
- El módulo de presupuesto permitirá realizar todas las etapas del ciclo presupuestario, tanto la formulación, modificaciones, así como el seguimiento de la ejecución y evaluación de las operaciones. Además se podrá trabajar con el clasificador presupuestario del Ministerio de Hacienda y en base a la ley de salarios, pudiéndose generar reportes de los distintos rubros de ingresos y egresos según las necesidades.
- El módulo de **registro y control tributario** permitirá contener los elementos necesarios para determinar los impuestos y tasas; y además el listado de contribuyentes, registro, calificación y ubicación geográfica de los inmuebles; así mismo permitirá la

generación de diversos reportes. Este módulo tendrá una interfase con el módulo recaudación

- El módulo de **recaudación** retomará la información del módulo de registro y control tributario y permitirá generar e imprimir los avisos de cobro que posteriormente se envían a los contribuyentes, además a través de éste se le dará seguimiento a las cuentas, y se manejarán convenios de pago, y además se llevará a cabo la generación de recibos de ingresos y emisión de reportes de ingresos que puedan ser hasta diarios, por consiguiente se podrán generar constancias de solvencia municipal para los contribuyentes que lo requieran. Este módulo tendrá una interfase con los módulos de tesorería y contabilidad.
- El módulo de tesorería contendrá la información de los bancos y proveedores con que trabaja la municipalidad; y además permitirá procesar pagos, realizar conciliaciones bancarias, emitir estados de cuenta bancarios, de

cheques, informes de proveedores y de depósitos bancarios.

- El quinto módulo es el de contabilidad, el cual tendrá parametrizado el catálogo contable por rubros específicos de la municipalidad en cuestión; permitiendo generar y aprobar partidas y realizar consultas de saldos contables y emitir los estados financieros de la municipalidad.
- Por consiguiente el control interno en el uso del sistema estará reforzado a través de un perfil asignado a cada usuario que le permitirá realizar una limitada cantidad de accesos y procesos de acuerdo a su puesto de trabajo.

3.3.1.6 Otros requerimientos:

- Muebles para PC.
- Sillas ergonómicas.

3.3.1.7 A nivel de recurso humano.

Con el nuevo *Software* que se implementará para el sistema de Recaudación Tributaria, será necesario que los empleados de los departamentos involucrados en este proceso se sometan a un curso de capacitación sobre el manejo y uso del nuevo *Software* de aplicación específica en el área financiera.

3.3.2 Propuesta de implementación del nuevo Software:

3.3.2.1 Instalaciones eléctricas.

Es necesario realizar mejoras en la Red del fluido eléctrico, cambiando el cableado y además los toma corrientes de dos entradas por unos de tres entradas en los cuales este conectado el *hardware*, dichos tomas deberán estar polarizados a tierra.

3.3.2.2 Mobiliario.

Actualmente los departamentos involucrados en el proceso de la Recaudación Tributaria cuentan con un número limitado de mobiliario y además no es el más adecuado para el establecimiento del equipo computacional, por lo que es

necesario la adquisición de muebles adecuados para las computadoras y sus periféricos, así como también de sillas ergonómicas que ayuden a contrarrestar el cansancio físico en los empleados.

3.3.2.3 Hardware.

El proveedor o programador se encargará de verificar que la conexión de los componentes del *hardware* en cada uno de los departamentos sea correcta, con el fin de garantizar el éxito de esta etapa del proceso de instalación, además éste facilitará un esquema de la conexión y por consiguiente estará disponible para la consulta telefónica en caso de ser necesario.

3.3.2.4 Software.

El proveedor o el programador del nuevo *Software* llevará a cabo la instalación de las aplicaciones específicas, en presencia de las autoridades de la Alcaldía Municipal de Apopa, referentes al caso y como parte del programa de capacitación hará las pruebas pertinentes a fin de garantizar el buen funcionamiento del *Software*.

3.3.2.5 Creación de respaldos.

A fin de evitar problemas futuros con el *software* se crearán copias de respaldo en discos compactos de la información que la gerencia considere relevante.

3.3.2.6 Capacitación de Personal.

Esta capacitación tiene como objetivo, dar a conocer la aplicación correcta del programa a implementar, a las personas que interactúan directamente e indirectamente con el sistema de Recaudación Tributaria, los cuales se pueden definir de la siguiente manera:

3.3.2.7 Usuario final.

Este usuario es el que obtiene información resultante de la operación del programa, independientemente del tipo y volumen de dicha información.

3.3.2.8 Operador de aplicación.

Esta clase de usuario es el que digita la información que forma parte del proceso de Recaudación Tributaria.

3.3.2.9 Administrador de aplicaciones.

Este usuario utiliza las aplicaciones del sistema con mayores derechos de acceso que el usuario final, su nivel de jerarquía le permite acceder y modificar así como también realizar cambios en éste.

3.3.2.10 Preparación de la capacitación.

- Elaboración del material necesario para la capacitación.
- Se desarrollaran manuales para los usuarios donde se especifique el uso del programa de aplicación específica en el área financiera.
- Preparación del lugar donde se implementará la capacitación.
- Para la capacitación se sugiere utilizar las instalaciones de los departamentos que harán uso del *Software*.
- Preparación del material necesario para la capacitación, lo cual comprenderá la reproducción de éste que ha sido previamente elaborado, para ser distribuido entre los diferentes usuarios que utilizarán el *software* para una Recaudación efectiva de los tributos municipales.
- Lograr que la implementación del programa sea efectiva.

3.3.2.11 El encargado de implementar el sistema.

Es necesario que el proveedor o programador del *Software*, se encargue de la instalación adecuada del equipo y de las aplicaciones especiales en éste.

3.3.2.12 Capacitación.

Debido a que el personal cuenta con un nivel de conocimientos básicos, solamente será necesario que se impartan conocimientos que implican el manejo de los diferentes módulos que comprende el *Software* en relación a la función principal de cada departamento.

Se estima que la duración mínima, para la capacitación en el uso del *Software* deberá ser de dos semanas a partir de su implementación.

3.3.3 Puesta en marcha del sistema.

3.3.3.1 Conversión del sistema.

La conversión del sistema consiste en trasladar los procesos de la organización de un sistema a otro, en el caso de la Alcaldía Municipal de Apopa es el de implementar el proceso de la Recaudación Tributaria a través del nuevo *Software* volviéndolo automatizado, lo cual incluirá todas las actividades que deben de ocurrir al implantar el nuevo programa y dejarlo instalado. La introducción de la información se llevará a cabo a través de los formatos diseñados para el *Software*. Se debe poseer el cuidado de llevar informes y reportes, que permitan conciliar la información con los datos generados por el *Software*, con el fin de verificar si son correctos.

3.3.3.2 Verificación de resultados.

Con el objetivo de encontrar errores en el uso del nuevo *Software*, es necesario realizar pruebas para verificar fallas en la información que éste genere o en la forma en que se esta implantando, esta prueba debe realizarse varias veces para que se garantice que se están obteniendo los

resultados deseados, siempre en tiempo real surge o se presentan cambios que deben ser superados.

En la planificación de la realización de pruebas al nuevo *Software* de aplicación específica en el área financiera se definirán los principios logísticos (secuencias), que conducirán las pruebas, es decir, la preparación de los recursos necesarios para la aplicación del mismo.

3.4 Organización propuesta para los departamentos involucrados en el proceso de la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa.

La implantación del software de aplicación específica descrito en el párrafo anterior y el cambio de enfoque en el abordaje de la problemática de recaudación tributaria tienen un efecto directo en la estructura organizacional de los departamentos de catastro tributario y cuentas corrientes; los principales cambios se describen a continuación y la gráfica está en el anexo No.5.

En el departamento de catastro tributario el principal cambio consiste en designar un encargado de cada una de las secciones con el propósito de designar responsabilidad y autoridad

requerida en cada una de las secciones para que éstas cumplan con los objetivos; el departamento de cuentas corrientes debe contar con dos nuevas secciones: Atención al contribuyente, la cual tendrá como objetivo fundamental brindar información clasificada y resumida que muestre el avance y logros obtenidos por la Administración Tributaria en hechos valorados numéricamente. Esta información es de gran utilidad para establecer una política tributaria, facilitar la evaluación de procedimientos y resultados obtenidos a efectos de perfeccionar la marcha administrativa y realizar una eficiente toma de decisiones.

Es importante para la Administración Tributaria tener registrada la recaudación en forma discriminada por tipo de tributos y por períodos (diaria, semanal, mensual, anual), con la finalidad de llevar un control efectivo sobre la recaudación y tomar medidas oportunas en caso de que pueda verse afectada la recaudación (caída) sin que medien efectos exógenos; **La sección de fiscalización** tiene como objetivo fundamental determinar el incumplimiento de las obligaciones tributarias que tengan los contribuyentes, realizando un conjunto de acciones y tareas para obligarlos a cumplir con sus deudas.

La Administración Tributaria debe ejercer su función fiscalizadora en forma selectiva, es decir tomar un grupo de contribuyentes del universo existente, para verificar su grado de cumplimiento.

La función de fiscalización debe ser permanente con la finalidad de difundir y crear un real riesgo para los contribuyentes; asimismo, debe ser sistemática, porque con el diseño y ejecución de un adecuado plan de fiscalización selectiva, aunque lenta pero progresivamente, lograr fiscalizar a un mayor número de contribuyentes. Esto último tiene una mayor posibilidad con la ayuda y apoyo de un sistema informático que agilice el cruce de información.

La elaboración de los planes de fiscalización deben estar basados sobre elementos eminentemente técnicos y que no impliquen la violación del principio de legalidad.

Por su parte la sección de cobro y recuperación de mora, con este nuevo enfoque experimenta los cambios siguientes: se prescinde de la plaza de asistente ya que se espera no ser reactivo si no más bien proactivo y por consiguiente no se llegará a tener una mora tributaria excesiva.

C. Planeación Táctica para incrementar la recaudación tributaria municipal.

1. Indicadores Clave de Rendimiento

1.1 Indicadores clave del rendimiento según áreas de resultado crítica.

1.1.1 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECURSOS HUMANOS

- Número de empleados por departamento.
- Número de programas de capacitaciones aprobadas por el Concejo Municipal.
- Número de capacitaciones realizadas a los empleados.
- Número de personas capacitadas.
- Rendimiento laboral.
- Esfuerzos de cooperación, comunicación y coordinación entre los departamentos.
- Supervisiones realizadas por mes.
- Años de experiencia que ha tenido el empleado en la Alcaldía.
- Personas contratadas.
- Experiencia de la persona contratada.
- Experiencia laboral de los empleados que laboran.

- Metas cumplidas y no cumplidas por semana.
- Tipos de incentivos laborales.
- Número de empleados que se han incorporado a los programas de incentivos laborales.

1.1.1.2 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: METODOLOGÍA

- Eficiencia del sistema utilizado para la recaudación tributaria.
- Período que está establecido para darle mantenimiento al Sistema de Información Gerencial.
- Número de herramientas técnico administrativas.
- Tiempo requerido para que un contribuyente pague sus respectivas tasas municipales dentro de la Alcaldía.
- Tiempo o ciclo de respuesta del proceso de recaudación tributaria.
- Convenios o contratos establecidos con otras instituciones, con el fin de apoyar la recaudación tributaria de la municipalidad.
- Monto total de la Mora Tributaria por tasas municipales y por colonias.
- Número de contribuyentes.

- Porcentaje de contribuyentes solventes.
- Porcentaje de contribuyentes insolventes.
- Número de contribuyentes que llegan a la Alcaldía a pagar sus respectivas tasas municipales (diaria/semanal/mensual).
- Ingresos percibidos semanalmente por tasas municipales.
- Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de resultados).

1.1.3 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: INSUMOS Y HERRAMIENTAS.

- Eficiencia del software en la actualización de información.
- Informes proporcionados por el software.
- Tamaño y capacidad del software.
- Rapidez del software para la obtención de la información.
- Número de computadoras.
- Inventario del equipo de oficina.
- Eficiencia de la red interdepartamental.

- Eficiencia en la información y de la coordinación de los departamentos que admite la red interdepartamental.

1.1.4 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: AMENAZAS

- Medios que permitan la transparencia de la Gestión Municipal.
- Calidad y/o eficiencia de los servicios prestados por la municipalidad.
- Cobertura geográfica de los servicios prestados.
- Porcentaje de desempleo del municipio.
- Nivel de pobreza y/o situación económica del municipio.
- Proyectos de Desarrollo Local gestionados.
- Proyectos de Desarrollo Local terminados.
- Proyectos de Desarrollo Local en ejecución.
- Instituciones públicas que apoyan a la Alcaldía.
- Instituciones privadas que apoyan a la Alcaldía.
- Número de Cabildos abiertos, asambleas comunales y otras campañas realizadas mensualmente en el municipio.

2. Objetivos tácticos.

2.1 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECURSOS HUMANOS

- Capacitar a los empleados de los departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria, sobre los reglamentos y leyes tributarias municipales, atención al cliente y aplicación de instrumentos y herramientas técnico administrativas.
- Propiciar las condiciones físico ambientales necesarias para el desarrollo de las actividades laborales en un clima organizacional adecuado.
- Dotar a los departamentos involucrados en la recaudación tributaria de los instrumentos técnicos y herramientas administrativas, que permitan mantener un sistema organizacional propicio para el desarrollo de las funciones y responsabilidades por parte de los empleados de cada departamento.
- Elaborar y fomentar un programa de compensación con el fin de alcanzar la eficiencia laboral.

2.2 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: METODOLOGÍA

- Diseñar e implementar un sistema de información gerencial que permita la transmisión y retroalimentación de información en forma sistemática entre los diferentes departamentos.
- Diseñar e implementar un Manual de políticas y procedimientos que establezca las directrices generales de acción, para cada uno de los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria.
- Facilitar por medio de la aplicación de instrumentos técnico administrativos la evaluación de procedimientos y resultados obtenidos a efectos de mejorar la marcha administrativa y realizar una eficiente toma de decisiones.

2.3 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Equipar a la Administración Municipal con un Software más avanzado de aplicación específica en el área financiera, así como también del equipo de oficina indispensable y adecuado a las necesidades laborales de los empleados.

- Registrar la recaudación tributaria en forma constante, con la finalidad de actualizar la base de datos de los contribuyentes y tener un control efectivo sobre la Recaudación; tomando medidas oportunas en caso de que pueda verse afectada por un mayor incremento de contribuyentes insolventes.

2.4 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: AMENAZAS

- Fomentar los mecanismos que permitan a los contribuyentes ejercer Contraloría Social, con el fin de generar una mayor confianza que incentive al pago de las tasas por servicios municipales.
- Unificar e integrar los diferentes pensamientos políticos, en proyectos reales que permitan el desarrollo social y económico del municipio.
- Dar a conocer a los contribuyentes, la forma de cómo se están invirtiendo los fondos que ellos aportan, para el desarrollo municipal.
- Dar a conocer a los contribuyentes, la forma de cómo la Alcaldía determina las tarifas de las tasas que cobra por servicios municipales.

- Gestionar por parte de la municipalidad la inversión pública y privada, a fin de generar el desarrollo económico y social del municipio.
- Brindar a los contribuyentes información clasificada y resumida que muestre el avance y logros obtenidos por la Administración Tributaria de la Alcaldía, en hechos valorados numéricamente.

2.5 ÁREA DE RESULTADO CRÍTICA: RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

- Establecer un medio que permita ejercer control sobre la aplicación de las normas tributarias, por parte de cada uno de los departamentos involucrados en el sistema de Recaudación Tributaria.
- Reestructurar el área financiera, con base al pensamiento estratégico a fin de adecuar la estructura organizativa al nuevo rol asignado con este enfoque.
- Administrar de una forma eficiente los recursos financieros de la Alcaldía Municipal.
- Correlacionar información tanto económica como social de los contribuyentes, con el fin de establecer reformas a las tasas municipales.

- Fomentar en los empleados de los departamentos un compromiso con el plan estratégico, cuyo fin sea realizar de manera eficaz las funciones y responsabilidades respectivas.
- Diseñar mecanismos que permitan mejorar los nexos de comunicación con los contribuyentes, para que éstos puedan canalizar sus quejas y sugerencias.
- Armonizar los esfuerzos de los diferentes niveles jerárquicos a fin de incrementar la recaudación tributaria.

3. PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO "2005-2006", PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA "

CÓDIGO	PASOS DE LA ACCIÓN	RESPONSABLE	PROGRAMA (Trimestral)								RECURSOS DINERO(\$)	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN	
			1	2	3	4	5	6	7	8			
RECURSOS HUMANOS													
1	Elaborar y fomentar programas de capacitación laboral.	Jefe de Recursos Humanos										\$1.000.00	Informes de los programas de capacitación realizados.
2	Adecuar los departamentos de acuerdo a las necesidades que este demanda para el efectivo desarrollo del trabajo.	Jefe de Recursos Humanos										\$10.000.00	Rendimiento laboral.
3	Diseñar los manuales administrativos.	Jefe de Recursos Humanos										\$1.250.00	Manuales administrativos terminados
4	Elaborar y fomentar un programa de incentivos laborales.	Jefe de Recursos Humanos										\$800.00	Empleados que se han beneficiado con los programas, de acuerdo a su desempeño laboral.
METODOLOGÍA													
5	Implementación de un Sistema de Información Gerencial (SIG).	Jefe de Cuentas Corrientes										\$2.500.00	Mantenimiento del sistema.
6	Implementación de un manual operativo de políticas y procedimientos.	Jefe de Cuentas Corrientes										\$875.00	Manual operativo terminado y monitoreo del cumplimiento de políticas y procedimientos.
7	Adecuada implementación de los planes operativos por departamento.	Jefe de Cuentas Corrientes										\$780.00	Planes operativos terminados y resultado de los cumplimientos de éstos en cada departamento.
HERRAMIENTAS E INSUMOS													
8	Adquirir un software más avanzado de aplicación específica en el área financiera.	Gerente Financiero										\$50.000.00	Informes y reportes que proporciona el Software.
9	Adquirir el equipo y los suministros de oficina indispensables y adecuados a las necesidades laborales.	Jefe de Cuentas Corrientes										\$5.000.00	Inventario del activo fijo.
10	Registrar la recaudación tributaria en forma discriminada por tipo de tributo y por periodos determinados (diario, semanal, mensual y anual).	Jefe de Cuentas Corrientes											Informe de los registros sobre la recaudación tributaria Mensual.
AMENAZAS													
11	Crear los espacios de participación ciudadana.	Depto. Participación Ciudadana										\$2.000.00	Programas e informes de las reuniones.
12	Fomentar espacios de participación con grupos de diferentes tendencias políticas con fin de analizar los problemas de manera objetiva.	Concejo Municipal										\$600.00	Programas e informes de las reuniones.
13	Que la Alcaldía Municipal realice campañas de concientización dirigida a los contribuyentes, con el fin dar a conocer la importancia del desarrollo local.	Concejo Municipal										\$758.00	Programas e informes de las reuniones.
14	Divulgar los parámetros de cómo la Alcaldía determina las tarifas de las tasas por servicios municipales.	Concejo Municipal										\$150.00	Hojas volantes
15	Que la Alcaldía Municipal de Apopa gestione con el Gobierno Central proyectos, que permitan tanto a personas naturales como jurídicas generar inversión y desarrollo en el municipio de Apopa.	Concejo Municipal										\$200.00	Proyectos aprobados y los que están en ejecución.
RECAUDACIÓN TRIBUTARIA													
16	Fiscalizar todos los procedimientos y normas tributarias, referente al proceso de recaudación tributaria.	Gerente Financiero										\$1.000.00	Fiscalizar y controlar los procedimientos y normas referente a la recaudación tributaria.
17	Dar cumplimiento a la estructura organizacional acordada.	Concejo Municipal										\$300.00	Supervisión de los puestos asignados
18	Contratar a una persona que ocupe la plaza de gerente financiero y que le de el seguimiento necesario al proceso de la Recaudación Tributaria.	Jefe de Recursos Humanos y Alcaldesa										\$2.000.00	Evaluación de la gestión del Gerente financiero.
19	Desarrollar estudios socioeconómicos, que permitan establecer tarifas justas y equitativas en las tasas por servicios municipales.	Gerente Financiero										\$1.200.00	Evaluación de indicadores Sociales y económicas.
20	Desarrollar los aspectos filosóficos del sistema de Recaudación Tributaria, y sobre esa base delegar las funciones y responsabilidades correspondientes.	Gerente Financiero										\$1.750.00	Informe del pensamiento estratégico del proceso de recaudación tributaria.
21	Incluir la comunicación con los contribuyentes, como uno de los ejes principales del sistema de información gerencial.	Gerente Financiero										\$850.00	Implementación de las sugerencias y dar solución a las quejas.
22	Diseñar un medio que canalice los esfuerzos de los diferentes niveles jerárquicos en la misma dirección.	Concejo Municipal										\$300.00	Evaluación del desempeño de los empleados.
TOTAL										\$83.313.00			

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS:**

- Chávez Orellana, J. (2001). Manual para la Formulación de Ordenanzas Municipales Ambientales. El Salvador: Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).
- Espinoza Vergara, M. (1987). Programación. Costa Rica: ASMAR.
- Figueroa Duque, R. (1998). Estampas de Apopa. El Salvador: 2ª. Edición
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2000). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Kinneer, T.C. & Taylor, J.R. (2000). Investigación de mercados. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1996). Administración, una perspectiva global. México- McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Morrisey, G.L. (1996). Pensamiento Estratégico. México: Prentice-hall hispanoamericana, S.A.
- Morrisey, G.L. (1996). Planeación a Largo Plazo. México: Prentice-hall hispanoamericana, S.A.

- Morrisey, G.L. (1996). Planeación Táctica. México: Prentice-hall hispanoamericana, S.A.
- Weiers, R.M. (1986). Investigación de mercados. México: Prentice-hall hispanoamericana, S.A.

TESIS:

- Amaya Gómez, E., Castaneda Interiano, L. & Parada Flores M. (1999). Control Interno para la Recaudación de los Tributos Municipales en las Alcaldías de la zona Metropolitana. El Salvador: UCA, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Hernández Benítez, Héctor Antonio (2003). Diseño de un Plan Estratégico aplicable a la Alcaldía Municipal de Corinto, Departamento de Morazán. El Salvador: UES, Facultad de Ciencias Económicas.

LEYES:

- Mendoza Orantes, R. (2001) Recopilación de Leyes Tributarias Municipales.
- Constitución de la República de El Salvador (1982). Decreto Legislativo No 38, del 15 de Diciembre de 1983, publicado en el D.O. No. 234, Tomo No. 281, del 16 de Diciembre de 1983.

- Ley General Tributaria Municipal (1991). Decreto Legislativo No. 86 y publicada en el Diario Oficial el 21 de diciembre de 1991.

DIRECCIONES EN LA WEB:

- www.isdem.gob.sv

- www.comures.gob.sv

ANEXOS

ANEXO No. 1

ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES
REPORTE DE SALDOS POR COLONIA AL 01 DE ABRIL 2004

No	CÓDIGO	COLONIA O SECTOR	ALUMBRADO	ASEO	PAVIMENTACIÓN	DEUDA TOTAL
1	1 al 6	Radio Urbano	\$40,738.07	\$95,809.10	\$28,880.74	\$165,427.91
2	58-65	Popotlán	\$50,922.51	\$101,726.88	\$8,290.70	\$160,940.09
3	85-92	Valle del Sol/ San Leonardo y Valle de la luna	\$52,235.66	\$88,864.80	\$4,779.69	\$145,880.15
4	93-99	Valle Verde	\$56,211.29	\$46,289.17	\$279.16	\$102,779.62
5	18-20	Chintuc	\$38,312.32	\$42,678.65	\$7,132.19	\$80,990.97
6	23-28	Ciudad Obrera	\$29,556.81	\$48,458.93	\$6,546.20	\$78,015.74
7	47	Madre Tierra (incluye Lotific.)	\$23,360.40	\$39,786.48	\$8,957.14	\$72,104.02
8	81-83	El Tikal	\$28,611.69	\$17,805.72	\$4,394.79	\$50,812.20
9	8	Varios Poniente	\$12,290.38	\$15,870.88	\$11,109.56	\$39,270.82
10	51-53	Los Naranjos	\$19,145.83	\$15,563.89	\$2,437.69	\$37,147.41
11	78	San Sebastián y Jardines S. Sebast.	\$10,919.26	\$20,563.55	\$3,391.56	\$34,874.37
12	39-40	Las Jacarandas	\$18,699.99	\$11,750.91	\$4,212.33	\$34,663.23
13	30-31	Ermita	\$12,384.02	\$21,262.54	\$8,648.71	\$33,646.56
14	14-15	Los Angeles	\$11,993.47	\$18,158.98	\$1,509.89	\$31,662.34
15	73	Sqanta Lucia	\$13,034.26	\$14,200.65	\$4,400.71	\$31,635.62
16	56	Ponderosa	\$9,791.31	\$13,122.61	\$2,998.55	\$25,912.47
17	11	Varios Oriente	\$10,020.87	\$8,337.98	\$5,293.07	\$23,651.92
18	74	San Nicolás	\$11,935.38	\$5,430.57	\$4,925.36	\$22,291.31
19	67	Santa Teresa de la Flores	\$11,640.56	\$9,687.53		\$21,328.09
20	68	Santa Marta	\$4,855.14	\$9,930.32	\$5,920.68	\$20,706.14
21	37-38	Jardines del Norte	\$6,866.71	\$8,725.15	\$4,698.14	\$20,290.00
22	12	Varios Sur-Oriente	\$10,026.50	\$7,574.89	\$254.30	\$17,855.69
23	9	Varios Sur-Poniente	\$7,949.26	\$5,389.10	\$3,084.34	\$16,422.70
24	16	El Angel	\$1,409.04	\$13,996.78	\$2,858.65	\$15,405.82
25	77	San Andrés	\$7,355.94	\$6,462.08	\$1,104.12	\$14,922.14
26	80	Tierra Nuestra	\$5,217.71	\$5,956.39	\$3,314.03	\$14,488.13
27	35-36	Jardines de Madre Tierra	\$6,213.36	\$7,638.57	\$760.09	\$13,851.93
28	7	Varios Nor Poniente	\$12,009.03	\$74.77	\$866.70	\$12,950.50
29	70	San José Vista Bella	\$3,860.71	\$6,261.85	\$2,453.88	\$12,576.44
30	46	Mango limón	\$4,321.23	\$5,450.61	\$2,638.30	\$12,410.14
31	17	El Cocal	\$3,855.24	\$6,730.74	\$2,090.23	\$10,585.98
32	69	San José (Contiguo Ermita)	\$5,981.35	\$1,795.65	\$2,198.52	\$9,975.52
33	54	Las Orquideas	\$3,069.40	\$3,047.94	\$1,960.54	\$8,077.88
34	13	El Alamo	\$2,359.73	\$4,000.11	\$729.21	\$7,089.05
35	50	Residencial Miramonte	\$4,890.71	\$1,761.02		\$6,651.73
36	76	Residencial Santa Catarina	\$2,286.43	\$2,322.24	\$1,734.18	\$6,342.85
37	44	María Elena	\$3,000.81	\$3,177.28	\$44.28	\$6,222.37
38	79	Santa Bárbara	\$4,948.53	\$1,245.81		\$6,194.34
39	66	Reparto Apopa	\$2,382.95	\$3,150.17	\$621.36	\$6,154.48
40	75	Sarita	\$2,422.00	\$2,601.75	\$788.63	\$5,812.38
41	33	Guadalupe	\$491.39	\$4,834.40	\$2,384.96	\$5,325.79
42	72	San Antonio	\$1,677.98	\$2,217.26	\$776.18	\$4,671.42
43	10	Varios Nor-Oriente	\$2,213.56	\$400.62	\$999.11	\$3,613.29
44	42	Lourdes	\$1,455.15	\$1,519.54	\$316.80	\$3,291.49
45	71	San Emigdio	\$1,314.65	\$1,058.57	\$857.22	\$3,230.44
46	21	Cruz Roja	\$1,761.61	\$1,466.01		\$3,227.62
TOTAL			\$576,000.20	\$754,159.44	\$131,221.46	\$1,461,381.10

ANEXO No. 2

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

Cuestionario dirigido a los **Empleados de la Alcaldía.**

A través del presente cuestionario, se pretende recolectar información para uso de carácter académico; por lo que será tratada confidencialmente, con el objetivo de emplearlo en el desarrollo del trabajo de graduación, titulado **"Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, departamento de San Salvador."**

A) DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1) Cuestionario dirigido a:

Empleados de la Alcaldía Municipal.

2) Departamentos Involucrados:

- i. Gerencia Financiera**
- ii. Catastro**
 - 1. Registro de inmueble
 - 2. Registro de Empresa
 - 3. Fiscalización
- iii. Cuenta Corriente**
 - 1. Cobro y Recuperación de Mora
 - 2. Unidad de control MIDES

B) DATOS GENERALES:

1) Nombre del Departamento: _____

2) Nombre de la sección: _____

3) Cargo: _____

4) Dependencia Jerárquica: _____

5) Objetivo del Departamento:

6) ¿Cuál es la función más importante que realiza su departamento?

7) Que tipo de información es solicitada a su unidad, por cada uno de los Departamentos involucrados en el proceso de Recaudación Tributaria.

C) RECURSOS HUMANOS:

Objetivo: Indagar los factores internos que inciden en la baja recaudación tributaria desde el punto de vista del Recurso Humano.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en su puesto?

Menos de 1 año

1 a 2 años

más de 2 años

2. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en los últimos seis meses?

Ninguna

1 a 2 capacitaciones

2 a 4 capacitaciones

5 a más

3. Nivel Académico obtenido.

- Educación Básica
- Educación Media
- Educación Superior
- Post Grado
- Otros

4. Existe coordinación entre los empleados de la unidad para llevar a cabo las funciones correspondientes.

- Si
- No

Explique _____

5. Recibe alguna clase de incentivo por su desempeño laboral.

- Si
- No

Si su respuesta es afirmativa indique que clase de incentivo recibe.

- Ascenso Laboral
- Económico
- Simbólico
- Otros

6. Indique en orden de importancia los factores que más influyen en la baja Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, de acuerdo a la letra correspondiente a cada uno de ellos.

Nota: Si el factor más importante para usted, fuera el literal f. (Trabajo tedioso), trasladar el literal f. a la primera fila, y así sucesivamente.

- a. Falta de Voluntad _____
- b. Pocos incentivos económicos _____
- c. Bajo rendimiento _____
- d. Tradiciones _____
- e. Resistencia al cambio _____
- f. Trabajo tedioso _____
- g. Costumbres _____
- h. Falta de coordinación _____
- i. Bajo nivel académico _____
- j. Capacitación no adecuada _____
- k. Falta de personal de campo _____

D) METODOLOGÍA:

Objetivo: Indagar los factores internos que inciden en la baja recaudación tributaria desde el punto de vista de la Metodología laboral empleada en el departamento.

7. Liste los problemas más comunes que se le presentan durante el desempeño de su puesto. Describa el tipo de guía o ayuda con la que cuenta para enfrentar dichos problemas. (ayuda a su jefe, Manual de políticas y procedimientos, criterio de sus compañeros, etc.)

Problemas	Auxiliar para su solución. ¿cómo lo soluciona?
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8. ¿Cuentan con un Plan Estratégico para incrementar la Recaudación Tributaria?

Si

No

Explique _____

9. ¿Cuentan con un Manual de procedimientos y de políticas que le guíen en el desarrollo de sus actividades?

Si

No

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

Si

No

Explique _____

11. Existe una adecuada coordinación laboral dentro del departamento por parte de los empleados.

Si

No

Explique _____

12. Indique en orden de importancia los factores que más influyen en la baja Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, de acuerdo a la letra correspondiente a cada uno de ellos.

Nota: Si el factor más importante para usted, fuera el literal h. (Falta de Comunicación), trasladar el literal h. a la primera fila, y así sucesivamente.

- a. Falta de controles _____
- b. Falta de cultura organizacional _____
- c. Tiempos largos de respuestas _____
- d. Falta de visión en conjunto _____
- e. Ausencia de un nexo entre departamentos _____
- f. Falta de alianzas a instituciones externas _____
- g. Falta de coordinación _____
- h. Falta de comunicación _____
- i. Ausencia de un responsable del proceso _____
- j. Procedimientos no estandarizados _____
- k. Excesiva burocracia _____

E) INSUMOS:

Objetivo: Indagar los factores internos que inciden en la baja recaudación tributaria desde el punto de vista de los insumos utilizados por el departamento.

13. ¿Cuenta el departamento con una base de datos actualizada de los contribuyentes (Solventes y Morosos)?

Si

No

Explique _____

14. ¿Que tipo puede obtenerse de la base de datos de los contribuyentes?

- Estado de Cuenta
- Reportes de Contribuyentes Solventes
- Reportes de Contribuyentes Morosos
- Por montos específicos
- Por fechas específicas
- Otros

Explique _____

15. Indique en orden de importancia los factores que más influyen en la baja Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, de acuerdo a la letra correspondiente a cada uno de ellos.

Nota: Si el factor más importante para usted, fuera el literal c. (Contribuyente carece de cultura de pago), trasladar el literal c. a la primera fila, y así sucesivamente.

- a. Base de datos no actualizada _____
- b. Falta de información al contribuyente _____
- c. Contribuyente carece de cultura de pago _____
- d. Comunicación ineficiente con instituciones de apoyo. _____

F) HERRAMIENTAS:

Objetivo: Indagar los factores internos que inciden en la baja recaudación tributaria desde el punto de vista de las herramientas utilizadas por el departamento.

16. Considera que el equipo de cómputo con que cuenta, satisface su requerimiento de información para el desarrollo eficiente de sus labores.

Si

No

Explique _____

17. ¿Existe una red de informática interdepartamental?

Si

No

Explique _____

18. ¿Considera que los suministros con que cuentan son suficientes y adecuados?

Si

No

Explique _____

19. ¿Considera que el equipo de oficina con que cuentan son suficientes y adecuados?

Si

No

Explique _____

20. Indique en orden de importancia los factores que más influyen en la baja Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, de acuerdo a la letra correspondiente a cada uno de ellos.

Nota: Si el factor más importante para usted, fuera el literal e. (Materiales de oficina inadecuados), trasladar el literal e. a la primera fila, y así sucesivamente.

- a. Equipo de computo insuficiente e inadecuado _____
- b. Se carece de red interdepartamental _____
- c. Falta de interfases con los departamentos _____
- d. Se carece de controles informáticos _____
- e. Materiales de oficina inadecuados _____

DATOS DE CONTROL:

Encuestó _____ Revisó _____

Fecha _____

ANEXO No. 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a los **Contribuyentes**.

A través del presente cuestionario, se pretende recolectar información para uso de carácter académico; por lo que será tratada confidencialmente, con el objetivo de emplearlo en el desarrollo del trabajo de graduación, titulado **"Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, departamento de San Salvador."**

I. Datos Generales.

1. Género F M
2. Edad (Años) 18-28 29-38
39-48 49 a más
3. Ocupación _____
4. Residencia
Colonia/Barrio/Urbanización _____

II. Datos Específicos.

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios recibe de la Alcaldía Municipal?

- Aseo
- Alumbrado Público
- Mantenimiento de
Vías Públicas
(Pavimentación y
Adoquinado)
- Otros

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

Si

No

Explique _____

3. ¿Sabe en qué invierte la Alcaldía Municipal los fondos que usted paga por los servicios recibidos?

Si

No

Explique _____

4. ¿Cómo calificaría la prestación de los servicios que le brinda la Alcaldía Municipal?

Servicio	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Aseo					
Alumbrado Público					
Mantenimiento de Vías Públicas					
Otros servicios					

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

Servicio	Baja	Apropiada	Alta	Muy Alta
Aseo				
Alumbrado Público				
Mantenimiento de Vías Públicas				
Desechos Sólidos				

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

Si

No

Explique _____

7. ¿En qué Institución realiza el pago de los servicios que recibe por parte de la Alcaldía?

Bancos

Alcaldía

CAESS

Otros

8. ¿Cómo calificaría la atención que le brinda la Institución donde realiza el pago de las Tasas Municipales?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

9. Hasta esta fecha, ¿Se encuentra usted solvente con respecto al pago de las Tasas Municipales?

Si

No

Si su respuesta es sí, muchas gracias. (No continuar)

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

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

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

Tres meses

Seis meses

Un año

Más de un año

Nunca la ha
recibido

12. ¿Sabe usted en qué gastos adicionales incurre al no pagar sus tasas municipales a tiempo?

Si

No

Explique _____



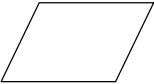

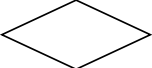



13. ¿Qué forma de pago prefiere usted para saldar su deuda en concepto de tasas municipales?

Contado

Crédito (cuotas)

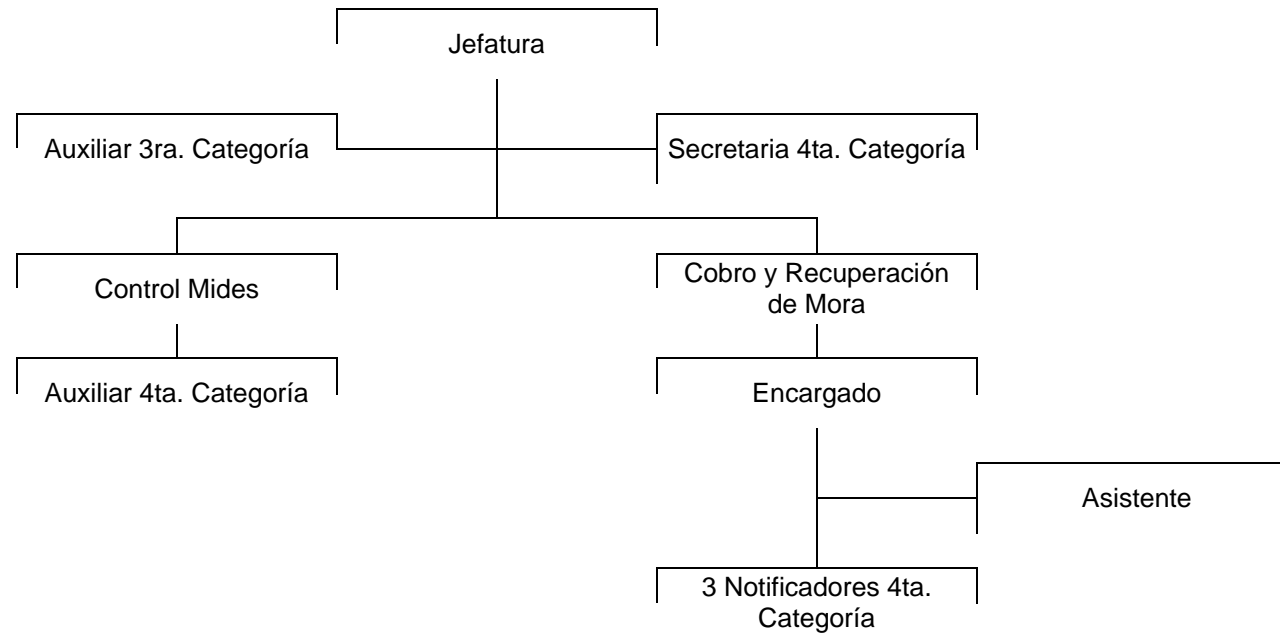
ANEXO No. 4

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

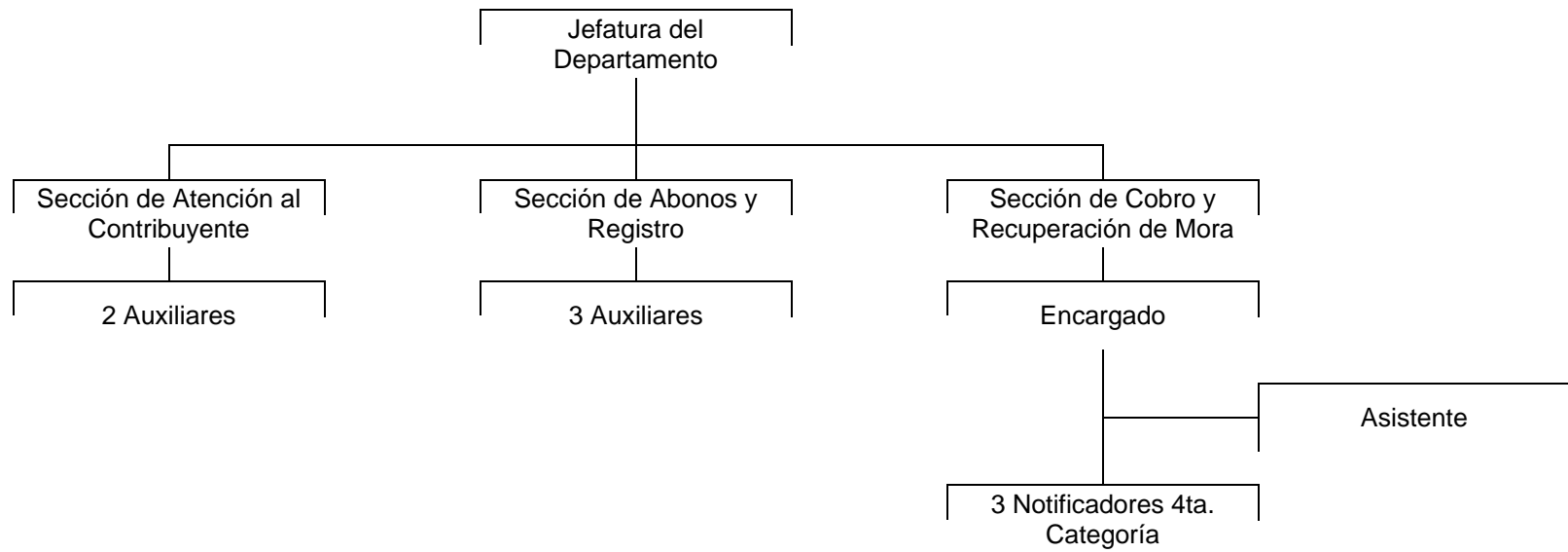
SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Entrada - salida: significa traslado o envío de un documento hacia otro puesto o unidad
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

ANEXO No. 5

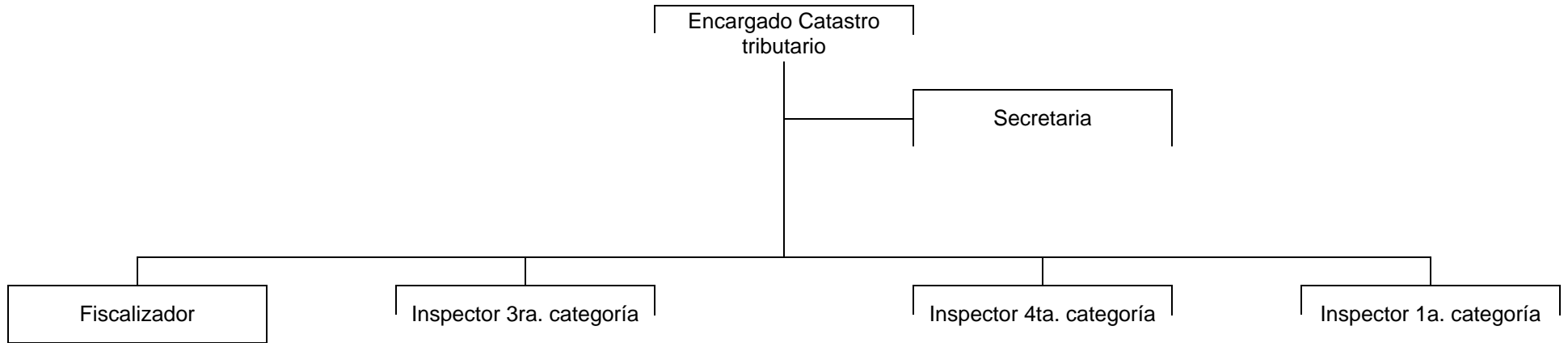
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES (SITUACIÓN ACTUAL)



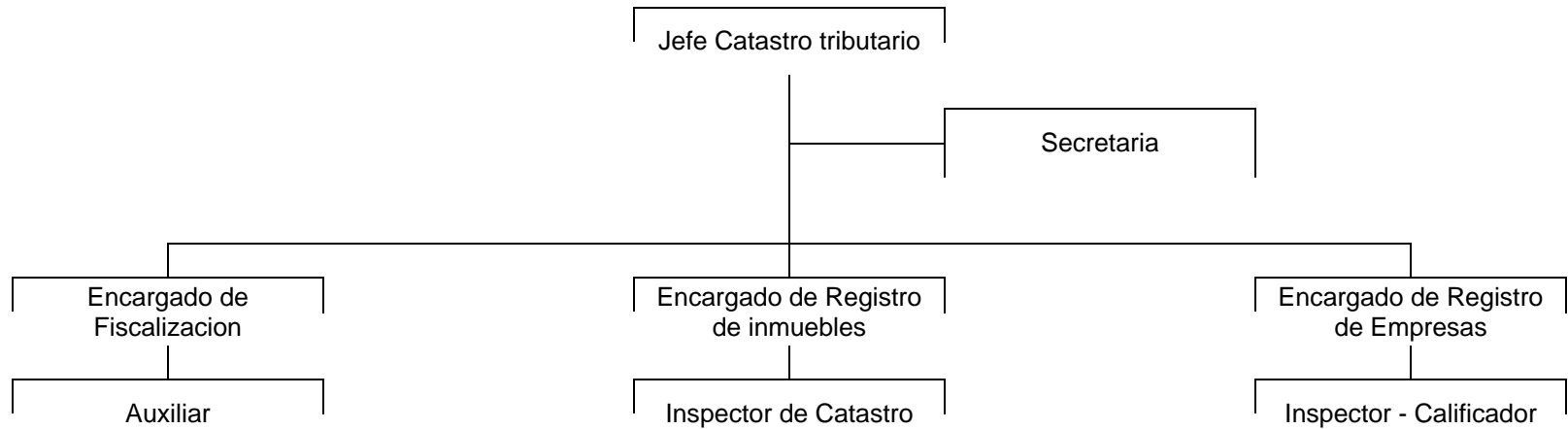
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES (SITUACIÓN PROPUESTA)



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO TRIBUTARIO (SITUACIÓN ACTUAL)



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO TRIBUTARIO (SITUACIÓN PROPUESTA)



RESUMEN
DE MATRICES DE
CONTINGENCIA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ÁREA: RECURSO HUMANO

ÁREA	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLÍTICAS
R E C U R S O S H U M A N O S	"Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aplicando procedimientos administrativos y judiciales con integridad e imparcialidad, ofreciendo a los contribuyentes servicios de calidad a fin de incorporarlos en una cultura de cumplimiento de	"Ser una institución líder en gestión pública municipal; modelo de todas las instituciones encargadas de recaudar tributos y reconocida por brindar servicios de alta calidad y contar con la confianza ciudadana".	Capacitar a los empleados de los departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria, sobre los reglamentos y leyes tributarias municipales, atención al cliente y aplicación de instrumentos y herramientas técnico administrativas.	Elaborar y fomentar programas de capacitación laboral.	Realizar por lo menos 3 seminarios de capacitación por año.	Mantener actualizado los conocimientos en materia Tributaria Municipal.
			Propiciar las condiciones físico ambientales necesarias para el desarrollo de las actividades laborales en un clima organizacional adecuado.	Adecuar los departamentos de acuerdo a las necesidades que éste demanda para el efectivo desarrollo del trabajo.	Contar con las condiciones físico ambientales adecuadas al termino de un año.	Hacer un uso óptimo del equipo y suministros de oficina.
			Dotar a los departamentos involucrados en la recaudación tributaria de los instrumentos técnicos y herramientas administrativas, que permitan mantener un sistema organizacional propicio para el desarrollo de las funciones y responsabilidades por parte de	Diseñar los manuales administrativos.	Haber implementado los manuales administrativos.	Institucionalizar el uso de manuales administrativos.
			Elaborar y fomentar un programa de compensación con el fin de alcanzar la eficiencia laboral.	Elaborar y fomentar un programa de incentivos laborales.	Poner en marcha el programa de compensación financiera y no financiera.	Administrar el programa de compensación laboral, bajo los principios de equidad y justicia.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
ÁREA: METODOLOGÍA

ÁREA	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS (1 año)	P
M E T O D O L O G Í A	"Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aplicando procedimientos administrativos y judiciales con integridad e imparcialidad, ofreciendo a los contribuyentes servicios de calidad a fin de incorporarlos en una cultura de cumplimiento de	"Ser una institución líder en gestión pública municipal; modelo de todas las instituciones encargadas de recaudar tributos y reconocida por brindar servicios de alta calidad y contar con la confianza ciudadana".	Diseñar e implementar un sistema de información gerencial que permita la transmisión y retroalimentación de información en forma sistemática entre los diferentes departamentos.	Implementación de un Sistema de Información Gerencial (SIG).	Haber diseñado y puesto en marcha el sistema de información gerencial.	Priorizar la transr de información e los diferentes dep
			Diseñar e implementar un Manual de políticas y procedimientos que establezca las directrices generales de acción, para cada uno de los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria.	Implementación de un manual operativo de políticas y procedimientos.	Haber diseñado y puesto en marcha un manual operativo de políticas y procedimientos.	Acompañar l responsabilidad y jefes de los dep que los oriente ei y leyes en mater
			Facilitar por medio de la aplicación de instrumentos técnico administrativos la evaluación de procedimientos y resultados obtenidos a efectos de mejorar la marcha administrativa y realizar una eficiente toma de decisiones.	Adecuada implementación de los planes operativos por departamento.	Diseñar los planes operativos con base a la visión estratégica establecida.	Guiar el accionar través de la Plane

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ÁREA: HERRAMIENTAS E INSUMOS

AREAS	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS (1 año)	P
H E R R A M I E N T A S I N S U M O S	"Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aplicando procedimientos administrativos y judiciales con integridad e imparcialidad, ofreciendo a los contribuyentes servicios de calidad a fin de incorporarlos en una cultura de cumplimiento de	"Ser una institución líder en gestión pública municipal; modelo de todas las instituciones encargadas de recaudar tributos y reconocida por brindar servicios de alta calidad y contar con la confianza ciudadana".	Equipar a la Administración Municipal con un <i>Software</i> más avanzado de aplicación específica en el área financiera, así como también del equipo de oficina indispensable y adecuado a las necesidades laborales de los empleados.	Adquirir un <i>software</i> más avanzado de aplicación específica en el área financiera. Adquirir el equipo y los suministros de oficina indispensables y adecuados a las necesidades laborales.	Haber adquirido y puesto en marcha el <i>Software</i> de aplicación específica. Contar con el equipo y suministros de oficina adecuados a las necesidades laborales de los empleados.	Priorizar l Recursos contribuyan eficiente recaudación Contar c
			Registrar la recaudación tributaria en forma constante, con la finalidad de actualizar la base de datos de los contribuyentes y tener un control efectivo sobre la Recaudación; tomando medidas oportunas en caso de que pueda verse afectada por un mayor incr	Registrar la recaudación tributaria en forma discriminada por tipo de tributo y por períodos determinados (diario, semanal, mensual y anual).	Haber llevado a cabo la actualización de la base de datos de los contribuyentes solventes e insolventes.	Actualizació Recaudació de datos de

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
ÁREA: AMENAZAS

ÁREA	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS (1 año)	POLÍTICAS
A M E N A Z A S	"Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aplicando procedimientos administrativos y judiciales con integridad e imparcialidad, ofreciendo a los contribuyentes servicios de calidad a fin de incorporarlos en una cultura de pago".	"Ser una institución líder en gestión pública municipal; modelo de todas las instituciones encargadas de recaudar tributos y reconocida por brindar servicios de alta calidad y contar con la confianza ciudadana".	Fomentar los mecanismos que permitan a los contribuyentes ejercer Contraloría Social, con el fin de generar una mayor confianza que incentive al pago de las tasas por servicios municipales.	Crear los espacios de participación ciudadana.	Implementar por lo menos 4 espacios de participación ciudadana, tales como los siguientes: Cabildos Abiertos, Asamblea Comunal o consulta vecinal.	Involucrar a la sociedad civil organizada en la planeación operativa de los diferentes departamentos que conforman el Sistema Tributario Municipal.
			Unificar e integrar los diferentes pensamientos políticos, en proyectos reales que permitan el desarrollo social y económico del municipio.	Fomentar espacios de participación con grupos de diferentes tendencias políticas con fin de analizar los problemas de manera objetiva.		
			Dar a conocer a los contribuyentes, la forma de cómo se están invirtiendo los fondos que ellos aportan, para el desarrollo municipal.	Que la Alcaldía Municipal realice campañas de concienciación dirigida a los contribuyentes, con el fin dar a conocer la importancia del desarrollo local.		
			Dar a conocer a los contribuyentes, la forma de cómo la Alcaldía determina las tarifas de las tasas que cobra por servicios municipales.	Divulgar los parámetros de cómo la Alcaldía determina las tarifas de las tasas por servicios municipales.		
			Gestionar por parte de la municipalidad la inversión pública y privada a fin de generar el desarrollo económico y social del municipio.	Que la Alcaldía Municipal de Apopa gestione con el Gobierno Central proyectos, que permitan tanto a personas naturales como jurídicas generar inversión y desarrollo en el municipio de Apopa.		
				Haber realizado campañas informativas sobre las tasación municipal en las 10 comunidades más problemáticas en cuanto a solvencia tributaria.	Cobrar tasas municipales justas y equitativas.	
				Gestionar 50 proyectos de inversión pública y privada al año, con el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y otras instituciones privadas.	Mantener buenas relaciones con instituciones públicas, privadas y organizaciones internacionales para la consecución de proyectos.	

Brindar a los contribuyentes información clasificada y resumida que muestre el avance y logros obtenidos por la Administración Tributaria de la Alcaldía, en hechos valorados numéricamente.

M E T O D O L O G Í A	Diseñar e implementar un Sistema de Información Gerencial (SIG).	Diseñar e implementar un sistema de información gerencial que permita la transmisión y retroalimentación de información en forma sistemática entre los diferentes departamentos.	Poseer con un sistema que permita coordinar los diferentes departamentos.
	Diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos.	Diseñar e implementar un Manual de políticas y procedimientos que establezca las directrices generales de acción orientadas a una gestión municipal efectiva para cada uno de los departamentos.	Realizar las diferentes actividades y responsabilidades de los departamentos con eficiencia
	Que cada departamento diseñe e implemente su respectivo plan operativo que guíe su accionar.	Facilitar por medio de la aplicación de instrumentos técnico administrativos la evaluación de procedimientos y resultados obtenidos a efectos de mejorar la marcha administrativa y realizar una eficiente toma de decisiones.	Implementar y asignar correctamente las políticas y procedimientos adecuados a cada actividad.
	Llevar a cabo la redefinición de los procesos de Recaudación Tributaria y Recuperación de Mora, agregando actividades que generan valor agregado y eliminando aquellas que no son necesarias.	poseer los canales, por medio del cual se proceda de una manera eficiente la recaudación de los tributos, y de recuperación de mora en la Alcaldía.	Tener una red interdepartamental que permita una mayor comunicación y coordinación.
	Diseñar e implementar en la Alcaldía un programa de orientación y cultura tributaria hacia los contribuyentes.	Incrementar la recaudación tributaria por parte de los contribuyentes.	Recuperación de la mora tributaria en un 80%.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ÁREA: RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

ÁREA	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS (1 año)	POLITICAS
R E C A U D A C I Ó N T R I B U T A R I A	"Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aplicando procedimientos administrativos y judiciales con integridad e imparcialidad, ofreciendo a los contribuyentes servicios de calidad a fin de incorporarlos en una cultura de pago".	"Ser una institución líder en gestión pública municipal; modelo de todas las instituciones encargadas de recaudar tributos y reconocida por brindar servicios de alta calidad y contar con la confianza ciudadana".	Establecer un medio que permita ejercer control sobre la aplicación de las normas tributarias, por parte de cada uno de los departamentos involucrados en el sistema de Recaudación Tributaria.	Fiscalizar todos los procedimientos y normas tributarias, referente al proceso de recaudación tributaria.	Contar con un sistema que contribuya a la supervisión de las normas tributarias de los departamentos.	Fomentar entre los empleados, la cultura de apego y cumplimiento de leyes y procedimientos.
			Reestructurar el área financiera, con base al pensamiento estratégico a fin de adecuar la estructura organizativa al nuevo rol asignado con este enfoque.	Dar cumplimiento a la estructura organizacional acordada.	Mantener una estructura organizacional, que contribuya a una buena coordinación entre los departamentos.	Respetar las líneas jerárquicas definidas en la estructura organizacional.
			Administrar de una forma eficiente los recursos financieros de la Alcaldía Municipal.	Contratar a una persona que ocupe la plaza de gerente financiero y que le de el seguimiento necesario al proceso de la Recaudación Tributaria.	Haber contratado un Gerente Financiero	Potenciar la administración financiera municipal.
			Correlacionar información tanto económico como social de los contribuyentes, con el fin de establecer reformas a las tasas municipales.	Desarrollar estudios socioeconómicos, que permitan establecer tarifas justas y equitativas en las tasas por servicios municipales.	Haber realizado los ajustes pertinentes a las tasas municipales.	Sustentar sobre la base de estudios técnicos cualquier modificación a las tasas municipales.
			Fomentar en los empleados de los departamentos un compromiso con el plan estratégico pensamiento estratégico, cuyo fin sea realizar de manera eficaz las funciones y responsabilidades respectivas.	Desarrollar los aspectos filosóficos del sistema de Recaudación Tributaria, y sobre esa base delegar las funciones y responsabilidades correspondientes.	Poseer una misión y una visión estratégica.	Potenciar el desarrollo de soluciones a largo plazo.
			Diseñar mecanismos que permitan mejorar los nexos de comunicación con los contribuyentes, para que estos puedan canalizar sus quejas y sugerencias.	Incluir la comunicación con los contribuyentes, como uno de los ejes principales del sistema de información gerencial.	Contar con una sección de quejas y sugerencias.	Mantener canales de comunicación efectiva con los contribuyentes.
			Armonizar los esfuerzos de los diferentes niveles jerárquicos a fin de incrementar la recaudación tributaria.	Diseñar un medio que canalice los esfuerzos de los diferentes niveles jerárquicos en la misma dirección.	Formar círculos de calidad que busquen la mejora continua del proceso.	Promover espacios en los cuales los empleados sin importar su nivel jerárquico aporten alternativas de solución.