

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“ESTRATEGIA FINANCIERA QUE PERMITA INCREMENTAR LA RECUPERACIÓN DE
LOS TRIBUTOS MUNICIPALES EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE
APASTEPEQUE”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

García Gabriel Jackelin Vanessa

Deodanes Gracias Jerson Alexis

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

MARZO 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario general	: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias económicas	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría pública	: Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador general del Seminario de graduación	: Lic. Daniel Nehemías Reyes Lopez
Coordinación de Seminario de Procesos de graduación de la escuela de contaduría pública	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Docente director	: Msc. José Gustavo Benítez Estrada
Jurado Evaluador	: Lic. Benito Miranda Beltrán Lic. Carlos Ernesto Ramírez

MARZO 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

Mas gracias sean dadas a dios, que nos da la victoria por medio de nuestro señor Jesucristo (1° Corintios 15, 57). Agradezco a Dios todo poderoso y a mi madre, por el apoyo incondicional brindado a mi persona, como madre, padre y amiga incondicional; a mis hermanos, a mi sobrino, que siempre compartieron fracasos y logros en el transcurso de mis estudios universitarios, de igual forma a los familiares cercanos que en su momento me motivaron a mantenerme siempre encaminada al cumplimiento de mis objetivos, a mi compañero de trabajo y mi querida UES.

Jackelin Vanessa García Gabriel

Agradezco a Dios primeramente ya que es por su fidelidad e inmensa misericordia que me ha permitido llegar a este punto de mi carrera profesional, “porque de él, y por él y para él, son todas las cosas. A él sea la gloria por los siglos. Amen” (Romanos 11:32), a mi mamá Ana Martha Gracias, a mi papá Gabriel Deodanes, a mi abuela Felipa, por sus esfuerzos para contribuir a mi educación, y a mis hermanos y hermanas que de una u otra manera han contribuido con mi carrera universitaria. A mi compañera de equipo de trabajo y a los docentes que aportaron esos valiosos conocimientos. Finalmente, a la Universidad de El Salvador por brindarme las herramientas básicas y la visión objetiva para afrontar el mundo laboral y la realidad social.

Jerson Alexis Deodanes Gracias

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA N°
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Situación problemática de la recuperación de los tributos municipales en la alcaldía del municipio de Apastepeque.	10
1.2 Enunciado del problema	13
1.3 Justificación de la investigación	15
1.4 Objetivos de la investigación	17
1.5 Hipótesis	17
1.6 Limitaciones de la investigación	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL TÉCNICO Y LEGAL.	19
2.1 Estado actual del hecho o situación en la alcaldía municipal de Apastepeque.	19
2.1.2 Generalidades de la municipalidad	26
2.2 Principales definiciones	20
2.3 Legislación aplicable	30
2.4 Normativa técnica aplicable	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1 Enfoque y tipo de investigación	37
3.2 Delimitación espacial y temporal	38
3.3 Sujetos y objeto de estudio	38
3.4 Técnicas, materiales e instrumentos	40
3.6 Cronograma de actividades	42
3.7 Presentación de resultados	43
CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA FINANCIERA QUE PERMITA INCREMENTAR LA RECUPERACION DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE APASTEPEQUE.	53
4.1 Planteamiento del caso	53
4.2 Estructura del plan de solución	53
4.3 Beneficios y limitantes	54
4.4 Desarrollo de caso práctico	55
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	83

BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la unidad de gestión tributaria	29
Figura 2. Herramienta financiera para la recuperación de la mora tributaria de la alcaldía Municipal de Apastepeque	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ingresos promedios mensuales por tributos municipales para 2017.	11
Tabla 2 Contribuyentes de la alcaldía municipal de Apastepeque.	12
Tabla 3 Presupuesto de ingresos 2017	15
Tabla 4. Normativa Legal de la municipalidad de Apastepeque	31
Tabla 5 Análisis de la información sección1 Concejo municipal	44
Tabla 6. Análisis de la información sección 2 Cuentas corrientes	46
Tabla 7. Análisis de la información sección 3 Contabilidad	48
Tabla 8. Análisis de la información sección 4 Tesorería	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista	84
-----------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

La alcaldía de Apastepeque obtiene ingresos por diferentes fuentes, que permiten cumplir con los compromisos de pago adquiridos por diferentes gastos y proyectos en busca de mejorar y contribuir con el desarrollo de las comunidades. Dentro de estas fuentes tenemos ingresos por impuestos, tasas y por contribuciones especiales municipales.

La municipalidad de Apastepeque presenta una recaudación tributaria, que no permite cubrir los gastos instituciones, además de no contar con proyectos totalmente financiados con ingresos por fondos propios, debido a esto dependen en gran medida de las transferencias FODES, causando así atrasos en pagos de sueldos a empleados, compra de materiales y ejecución de proyectos.

Por lo antes expresado se realizó una investigación bajo el método hipotético deductivo con el objetivo de elaborar una estrategia financiera que permita incrementar la recuperación de los tributos municipales en la alcaldía de Apastepeque, para establecer estrategias financieras, procedimientos y políticas de cobro que funcionen como una guía para los procesos de cobro, ya sea preventivo, pre-coactivo o coactivo.

Durante la entrevista se verifico que los encargados de la toma de decisiones en la municipalidad dijeron desconocer el nivel actual de mora tributaria, esto se ve traducido en el desinterés por realizar una eficiente gestión de cobro que coadyuvé a la generación de mayores ingresos y recuperación de la mora tributaria.

La ausencia de políticas y procedimientos de cobro de los tributos dejados de percibir, muestra que la municipalidad posee debilidades en cuanto al control tributario, (cobro o gestión de tributos). La falta de una estrategia financiera para incrementar la recaudación tributaria municipal, no permite que ésta posea una efectiva recaudación, ya que la actual es deficiente y los fondos

recaudados resultan insuficientes, pues la municipalidad posee una serie de necesidades que deben ser atendidas.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- La municipalidad no posee un documento escrito que contenga políticas y procedimientos de cobro tributarios y planes de recuperación de la mora tributaria.
- La jefatura de la unidad de administración tributaria municipal (UATM) presenta una gestión deficiente en los procesos de recuperación de tributos.
- No realizan todas las etapas de cobro establecidas en la Ley General Tributaria municipal, sino únicamente el cobro administrativo.
- En la municipalidad, el área de cuentas corrientes tiene poco control en cuanto a su desempeño, ya que, según lo expresado por las autoridades entrevistadas, este no cumple con el perfil requerido.

Haciendo recomendaciones tales como:

- Establecer por escrito los procedimientos para la gestión de cobro en sus diferentes fases, de acuerdo con lo establecido en la Ley General tributaria Municipal.
- Hacer una revisión de la estructura del recurso humanos que posee la municipalidad y reestructurar áreas estratégicas como las relacionadas a la recaudación tributaria.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal de la unidad de administración tributaria municipal y sub unidades, con la finalidad de mantener una eficiente gestión de cobro y recuperación tributaria.
- Fortalecer las capacidades técnicas y conocimientos legales en materia tributaria al personal de cuentas corrientes, a través de capacitaciones continuas.

- Implementar el manual de políticas de cobro y el plan de recuperación de mora para mejorar la recaudación de tributos, y disminuir en parte la dependencia del FODES.

INTRODUCCIÓN

Los tributos constituyen para las municipalidades uno de sus principales rubros de ingresos para poder llevar desarrollo y sostenibilidad a su población, por lo que resulta muy importante poseer una eficiente gestión tributaria.

La unidad de administración tributaria municipal, constituye una de las áreas más importantes de las municipalidades, pues mediante esta se ejerce en gran medida la potestad otorgada por la legislación salvadoreña en cuanto a la imposición y recuperación de tributos municipales tal y como lo establece el artículo 204 de la Constitución de la República.

El presente documento contiene una investigación sobre la gestión tributaria realizada por la Alcaldía Municipal de Apastepeque, con el objetivo principal de elaborar una estrategia financiera que permita incrementar la recuperación de los tributos municipales, para el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

El trabajo está estructurado mediante cuatro capítulos, los cuales se presentan a continuación. El capítulo uno contiene la situación problemática, el enunciado del problema, la justificación, objetivos de la investigación y las principales limitantes encontradas durante el desarrollo de la investigación.

El capítulo dos, se plasmó la situación actual de la problemática y normativa legal aplicable; seguido en el capítulo tres se definió la metodología, enfoque y tipo de la investigación, el análisis del resultado del instrumento de recopilación de la información; en el capítulo cuatro se plantea la propuesta de una estrategia financiera para la recaudación tributaria, políticas y procedimientos

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática de la recuperación de los tributos municipales en la alcaldía del municipio de Apastepeque.

Las municipalidades en El Salvador funcionan económicamente gracias a los flujos monetarios provenientes del gobierno central, llamado Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) y a los ingresos propios, provenientes de tributos municipales.

La alcaldía de Apastepeque obtiene ingresos por diferentes fuentes, que permiten cumplir con los compromisos de pago adquiridos por diversos gastos y proyectos en busca de mejorar y contribuir con el desarrollo de las comunidades. Dentro de estas fuentes tenemos ingresos por impuestos, tasas y contribuciones especiales municipales. (Legislativa, 1991)

Con el fin de mantener un equilibrio en cuanto a ingresos y gastos, es necesario elaborar una programación de ingresos que se espera percibir de manera mensual, por transferencias y fondos propios provenientes de servicios prestados a la comunidad.(Hacienda)

La problemática está enfocada en la unidad de administración tributaria municipal (UATM) de la alcaldía del municipio de Apastepeque, pues dicha unidad de acuerdo al manual de organización y funciones, debe efectuar el cobro de la deuda por impuestos y tasas por servicios municipales a través de la vía administrativa, logrando recuperar únicamente el 43% de los ingresos por fondos propios presupuestados, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1 Ingresos promedios mensuales por tributos municipales para 2017.

Estatus	Montos (Expresados en dolares Norteamericanos)	Porcentajes
Devengados	\$ 55,577.00	100%
Percibidos	\$ 24,140.00	43%
Pendientes de cobro	\$ 31,437.00	57%

Fuente: Reporte de cuentas corrientes a septiembre 2017.

La imposibilidad en la recuperación al cien por ciento de los tributos determinados, es el resultado de no poseer una estrategia financiera que garantice una efectiva gestión de cobro; problemática con la que se enfrenta el gobierno municipal, desde el momento que recibe la administración de la municipalidad en mayo de dos mil quince. De enero a diciembre de dos mil diecisiete se reporta un total de \$90,764 en concepto de intereses moratorios (Hernandez, 2017).

Según información proporcionada por la gerencia, la población haciende a un total de 20,000 habitantes, de los cuales 1,788 son contribuyentes que cancelan tasas por servicios públicos en la zona urbana y 1,094 en la zona rural; mientras que por actividad económica se encuentran registrados 450 contribuyentes como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2 Contribuyentes de la alcaldía municipal de Apastepeque.

Rubros	Cantidad	Porcentajes
Por tasa por servicios publicos	2,882	86%
Urbano	1788	
Rural	1094	
Por actividad económica	450	14%
Urbano	450	
Total	3,332	100%

Fuente: Reporte de cuentas corrientes a septiembre 2017.

El hecho de no poseer una estrategia financiera para la gestión de cobro que permita incrementar la percepción de los tributos municipales, se debe principalmente a que no se ha tomado la debida importancia por parte de la dirección y administración para la percepción de estos, muestra de ello es que la unidad de administración tributaria municipal (UATM) no posee una sub unidad encargada de cobro y recuperación de mora. (ISDEM R. A., 2013)

Es importante mencionar también que la unidad de administración tributaria (UATM) no posee la cantidad de personal necesario y específicamente el departamento de cuentas corrientes.

La situación socioeconómica de los ciudadanos es otra causal más de la no recuperación de los tributos, pues según el informe de “indicadores de pobreza por municipio” del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), el municipio está ubicado en la categoría de pobreza extrema alta, con una tasa de 31.18% y 62.5% de pobreza total (FISDL, 2018).

Considerando que la mayor fuente de recursos que poseen los gobiernos municipales, es el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los municipios FODES y que en ocasiones dichas transferencias son retrasadas por parte del gobierno central por falta de disponibilidad, debido a esto la municipalidad experimenta situaciones como el atraso en el pago a proveedores, recursos

limitados para el mantenimiento de los servicios públicos, disminución y detención en la realización de proyectos, uso de fondos restringidos para rubros específicos, en gastos de diferente rubro e incluso préstamos bancarios, ya que los ingresos propios son muy bajos pues no se recupera al cien por ciento lo presupuestado, como se muestra en la tabla 1, existe un porcentaje significativo que no se recupera, el cual podría ayudar a subsanar algunas de las necesidades más básicas de la municipalidad.

En la actualidad la municipalidad sigue presentando la falta de implementación de una estrategia financiera cuyos objetivos se enfoquen en la recuperación de los tributos, presentando así una cantidad por mora acumulada de \$ 90,764.00 equivalente al 30% de los ingresos por fondos propios proyectados para el año 2017.

1.2 Enunciado del problema

La recaudación de tributos municipales de la alcaldía de Apastepeque es muy baja en relación a los gastos de funcionamiento que esta tiene, pues su principal fuente de ingresos es la aportación del gobierno central, por lo que la ejecución de obras o proyectos sociales que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la entidad, se ve condicionada a los límites financieros establecidos por el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios FODES.

Los ingresos por fondos propios de la alcaldía municipal de Apastepeque ascienden a US\$300,859 y representan el 12% de sus ingresos totales presupuestados para el año dos mil diecisiete, según se muestra en la tabla 3, siendo responsabilidad de la unidad de administración tributaria municipal UATM obtener la recaudación total de estos, sin embargo, según el diagnóstico que se realizó el 57% de los ingresos devengados no son percibidos (véase tabla 1);

Consecuencia de esto, se genera una serie de situaciones problemáticas a nivel interno de la municipalidad, siendo los profesionales de la contaduría pública los llamados a proponer soluciones a este tipo de situaciones, por tanto es de vital importancia que estos tengan las bases de los conocimientos necesarios en el área para que puedan actuar con diligencia y proponer soluciones acertadas. Por lo que surge la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta a la alcaldía municipal de Apastepeque, en su funcionamiento, el no poseer una estrategia financiera que le permita incrementar la recuperación de los tributos devengados en cada periodo, generados por tasas e impuestos?

Tabla 3 Presupuesto de ingresos 2017

ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE			
PRESUPUESTO DE INGRESOS 2017			
Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América			
Fondos propios	US\$	300,859.00	11.97%
Saldo de años anteriores	US\$	382,060.00	15.2%
Transferencias FODES	US\$	1,831,351.00	72.83%
Ingresos totales	US\$	2,514,270.00	100%

Fuente: Datos tomados del presupuesto de la alcaldía municipal de Apastepeque para el año 2017.

1.3 Justificación de la investigación

Los ingresos municipales provenientes de impuestos, tasas y contribuciones especiales son parte de los fondos propios de las alcaldías, los cuales son de gran importancia, con la recaudación de éstos se suplen gastos, se implementan y desarrollan diversos proyectos en beneficio de los habitantes. En la alcaldía municipal de Apastepeque, existe una gran cantidad de contribuyentes que no realizan el pago de los impuestos municipales, dando origen a la generación de intereses moratorios.

1.3.1 Novedoso

Con la finalidad de generar ingresos, las municipalidades poseen la potestad de fijar tributos que aporten al funcionamiento, estableciendo sistemas tributarios acordes a la situación socio-económica del municipio; siendo la unidad de administración tributaria municipal la encargada de la determinación, aplicación, verificación, control y recaudación de los tributos; por consiguiente es importante y necesaria la creación de herramientas estratégicas que brinden a los profesionales en el área los lineamientos e ideas necesarias para contribuir a una mayor recaudación.

Existen trabajos de investigación relacionados con la administración tributaria municipal, sin embargo, difieren con el presente trabajo en cuanto al contexto socioeconómico en el que se han desarrollado; en la municipalidad no se cuenta con antecedentes de investigaciones de este tipo.

1.3.2 Factibilidad

La factibilidad del estudio se define en cuatro aspectos:

Bibliográfica

La investigación es factible considerando que existe material escrito en relación a las municipalidades, tanto normativa técnica como legal y disposiciones administrativas que tratan sobre la administración de los tributos municipales, por parte de ISDEM, del Órgano Legislativo y trabajos de graduación relacionados con la administración de los tributos municipales.

De campo

Adquirimos información de campo del consejo municipal, unidad de administración tributaria municipal, sindico, tesorería y contabilidad, con el propósito de conocer la situación problemática de la municipalidad, causada por no poseer una estrategia financiera que permita incrementar la recuperación de los tributos municipales y el efecto en la consecución de los objetivos institucionales.

1.3.3 Utilidad social

Con el desarrollo de la investigación se contribuyó con la unidad de administración tributaria municipal de la comuna de Apastepeque, mediante la propuesta de estrategias financieras para el incremento en la recuperación de tributos, lo cual tiene un impacto favorable para las finanzas de la municipalidad contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos de la entidad. De igual forma se pretende que la investigación sea un instrumento de consulta para los profesionales de la contaduría pública dedicados al sector de municipalidades.

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Elaborar una estrategia financiera que permita incrementar la recuperación de los tributos municipales en la alcaldía de Apastepeque.

Objetivos específicos:

- Identificar y analizar las principales causas que originan la mora en los tributos municipales.
- Recopilar información a través de la elaboración de un instrumento que permita obtener un amplio panorama de la problemática.
- Evaluar el efecto en el funcionamiento de la municipalidad debido a la falta de la recaudación total de los tributos municipales.
- Elaborar modelos sugeridos para la gestión de cobro.
- Diseñar un manual de políticas dirigido al proceso de cobro y recuperación de la mora tributaria.
- Elaborar una propuesta de estrategia financiera encaminada a mejorar la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones especiales.

1.5 Hipótesis

El diseño de una estrategia financiera que abarque objetivos, metas y procesos de cobro para la alcaldía municipal de Apastepeque, permitirá y facilitará aumentar la recuperación de los tributos, mejorando el funcionamiento en cuanto al ambiente económico institucional.

1.6 Limitaciones de la investigación

Nos encontramos con la única limitante en cuanto al desplazamiento del equipo de trabajo hasta la unidad de análisis, ya que por la distancia entre la alcaldía y el municipio de San Salvador el flujo de la información requerida se realizó en su mayoría por medios electrónicos, estando sujetos a la disponibilidad de tiempo de los contactos principales de las personas encargadas de brindar la información.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL TÉCNICO Y LEGAL.

2.1 Estado actual en la recuperación de los tributos municipales de la alcaldía del municipio de Apastepeque.

La principal labor del gobierno local es administrar en función del bien común, esto implica tener la capacidad de ordenar, organizar su funcionamiento y de prestar los servicios básicos; también requiere tener la capacidad técnica para diseñar, gestionar y ejecutar los diferentes programas y proyectos necesarios para resolver los problemas y necesidades prioritarias.

Lo anterior, requiere que el municipio obtenga los recursos para atenderlos, así como que cuente con la capacidad financiera suficiente para ejercer una excelente gestión, de manera solvente en el tiempo, en este sentido evaluar la situación financiera y fiscal de los municipios es una tarea imperativa, ya que el hecho de tener por constitución el llamado a la autonomía, no necesariamente los hace autónomos financieramente, puesto que ésta se ha vuelto un mecanismo de endeudamiento acelerado para la mayoría de los municipios, en función de una carrera por desarrollar los territorios.

Los ingresos propios los constituirán los ingresos corrientes exceptuando las transferencias corrientes. Es decir, están conformados por los ingresos tributarios (tasas, impuestos, contribuciones especiales) así como los derechos, las ventas de bienes y servicios, y los ingresos financieros. Un estudio realizado de los años 2006 a 2015 muestra que los ingresos propios crecieron a un ritmo considerablemente menor de 0.35% en promedio anual, principalmente por la estabilidad y posterior caída en el nivel de tasas e impuestos recaudados. (JORGE ALFARO, 2016)

La corporación de municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), busca fortalecer los ingresos de las municipalidades, para elevar su capacidad de respuesta a las demandas de sus habitantes por lo que ha logrado a través de diferentes proyectos y programas contribuir a la mejora de recaudación y recuperación de mora tributaria municipal;

COMURES lanzó en agosto de 2013 un concurso abierto a 102 municipios de El Salvador, aquellos que no participaban en la implementación de Planes de Rescate Financiero por parte del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales (PFGL), para integrarse en una experiencia piloto que ha permitido a 10 alcaldías introducir mejoras en la gestión de sus finanzas locales; estas experiencias han fundado las bases para desarrollar un modelo para mejorar la gestión tributaria municipal.

2.2 Principales definiciones

➤ Autonomía

- 1) Sentido estricto o propio: (del griego autos, por sí mismo, y nomos, ley), significa la facultad de darse las propias normas por las que se ha de regir.
- 2) Sentido corriente o impropio: autonomía no significa ya la facultad de dictarse la propia ley, sino que designa a una institución que tenga amplias facultades de gobierno –y por lo tanto de administración–, aun cuando haya recibido su régimen jurídico de un poder superior. (ABELARDO TORRE, 2003)

➤ **Hecho generador**

Se entiende por hecho generador o hecho imponible, el supuesto previsto en la ley u ordenanza respectiva de creación de tributos municipales, que cuando ocurre en la realidad, da lugar al nacimiento de la obligación tributaria. (ASAMBLEA LEGISLATIVA, 1991)

➤ **Sujeto activo de la obligación tributaria**

Es el Municipio acreedor de los tributos respectivos. De acuerdo con la ordenanza reguladora de las tasas por servicios municipales de la ciudad de Apastepeque será sujeto activo de la obligación tributaria municipal, el municipio de Apastepeque, departamento de San Vicente, en su carácter de acreedor de los respectivos tributos. (DIARIO OFICIAL, 2013)

➤ **Sujeto pasivo de la obligación tributaria**

Es la persona natural o jurídica que, según la ley u ordenanza respectiva, está obligada al cumplimiento de las prestaciones pecuniarias, sea como contribuyente o responsable.

Se consideran también sujetos pasivos, las personas o entidades, propietarios, arrendatarios, comodatarios, fideicomisarios de inmuebles, adjudicatarios o cualquier título, las comunidades de bienes, las sucesiones, sociedades de hecho, y otros entes colectivos o patrimonios, heredados a título universal o curadores de la herencia yacente del contribuyente fallecido hasta el monto de la masa hereditaria, poseedores o meros tenedores y en última instancia persona a cuyo nombre se haya solicitado el servicio prestado por la municipalidad. (DIARIO OFICIAL, 2013)

➤ **Tributos municipales**

Son tributos municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

➤ **Impuestos municipales**

Son impuestos municipales, los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

➤ **Tasas municipales**

Son tasas municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

Estarán afectos al pago de las tasas, los servicios públicos tales como los de alumbrado público, aseo, ornato y saneamiento ambiental, casas comunales, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, mantenimiento de vías públicas, rastro municipal, canchas municipales, estacionamiento de vehículos arrendamiento de inmuebles municipales y otros correspondientes al uso de los bienes municipales; y

Los servicios jurídicos administrativos proporcionados por la municipalidad tales como: auténticas de firmas, emisión de certificados y constancias, guía, documentos privados, licencias, matriculas, patentes, permisos, matrimonios, testimonios de títulos de propiedad, transacciones de ganado, y otros servicios de similar naturaleza que preste el municipio, así como: otra actividades que requieran control y autorización municipal para su funcionamiento. (DIARIO OFICIAL, 2013)

➤ **Contribución especial municipal**

Es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.

➤ **Obligación tributaria**

Es el vínculo jurídico personal que existe entre el municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, estos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en el estipulado en esta Ley.

Son también de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales.

➤ **Contribuyente**

Es el sujeto pasivo respecto al cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

➤ **Determinación de la obligación tributaria municipal**

Es el acto jurídico por medio del cual se declara que se ha producido el hecho generador de un tributo municipal, se identifica al sujeto pasivo y se calcula su monto o cuantía. La determinación se rige por la Ley, ordenanza o acuerdo vigente en el momento en que ocurra el hecho generador de la obligación.

➤ **Base imponible**

La base imponible de la obligación tributaria municipal es la dimensión del hecho generador que sirve para cuantificar el tributo, al aplicarle la tarifa correspondiente.

➤ **Tarifas**

Las tarifas pueden establecerse en alícuotas dadas en porcentajes o en cantidades fijas, que se aplican a la base imponible; como resultado de esa operación, se obtiene la cantidad apreciable en dinero que corresponde pagar al sujeto pasivo en cumplimiento de su obligación tributaria.

➤ **Alícuotas**

Las alícuotas son proporcionales o progresivas. Son proporcionales cuando se expresan en un porcentaje constante, independiente del monto de la base imponible. Son progresivas si se expresan en porcentajes que se incrementan en relación con los aumentos que tenga la base imponible.

➤ **Mora**

Se entenderá que el sujeto pasivo cae en mora en el pago de tasa cuando no realizare el mismo y dejare transcurrir el plazo de más de sesenta días sin verificar dicho pago (DIARIO OFICIAL, 2013)

➤ **Intereses moratorios**

Los tributos no pagados en las condiciones que se señalan en la ordenanza reguladora de las tasas por servicios municipales de la ciudad de Apastepeque, causaran un interés moratorio hasta la fecha de su cancelación equivalente a la tasa de interés vigente que por créditos comerciales se otorguen a través del sector financiero. (DIARIO OFICIAL, 2013)

➤ **Administración tributaria municipal**

Es aquella que realiza funciones de determinación, aplicación verificación, control y recaudación de los tributos municipales, ejercidas por alcaldes y sus organismos dependientes.(ISDEM R. A., 2013)

➤ **Gestión de la mora tributaria**

Es la función de recuperación de mora; es la encargada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes que se encuentran en mora.(ISDEM R. A., 2013)

2.3 Antecedentes del municipio de Apastepeque

Historia colonial

Apastepeque es un municipio del departamento de San Vicente, ubicado a 590 metros sobre el nivel del mar y a 58 km de San Salvador. Es una localidad con una extensión territorial de 20.56 km², que limita por el Norte con el municipio de San Esteban Catarina; por el Sur con la ciudad de San Vicente, por el Este con Santa Clara y por el Oeste con san Cayetano Istepeque.

Entre los principales logros y avances en la gestión municipal, se puede nombrar la creación de los Comités de Competitividad y Desarrollo Turístico que propician la creación de rutas turísticas, comedores, restaurantes y hostales. La promoción de empresas locales a través de los Centros de Servicio; la creación de la Unidad de Desarrollo Local de la municipalidad; y como gran triunfo el haber obtenido en 2013, el primer lugar en el concurso “Pueblos Vivos” en la categoría Histórico Cultural. Un galardón que entrega el Ministerio de Turismo de El Salvador, y

que premió no sólo la promoción de la identidad histórica del pueblo de Apastepeque, sino también la riqueza de sus tradiciones, cultura y costumbres de San Vicente (Comures, 2015).

En el año 2017 la alcaldía municipal llevo a cabo la celebración del bicentenario de fundación del municipio de Apastepeque “El 20 de mayo, Apastepeque será ‘Capital por un Día’ y la Asamblea Legislativa desarrollará en nuestro Parque Central su sesión plenaria, lo que marca un acontecimiento histórico para nuestro municipio”, aseguró el edil Hernández, al agregar que también la población disfrutará de la participación artístico-cultural del Ballet Nacional de El Salvador. (Imagen, 2017)

2.3.1 Generalidades de la municipalidad

La alcaldía se encuentra ubicada en 1° avenida sur, barrio Santa Rosa, frente al Parque Central de Apastepeque, San Vicente; fundada en 1916.

Teléfono: 22314-2500

Correo: alcaldiaapastepeque@gmail.com

Misión:

El gobierno local de Apastepeque es una institución que administra recursos financieros y humanos apegados al irrestricto marco legal vigente y presta servicios de calidad, eficiencia y eficacia, de forma oportuna y transparente a la población de nuestro municipio; promueve el bienestar socioeconómico de sus habitantes facilitando la generación de empleo a través del impulso al turismo, la diversificación, el fortalecimiento de la agricultura y otras áreas de desarrollo humano.

Constituyéndose en una institución comprometida en la institucionalización de espacios y mecanismos que fortalezcan el proceso participativo de sus habitantes.

Visión:

Hacer de Apastepeque un municipio que garantice a las generaciones presentes y futuras un desarrollo integral a través de redes comunitarias, logrando que sus habitantes cuenten con las condiciones básicas para la vida en: salud, educación, seguridad ciudadana, agua potable, energía eléctrica, viviendas dignas, calles y caminos vecinales, cultura, religión, deportes y protegiendo de manera integrada nuestro medio ambiente, aprovechando y fortaleciendo a los productivos, para que se generen oportunidades de empleo local. Recuperando, protegiendo y conservando sus recursos naturales, para asegurar la calidad de vida de todos y todas sus habitantes, garantizando así el desarrollo humano en un periodo de corto, mediano y largo plazo.

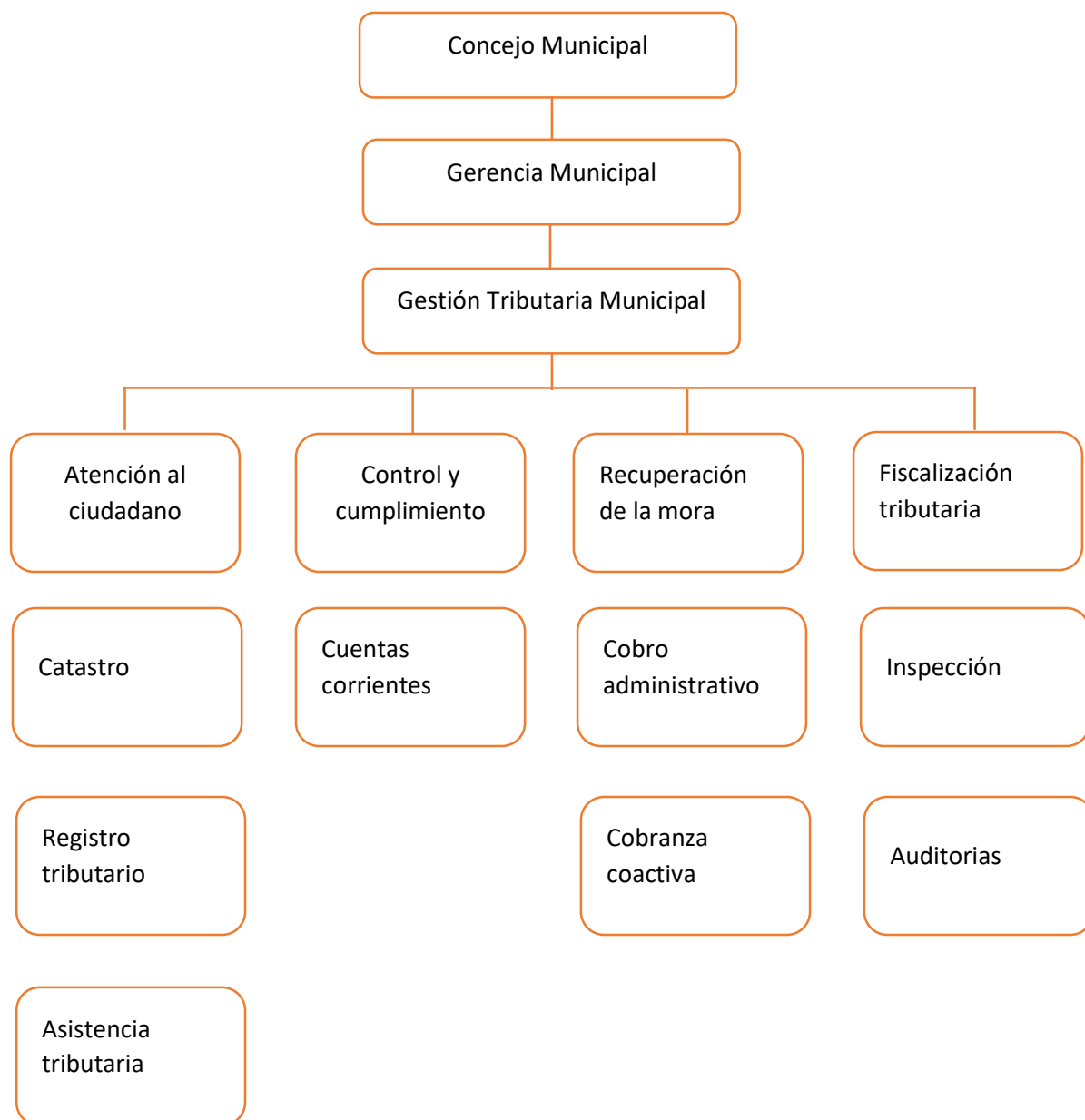
La municipalidad posee una planilla de personal por 100 elementos distribuidos en 37 unidades; el gobierno municipal está conformado por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario; del concejo municipal depende sindicatura municipal, auditoría interna, asesoría jurídica, comisiones y secretaria municipal; despacho y gerencia.

Las transferencias FODES y fondos propios por impuestos, tasas y contribuciones especiales representan las fuentes de ingresos para la municipalidad, además financiamiento por instituciones bancarias, en concepto de préstamos.

Servicios prestados por la municipalidad.

- Servicios públicos: Alumbrado público, aseo, ornato y saneamiento ambiental, casas comunales, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, mantenimiento de vías públicas, rastro municipal, canchas municipales, estacionamiento de vehículos, arrendamiento de bienes inmuebles municipales y otros correspondientes al uso de los bienes municipales.
- Servicios jurídicos administrativos: los que proporcione la municipalidad tales como: Autenticas de firmas, emisión de certificaciones y constancias, guías, documentos privados, licencias, matriculas, patentes, permisos, matrimonios, testimonios de títulos de propiedad, transacciones de ganado, y otros servicios de igual naturaleza que preste el municipio, así como: otras actividades que requieran control y autorización municipal para su funcionamiento.

➤ **Figura 1. Organigrama de la unidad de gestión tributaria**



Fuente: Gestión de la mora tributaria, ISDEM.

2.4 Legislación aplicable

Ordenamiento jurídico de las municipalidades en El Salvador.

“Se le llama orden jurídico al conjunto de normas positivas vigentes relacionadas entre sí y escalonadas o jerarquizadas, que rigen en cada momento la vida y las instituciones de todas clases dentro de una nación determinada. Dichas normas están formadas no solo por la constitución y por las leyes, sino también por los tratados internacionales, las leyes especiales, los decretos, los reglamentos, ordenanzas municipales, las disposiciones de las autoridades administrativas, las sentencias judiciales y hasta los contratos en cuanto regulan las relaciones entre las partes contrarias.

Es importante recalcar que “cada una de esas normas es diferente y están ordenadas de mayor a menor, por lo cual las inferiores toman su fundamento de las inmediatamente superiores” o están subordinadas a las de mayor jerarquía, a este escalonamiento es lo que Kelsen (1935) denomina “pirámide Jurídica”. Los elementos que conforman la pirámide de Kelsen en el sistema jurídico de El Salvador son los siguientes:

- La Constitución de la República
- Las Leyes Secundarias y Leyes Especiales
- Los Decretos
- Los Reglamentos
- Las Ordenanzas Municipales.” (Alfaro & Diaz Fuentes, 2016)

Tabla 4. Normativa Legal de la municipalidad de Apastepeque

N°	Ley	Comentario
1	Constitución de la Republica de El Salvador. Fecha de publicación: 16 de diciembre de 1983. Fecha última reforma: 02 de octubre de 2003.	<p>La Constitución en su artículo 204 le otorga a los gobiernos municipales la autonomía y potestad para crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de acuerdo a las condiciones particulares de los municipios, además le otorga la autoridad de crear o reformar sus tarifas de impuestos y proponerlas como leyes a la Asamblea Legislativa.</p> <p>Lo anterior nos abre el panorama de la autonomía que poseen las municipalidades en cuanto a la administración de sus tributos, desde la creación de las ordenanzas, la determinación de los tributos, sus tarifas, la forma y el proceso de cobro, las técnicas para la gestión y recuperación de la mora, hasta el destino o uso final de los flujos económicos derivados de los mismos, además;</p> <p>Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República. La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por el mismo ente, de acuerdo a la ley. (Alfaro & Diaz Fuentes, 2016)</p>
2	Código municipal. Fecha de publicación: 05 de febrero de 1986. Fecha de última reforma: 27 de marzo de 2017.	<p>En concordancia con la Constitución de la Republica de El Salvador, el artículo 3 del Código Municipal reafirma las facultades autónomas que poseen los municipios, en cuanto a: 1. la creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, 2. El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos, 3. Decreto de ordenanzas y reglamentos locales; y 4. Elaboración de tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa. En relación con este artículo, el 69 detalla como deberán las municipalidades realizar la creación o modificación de tributos “las leyes y ordenanzas que establezcan o modifiquen tributos municipales determinarán en su contenido: el hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones; las obligaciones de los sujetos activo, pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme a la ley general tributaria municipal; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.</p> <p>Dichas leyes y ordenanzas deberán fundamentarse en la capacidad económica de los contribuyentes y en los principios de generalidad, igualdad, equitativa distribución de la carga tributaria y de no confiscación”. (Legislativa, 1986)</p> <p>Por otra parte, los artículos 32 y 35 establecen que las ordenanzas, reglamentos y acuerdos son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.</p> <p>En cuanto a los ingresos municipales, en el código también se establecen 14 fuentes específicas, de las que pueden percibirse, entre los que encontramos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuestos, tasas y contribuciones especiales; ➤ El aporte proveniente del fondo de desarrollo económico y social de los municipios (FODES); ➤ Las subvenciones, donaciones y legados que reciba; ➤ El producto de las penas o sanciones pecuniarias de toda índole impuestas por la autoridad municipal competente, así como el de aquellas penas o sanciones que se liquiden con destino al municipio de conformidad a otras leyes. Igualmente, los recargos e intereses que perciban conforme a esas leyes, ordenanzas o reglamentos; ➤ El producto de la administración de los servicios públicos municipales; ➤ Las contribuciones y derechos especiales previstos en otras leyes;

-
- El producto de los empréstitos, préstamos y demás operaciones de crédito que obtenga;
 - El precio de la venta de los bienes muebles e inmuebles municipales que efectuare;
 - Cualquiera otra que determinen las leyes, reglamentos u ordenanzas.

En el artículo 64 encontramos que la prescripción de los tributos municipales y sus accesorios suceden cuando en un término de quince años consecutivos, no se haya iniciado el cobro judicial ejecutivo, por lo que las municipalidades tienen ese plazo para poder exigir el pago de estos.

3 **Ley general tributaria municipal**

Fecha de publicación: **21 de diciembre de 1991.**

Fecha de última reforma: **10 de marzo de 2006.**

Considerando que la autonomía municipal referida a su 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, los sistemas tributarios municipales y su administración deben ser objeto de atención permanente para lograr su adecuación a las condiciones socioeconómicas imperantes en nuestra realidad nacional.

En su artículo 2 y en concordancia con el 69 del Código Municipal, dicta la forma y requisitos para emisión de leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales.

Clasificación de los tributos municipales

Definición: son tributos municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

Tipos de tributos

- **Impuestos**
- **Tasas**
- **Contribución especial**

Extinción de la obligación tributaria municipal

El artículo 30 establece las formas o circunstancias por las que puede extinguirse la obligación tributaria municipal, las cuales son: 1-Pago, 2- Compensación, y 3- Por prescripción.

El pago consiste en el cumplimiento del tributo adeudado, el cual debe ser realizado por el contribuyente o responsable en la tesorería municipal, en moneda de curso legal, ya sea en efectivo o en cheque; y en los plazos que la ley u ordenanza municipal de creación lo establezca. Si dicha ley no estableciere el plazo, deberá cancelarse dentro de los 60 días siguientes al día en que se perfecciona el hecho generador de la obligación. Cuando la obligación fuere establecida por los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, se contarán los 60 días a partir del momento que el contribuyente sea notificado.

En caso que las municipalidades otorguen facilidades de pago a los contribuyentes, en periodos mayores a los 60 días, estos causaran los intereses moratorios correspondientes, según lo establece el artículo 47; el plazo extraordinario otorgado como facilidad de pago se considerara vencido cuando el deudor hubiere dejado de pagar dos cuotas consecutivas durante dicho plazo.

La compensación que se menciona en el artículo 30, se da cuando, algún municipio y un contribuyente del mismo sean deudores recíprocos, extinguiendo ambas deudas hasta el límite de la menor, la administración tributaria podrá realizar la compensación de oficio o a petición de parte, siempre que la deuda del contribuyente y el crédito de la municipalidad sean firmes, líquidos y exigibles.

La última de las formas de extinción de la obligación tributaria, es **la prescripción**, la cual encontramos en el artículo 42, en concordancia con el 64 del Código Municipal, consistente

en la pérdida del derecho de exigir el pago de los tributos municipales por falta de iniciativa en el cobro judicial ejecutivo, durante el término de quince años consecutivos.

Efectos del incumplimiento de la obligación tributaria

Según el artículo 45, la falta de pago por parte del sujeto pasivo, durante el plazo correspondiente lo ubica de oficio en situación de mora, sin considerar las causas de la falta de pago. Los efectos producidos por la mora; son: 1-hace exigible la deuda tributaria, 2-da lugar al devengo de intereses moratorios; y 3- da lugar a la aplicación de multas.

Infracciones tributarias municipales

En el título III de la ley, se define como infracción tributaria toda acción u omisión que implique violación de normas tributarias, a su vez las clasifica en:

- Contravenciones tributarias, con carácter administrativo y como tales son sancionadas; y
- Delitos tributarios, de naturaleza penal.

Procedimientos de cobro de la deuda tributaria municipal

La sección 4 de la ley establece que, para proceder con el cobro de un crédito tributario, sus intereses y multas, este debe ser líquido, exigible y que conste en documentos con fuerza ejecutiva. Para que posea fuerza ejecutiva, el documento debe ser emitido por el tesorero municipal o quien ejerza dicha función y además que este certificado por el alcalde municipal, mientras que la acción de cobro es competencia de la sindicatura municipal o en su defecto la persona nombrada por el consejo municipal para tal efecto.

Cobro judicial

Este procederá cuando sea notificado el deudor y transcurridos treinta días a partir de dicha notificación de cobro, este no haya cancelado.

<p>4 Ley orgánica del instituto salvadoreño de desarrollo municipal (Ley del ISDEM) Fecha de publicación: 17 de marzo de 1987. Fecha última reforma: 14 de agosto de 1995.</p>	<p>El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), fue creado en el marco de sustentar la autonomía de las municipios establecida en la Constitución de la República, siendo el ente mediador entre el gobierno central y los gobiernos municipales, coordinador de los planes y proyectos sociales ejecutados por el ejecutivo, además con la finalidad de dar asistencia técnica y financiera a las municipalidades para la creación de condiciones favorables de bienestar a los pueblos y sus habitantes.</p>
<p>5 Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios (Ley de creación del FODES) Fecha de publicación: 23 de septiembre de 1988. Fecha de última reforma: 08 de diciembre de 2006.</p>	<p>La presente Ley busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad. Por lo cual, según lo establece su Artículo 1, se crea el Fondo para el Desarrollo Económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse FODES, el cual estará constituido por: Un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-A de esta Ley. (Alfaro & Díaz Fuentes, 2016)</p> <p>El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) depositará en la cuenta de cada municipio los recursos provenientes del Gobierno Central, a más tardar dentro de los diez días siguientes de tenerlos a su disposición, si cumplido este plazo ISDEM no hubiere depositado los recursos respectivos a que se refiere el inciso anterior, los municipios podrán demandar judicialmente a ISDEM.</p>
<p>6 Ordenanza reguladora de las tasas por servicios</p>	<p>Tiene por objeto la creación de tributos municipales generados por servicios públicos administrativos o jurídicos prestados por la municipalidad, define el hecho generador, el</p>

municipales de la ciudad de Apastepeque, departamento de San Vicente.

Fecha última reforma: **11 de febrero de 2013.**

sujeto pasivo, el sujeto activo, el contribuyente, que se entenderá por servicios públicos y servicios jurídicos administrativos.

En el capítulo dos define las tasas y clasificación de estas, siendo las principales:

- **Servicios municipales:** alumbrado, aseo, saneamiento ambiental, mantenimiento de calles, mercados municipales, chalet, kioscos ventas transitorias, ganadería, cementerios municipales, terminal de buses, entre otros.
- **Servicios jurídicos administrativos:** auténticas de firmas que autorice el alcalde, certificaciones, constancias, documentos privados, matrimonios, inspecciones a inmuebles, revisión de planos, testimonios de títulos de propiedad, entre otros.
- **Licencias y permisos:** para construcción de edificios y casas, para ampliaciones o reparaciones interiores, entre otros.
- **Matriculas al año:** de trapiches y de juegos permitidos.
- **Derechos de uso de suelo y subsuelo:** para perforaciones de pozo, para extraer piedra, arena u otros minerales, por instalaciones de postes, cabinas, medidores y antenas, por mantenimiento de postes, torres, antenas, cabinas o medidores.
- **Tasas aplicables durante ferias, fiestas patronales y otras festividades:** piso por plaza y juegos permitidos por metro cuadrado.

El capítulo tres contempla la mora, pago en exceso y otras regulaciones en el cobro de las tasas, define el proceso de cobro y los recursos a usar, y el capítulo cuatro establece las infracciones y los tipos de sanciones, procedimientos y recursos.

2.5 Normativa técnica aplicable

Tabla 5. Normativa técnica de la municipalidad de Apastepeque

N°	Normativa	Comentario
1	Gestión de la mora tributaria ISDEM 2013	<p>Gestión de mora tributaria</p> <p>Es la función de recuperación de la mora; es la encargada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de parte de los contribuyentes que se encuentran en mora. Cada municipalidad puede elaborar la estructura organizativa de la unidad de administración tributaria según sus propios objetivos.</p> <p>Creación de la unidad de gestión de la mora tributaria</p> <p>Para poder elaborar una estrategia de cobro que responda a las necesidades de la institución deben contestarse las siguientes preguntas como mínimo:</p> <p>¿Qué Produce la Mora?</p> <p>¿Qué documentos la soportan?</p> <p>¿A cuánto asciende la Mora tributaria?</p> <p>¿Quiénes son los morosos?</p> <p>¿Qué acciones se han tomado a la fecha?</p> <p>¿Qué reacciones se han producido?</p> <p>¿Qué unidades o departamentos han intervenido o deben intervenir?</p> <p>En función de las respuestas así será la estrategia que deberá implementarse para lograr el éxito en la gestión de cobro (ISDEM, 2009).</p> <p>Para realizar una estrategia financiera que permita un mayor porcentaje de recuperación de los tributos devengados en cada periodo generados por tasas e impuestos es necesario conocer inicialmente como está estructurada la unidad de administración tributaria. Cada administración tributaria tiene y debe tener una estructura organizacional propia que se adecue a sus necesidades, pero en virtud de lograr los objetivos se puede tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Unidad de Atención al Ciudadano (o registro) ➤ La Unidad de Fiscalización ➤ La Unidad de Control y Cumplimiento ➤ La Unidad de Cobranza y Recuperación de la Mora. <p>La determinación de dependencia de la administración tributaria dentro del organigrama no debe limitar las funciones que debe ejercer para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Ver figura uno.</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento en la recaudación: Mayores recursos a través de la recaudación. Los esfuerzos de cobranza deben ser sostenidos de manera que la recaudación sea creciente. ➤ Ampliación de la base tributaria: la principal función es acercar a los contribuyentes a la administración con el propósito de aumentar el número de incrementar la recaudación. ➤ Generación de conciencia tributaria: contribuyendo así a fortalecer la cultura tributaria de los ciudadanos, haciendo una labor pedagógica; y, ➤ Aumentar la percepción de riesgo: el contribuyente al tener conocimiento de las sanciones por el incumplimiento de sus obligaciones tributarias, tiende a aumentar la percepción de riesgo.

Principales funciones

Esta unidad debe cumplir con las siguientes funciones:

- Proyectar la recaudación esperada para cada cartera: establecerá una estimación de los valores a recaudar, funcionando como apoyo a las estimaciones presupuestarias, ayudando a mejorar la proyección de la gestión municipal.
 - Preparar un plan de recuperación de la mora en el cual se definan las metas entre otros aspectos.
 - Controlar la evolución de la cartera, para verificar la segmentación, es decir que las proyecciones se estén cumpliendo.
 - Creación de equipos de gestión
 - Asignar las carteras a equipos de gestión, esto con el fin de delegar responsabilidades y cumplir con las que ya se tienen definidas.
 - Emisión de notificaciones.
 - Seguimiento y monitoreo del desempeño del proceso de cobranza.
- Tipos de gestión
- La mora temprana: este tipo de mora por lo general se gestiona con un trato cordial y es efectuado por personal de la municipalidad.
 - La mora tardía: se aplican acciones más duras que en la anterior y pueden ser llevadas a cabo por personal interno como externo.
 - La mora residual: por lo general se encarga personal capacitado como lo son los profesionales en negociación colaborativa.
-

2	Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Apastepeque. Corte de Cuentas de la República, Septiembre de 2007.	<p>Las normas técnicas de control interno específicas, constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal de Apastepeque, aplicable con carácter obligatorio al Concejo Municipal, jefaturas y empleados, según su artículo 1.</p> <p>Están diseñadas para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos, descritos a continuación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lograr eficiencia, efectividad y eficacia en las operaciones. ➤ Obtener confiabilidad y oportunidad de la información; y ➤ Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables. <p>Componentes orgánicos del sistema de control interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente de control ➤ Valoración del riesgo ➤ Información y comunicación ➤ Actividades de control; y <p>Monitoreo</p> <p>Para cada componente se establecen sus respectivas normas, las cuales serán responsabilidad del Concejo Municipal, Jefe Administrativo y jefaturas en el área de su competencia institucional.</p>
----------	---	--

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque y tipo de investigación

Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolló con base al enfoque cuantitativo, permitiendo la aplicación del método hipotético-deductivo: realizando conclusiones de la problemática generada por no poseer una estrategia financiera que le permita incrementar la recuperación de los tributos devengados en cada periodo, generados por tasas e impuestos. La utilización de la muestra; la medición objetiva de las variables; y la aplicación de la estadística en el análisis de los datos; asimismo, la prueba de la hipótesis planteada.

Tipo de investigación

Se aplicó la investigación de tipo descriptiva haciendo uso de datos primarios y secundarios para establecer relaciones y correlaciones entre las variables; aplicando la clasificación de estudios de casos, siendo estas un estudio exhaustivo a acerca de un individuo, de una familia, de una comunidad, una escuela, una fábrica, etc. Cuyo propósito es averiguar el comportamiento de un individuo (unidad de análisis) del cual se recogen datos sobre su estado presente, sus experiencias, el medio que lo rodea y la forma en que dichos factores se relacionan mutuamente (Campos, 2011).

La recolección de información fue dirigida a la gerencia general, alcalde, síndico y Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) y las subunidades que dependen de ella, con la finalidad de elaborar una herramienta financiera que incluya una solución integral.

3.2 Delimitación espacial y temporal

Las funciones de la unidad de administración tributaria municipal de la alcaldía de Apastepeque están sujetas a las autorizadas por el código municipal, la ley general tributaria municipal y demás disposiciones administrativas que el concejo municipal le establezca.

3.2.1 Teórica

El estudio se realizó considerando la importancia que posee la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) en las finanzas de la comuna en cuanto a la generación de ingresos provenientes de tributos, haciendo énfasis en la imposibilidad de percibir el 100% de estos; lo anterior con atención a las disposiciones legales e internas en relación al presupuesto institucional, la ley de la administración financiera del Estado (ley AFI), las ordenanzas municipales, los reglamentos internos y demás disposiciones relativas.

3.2.2 Temporal

La investigación se realizó con base a las gestiones y resultados obtenidos por la unidad de administración tributaria a partir de enero a diciembre 2017.

3.2.3 Espacial

Se llevó a cabo en la unidad de administración tributaria municipal de la alcaldía del municipio de Apastepeque departamento de San Vicente

3.3 Sujetos y objeto de estudio

La investigación se realizó tomando como objeto de estudio la alcaldía municipal de Apastepeque a petición del señor Gerente General de la institución y previa autorización del alcalde, manifestando que la falta de una herramienta financiera que permita mayor porcentaje en

la recuperación de tributos en la alcaldía municipal de Apastepeque, es un punto al cual no se le dio la importancia necesaria y de continuar esta situación llegara a convertirse en una dificultad mayor, además, influyo el hecho de economizar tanto en tiempo como en dinero por parte del equipo de investigación (Hernández, 2017).

3.3.1 Unidades de análisis

La investigación fue realizada en la alcaldía municipal de Apastepeque, departamento de San Vicente, en la unidad de administración tributaria municipal, recopilando información de la gestión y controles aplicados a la recuperación de los tributos mediante entrevistas, proporcionadas por el señor alcalde, el gerente, jefatura y demás personal de la unidad; además de requerimientos de información solicitados a las unidades antes mencionadas.

3.3.2 Población y marco muestral

Para la población en estudio se consideró a cinco personas vinculadas con la gestión tributaria municipal de la alcaldía de Apastepeque. La muestra se obtiene aplicando el muestreo probabilístico y no probabilístico, dentro de este último tenemos la muestra de juicio o sesgada: es cuando el investigador elige dicha muestra seleccionando los elementos que a “su juicio” le parecen representativos (Campos, 2011).

3.3.3 Variables e indicadores

El diseño de una estrategia financiera que abarque objetivos, metas y procesos de cobro para la alcaldía municipal de Apastepeque, permitirá y facilitará aumentar la recuperación de los tributos, mejorando el funcionamiento en cuanto al ambiente económico institucional.

Variable independiente

Diseño de una estrategia financiera que abarque objetivos, metas y procesos de cobro para la alcaldía municipal de Apastepeque.

- Medición
- Ingresos propios
- Elementos aplicados de la normativa
- Gestión de la mora tributaria
- Indicadores de pobreza existentes en el municipio.

Variable dependiente

Incremento en la recuperación de los tributos, mejorando el funcionamiento operativo y el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

- Medición
- Aplicación de políticas y procedimientos
- Efectividad en la gestión tributaria municipal
- Comportamiento de los flujos de ingresos provenientes de tributos municipales.

3.4 Técnicas, materiales e instrumentos

3.4.1 Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información

Para la investigación se implementó la técnica de:

- Sistematización bibliográfica: consultando decretos (diario oficial), leyes, trabajos de graduación relacionados con procesos de cobro y gestión de mora tributaria, informes

elaborados por personal del instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM), manual de organización y funciones de la municipalidad, libros relacionados con el desarrollo e implementación de estrategias financieras.

- Entrevista y observación: a través estas técnicas se obtuvieron perspectivas sobre los procesos de cobro y gestión de la mora tributaria, así mismo de los niveles de ingresos por fondos propios.

3.4.2 Instrumentos de medición

La técnica de la entrevista se llevó a cabo haciendo uso de un cuestionario guía, con la finalidad de recabar datos, considerando el nivel de relación existente del entrevistado con el tema en estudio.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

La información recolectada para abordar y analizar la situación problemática fue procesada en el programa informático Microsoft Word, debido a que los datos recopilados consisten en texto narrativo, por lo que se presenta en tablas divididas por secciones, que contienen los siguientes elementos:

- Pregunta
- Respuesta y
- Análisis de la respuesta.

3.7 Presentación de resultados

Al realizar la entrevista a las personas relacionadas con la problemática en estudio se logró recopilar y agrupar la información para su respectivo análisis.

3.7.1 Tabulación y análisis de resultados

El resultado de la entrevista se muestra desde la tabla N° 6 hasta la N° 9, detallando la pregunta, respuesta y respectivo análisis, obteniendo una perspectiva de la problemática desde diferentes puntos de vista.

Tabla 5 Análisis de la información sección1 Concejo municipal

N°	Preguntas	Opinión		Análisis
		Alcalde	Concejal	
1	¿De qué forma se controla el desempeño del personal de cuentas corrientes?	El encargado de llevar el control del desempeño de los empleados de cuentas corrientes es el jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), sin embargo, existen deficiencias en el desempeño de su rol de trabajo.	Mediante los ingresos reportados por cuentas corrientes en el informe diario.	En la municipalidad, el área de cuentas corrientes tiene poco control en cuanto a su desempeño, ya que según lo expreso el Alcalde el encargado de la supervisión a esta área no cumple con el perfil requerido.
2	¿Quién es el funcionario a cargo de elaborar políticas y procedimientos de cobro y recuperación de tributos?	Encargado de la UATM, sin embargo, quien realiza las acciones es el encargado de catastro.	Encargado de la UATM	La elaboración de políticas, procedimientos de cobro y recuperación de tributos le corresponden al jefe UATM, a falta de este es el encargado de catastro quien implementa las gestiones de cobro.
3	¿Cuáles son los rubros de ingresos que posee la municipalidad?	Por comercio, antenas, partidas de nacimiento, cartas de venta y transferencias FODES.	Impuestos por empresas telefónica, vallas publicitarias, alumbrado público, aseo de calles y registro del estado familiar.	La municipalidad obtiene ingresos provenientes de tasas por actividades comerciales, publicidad, y especies municipales, además del fondo de desarrollo económico para las municipalidades FODES
4	¿Qué tipo de proyectos tiene en desarrollo o programados la municipalidad?	Deportes, recarpeteo, empedrado pavimentación y fraguado de calles, dispensarios médicos y zonas de esparcimiento infantil.	Calles, alumbrado público, dispensarios médicos y alumbrado eléctrico municipios	Los proyectos ejecutados y en proceso están en rubros como infraestructura vial, salud, deporte y recreación, estos son financiados en un alto porcentaje con fondos FODES y parte de los ingresos por fondos propios.

5	¿En qué medida la falta de recuperación de tributos municipales, limita el desarrollo de proyectos en beneficio de la población?	Mucho, ya que si no hay recaudación no puede haber desarrollo municipal, aunque no se realicen proyectos directamente con fondos propios ya que estos se destinan a salarios por exceso de personal.	Afecta en gran manera ya que sin recursos económicos no puede haber ejecución de proyectos.	Debido al exceso de personal que se maneja en la municipalidad los ingresos por fondos propios son absorbidos para el pago de salario, lo cual limita la cantidad de proyectos que podrían ser realizados con dichos fondos.
6	¿La recaudación tributaria actual es suficiente para cubrir los gastos que como alcaldía deben suplir?	No, ya que existen muchas necesidades que solventar.	No es suficiente pero se logra cubrir al menos el 60%.	Los ingresos como resultado de la recaudación tributaria actual no suplen el 100% de los gastos que no pueden ser cubiertos con el FODES 25%.
7	¿Cuál es el nivel de mora tributaria que posee actualmente la municipalidad?	No posee conocimiento.	No posee conocimiento.	El desconocimiento del nivel de mora tributaria en la municipalidad de parte de las principales autoridades se refleja en la falta de implementación de políticas y gestiones de cobro que aumente el nivel de recaudación tributaria.
8	¿Cómo considera que beneficiara al funcionamiento económico de la municipalidad, la creación de una estrategia financiera para la recuperación de tributos?	En gran manera, ya que por motivos políticos muchas veces no se realizan las acciones de cobro de los tributos.	De gran manera, porque si no existe un programa o una planificación de cómo recuperar la mora, las empresas y personas no se hacen presente para pagar los impuestos.	La creación e implementación de una estrategia financiera para la recuperación de tributos en la municipalidad se traducirá en un incremento de los ingresos por fondos propios.
9	¿Cómo afecta a las finanzas de la alcaldía municipal, el retraso de los fondos FODES?	Mucho ya que de ese fondo se depende enormemente, pues, si no se tiene el FODES a tiempo no se puede cancelar los préstamos y los intereses bancarios van creciendo cada día, además se retrasa el pago de salarios y se descuida el mantenimiento de la municipalidad.	Con el atraso de este se paraliza la ejecución de proyectos, pagos a empresas, compra de materiales, con una estrategia de cobro no afectaría de la misma manera el atraso del FODES.	La capacidad de pago en la municipalidad se encuentra limitada a los desembolsos del fondo FODES, tanto para inversión como funcionamiento.

10	¿Considera que los fondos FODES son suficientes para el desarrollo de proyectos en beneficio de la población?	No y debido a esto se ha tenido que recurrir a préstamos en dos instituciones financieras.	No, debido a que el FODES generalmente se destina para suplir gastos de la municipalidad, otra causa es la restricción al uso de estos fondos.	De acuerdo a la ley del FODES solo se utilizará el 75% de este para inversión; de manera que si se logra un mayor porcentaje de recuperación de los tributos la dependencia al antes mencionado fondo será menor, además, no sería necesario recurrir a financiamientos en instituciones bancarias.
-----------	---	--	--	---

Tabla 6. Análisis de la información sección 2 Cuentas corrientes

N°	Preguntas	Opinión	Análisis
1	¿Existe coordinación entre los empleados relacionados con cuentas corrientes y dicha unidad, en cuanto a la recaudación tributaria?	La coordinación entre empleados en cuanto a la unidad es muy fluida, ya que hay coordinación con el encargado de administración tributaria, contabilidad y tesorería, cuando requieran de algún informe o recuperación de mora.	La coordinación entre empleados y las unidades se manifiesta únicamente al solicitar un informe ya sea por la unidad de contabilidad, tesorería e incluso cuando es solicitado por el concejo.
2	¿Detalle cuáles son las políticas y procedimientos que actualmente utilizan como guía para hacer las gestiones de cobro de los tributos municipales?	El consejo municipal realiza una ordenanza anual para que los contribuyentes puedan ponerse al día con los inmuebles.	Se comprobó que la municipalidad aún no posee políticas y procedimientos que permitan tener una guía sobre gestiones de cobro, sin embargo, se implementa anualmente una ordenanza para crear una iniciativa de pago en los contribuyentes.
3	¿De qué manera afecta el no poseer políticas y procedimientos de cobro de forma documentada?	De no tener una base legal documentada no habrá presión para que los contribuyentes puedan ponerse al día con los inmuebles.	Se desconoce sobre la existencia e implementación de una herramienta financiera encaminada a mejorar la recaudación tributaria.
4	¿Qué procedimientos administrativos realizan actualmente para recuperar la mora tributaria?	Realización de estados de cuentas, notificar al dueño del inmueble que tiene una deuda y el decide hacer un convenio de cancelar la deuda de una vez.	En la unidad de cuentas corrientes se aplican procedimientos de manera empírica a falta de estrategias administrativas escritas.

5	¿Mantiene actualizada la base de datos de los contribuyentes solventes y morosos?	Si, la base de datos se encuentra actualizada por cada contribuyente solvente, a través de descargos y abonos en el sistema donde se encuentra.	Se verificó que el sistema no genera informes que faciliten la identificación de los contribuyentes morosos.
6	¿Cuál es la consecuencia de no poseer una estrategia de cobro de la mora tributaria?	No hay pagos mensuales, anuales ni convenios de pago por parte de los contribuyentes que adquieren el servicio prestado por esta municipalidad	El personal de la unidad de cuentas corrientes identifica que sin una estrategia de cobro de la mora tributaria definida, no se agilizaran los pagos de parte de los contribuyentes, obstaculizando un nivel de ingresos que beneficie el funcionamiento de la municipalidad.
7	¿A quién se informa sobre la mora tributaria de los contribuyentes y con qué frecuencia se realiza?	Al jefe de la administración tributaria y al contador, mensualmente y cuando se requiere anualmente	La información generada en cuentas corrientes referente a la mora tributaria recorre las unidades de la UATM y contabilidad.
8	¿En qué aspectos considera que beneficiara a la municipalidad la creación de una estrategia financiera para la recuperación de tributos?	En buenos ingresos para la municipalidad	Con la implementación de una estrategia financiera en cuanto a la recuperación de mora tributaria se obtendría un mayor nivel de ingresos permitiendo solventar un mayor número de necesidades.
9	¿Qué tipo de informe generan para reflejar la mora tributaria?	Realización de informes de la base de datos cuando lo solicita el encargado de la administración tributaria o el departamento de contabilidad	Se verificó que no se elaboran informes sobre el nivel de mora constantemente, únicamente se toman datos generales del sistema cuando es solicitado por la UATMA o contabilidad.

Tabla 7. Análisis de la información sección 3 Contabilidad

N°	Preguntas	Opinión		
		Contador	Auxiliar de contabilidad	Análisis
1	¿Qué tipos de registros tiene contabilidad sobre la mora tributaria?	Informe que genera esta cuenta en módulo SAFIMU, además informes financieros	Informes que emite el área de cuentas corrientes con el cual se hace la partida contable, se ingresa al sistema de contabilidad y se emite comprobante contable	Registros que muestran el valor contable de la mora tributaria al final de cada periodo.
2	¿Qué tipo de informes emite contabilidad a quien los dirige y con qué periodicidad, en cuanto a la recuperación de tributos?	Balance de comprobación dirigido al consejo municipal y dirección general de contabilidad gubernamental, se hacen de forma mensual	Comprobante contable y estados financieros mensuales, se dirigen a la máxima autoridad de la municipalidad y a la dirección general de contabilidad del ministerio de hacienda	La información sobre la mora tributaria es reportada mediante el balance de comprobación, dirigido al consejo municipal y a la DGCG.
3	¿Cuál es la base documental que utiliza para los registros de ingresos diarios (tipos de informes y documentos)?	Reporte diario de cuentas corrientes, clasificación de ingresos y remesas	Informe que genera cuentas corrientes y las formulas ISAM	La información registrada en contabilidad relacionada con los ingresos diarios está basada en los informes generados por la unidad de cuentas corrientes

4	¿A qué fecha se elaboró el último reporte de mora?	Al 31 de diciembre de 2017, que es cuando se ajusta la mora, cuentas corrientes contra contabilidad.	Al 31 de diciembre de 2017	Al final de cada año se realiza una comparación del valor de la mora registrada en contabilidad y los datos de cuentas corrientes con la finalidad de ajustar el valor contable y representar razonablemente dichos valores
---	--	--	----------------------------	---

Tabla 8. Análisis de la información sección 4 Tesorería

N°	Preguntas	Opinión	Análisis
1	¿La recaudación tributaria actual es suficiente para cubrir los gastos que como alcaldía deben suplir?	No, no es suficiente, ya que mensualmente los gastos son mayores que los ingresos, por lo que cada mes se aumentan las deudas con los proveedores	La recaudación actual no es suficiente para el suplir los gastos mensuales, generando un aumento en las deudas municipales
2	¿A quién se informa sobre lo recaudado en la municipalidad y con qué frecuencia se realiza?	Se informa en primera instancia al alcalde y posteriormente al consejo, al alcalde cada 15 días y al consejo al mes.	Quienes se encargan de la toma de decisiones son informados de manera oportuna y veras
3	¿Cada cuánto tiempo se da a conocer la disponibilidad financiera al consejo municipal?	De acuerdo a la necesidad; pero normalmente se hace una vez al mes	La disponibilidad financiera se da a conocer de manera periódica con la finalidad de optimizar los recursos financieros
4	¿Qué tipo de informes recibe de la unidad de cuentas corrientes respecto de la recaudación tributaria?	Informe de ingresos diarios generales y un consolidado de los ingresos diarios por rubro con su respectiva remesa.	Se tiene un buen flujo de la información en cuanto a la recaudación diaria

3.7.2 DIAGNÓSTICO

Luego de conocer y analizar la opinión del personal de la unidad de administración tributaria municipal, contabilidad, tesorería, alcalde y concejal, sobre la recaudación tributaria municipal, se identificó la situación actual en cuanto a la gestión de cobro y recuperación de mora.

De acuerdo a la información recopilada se identificó que el responsable de controlar el desempeño de la unidad de cuentas corrientes y diseñar e implementar políticas de recuperación de tributos, es el jefe de la unidad de administración tributaria municipal.

Sin embargo, se verificó la inexistencia de políticas apegadas a la legislación tributaria municipal que procuren mejorar los niveles de ingresos provenientes de impuestos y tasas por actividades comerciales, publicidad, especies municipales, alumbrado público, aseo de calles, y demás rubros.

El procedimiento actual realizado para la recuperación de tributos está basado únicamente en la elaboración de estados de cuentas y notificación de estos, relacionados a los inmuebles sin incluir otros rubros de ingresos, lo que permite visualizar que no se brinda la debida importancia a una adecuada gestión de cobro.

Como consecuencia de lo anterior el flujo de los ingresos por fondos propios resulta insuficiente para cubrir las necesidades que la municipalidad posee en cuanto a funcionamiento, ejecución de proyectos o pago de la deuda. El retraso en las transferencias del FODES se suma a los escasos recursos económicos en la municipalidad, ya que como consecuencia del retraso del FODES se dejan de pagar a tiempo los salarios, cuotas de préstamos, se incrementan los intereses moratorios, algunos proyectos quedan pendientes de ejecución, se realizan prestamos entre cuentas, o préstamos a instituciones financieras.

Durante la entrevista se verifico que los encargados de la toma de decisiones en la municipalidad dijeron desconocer el nivel actual de mora tributaria, esto se ve traducido en el desinterés por realizar una eficiente gestión de cobro que coadyuvé a la generación de mayores ingresos y recuperación de la mora tributaria.

La ausencia de políticas y procedimientos de cobro de los tributos dejados de percibir, muestra que la municipalidad posee debilidades en cuanto al control tributario, (cobro o gestión de tributos). La falta de una estrategia financiera para incrementar la recaudación tributaria municipal, no permite que ésta posea una efectiva recaudación, ya que la actual es deficiente y los fondos recaudados resultan insuficientes, pues la municipalidad posee una serie de necesidades que deben ser atendidas.

Además, la municipalidad posee préstamos en dos instituciones financieras que generan una gran cantidad de intereses, lo cual empeora la situación, ya que son asumidos por la municipalidad, y se deja de destinar esos fondos a proyectos sociales para solventar necesidades básicas de la población.

CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA FINANCIERA QUE PERMITA INCREMENTAR LA RECUPERACION DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE APASTEPEQUE.

4.1 Planteamiento del caso

En este capítulo se muestra el diseño de una estrategia financiera que permita incrementar la recuperación de los tributos municipales en la alcaldía del municipio de Apastepeque, de acuerdo a la normativa aplicable, cuyo propósito es definir y agilizar gestiones y políticas de cobro.

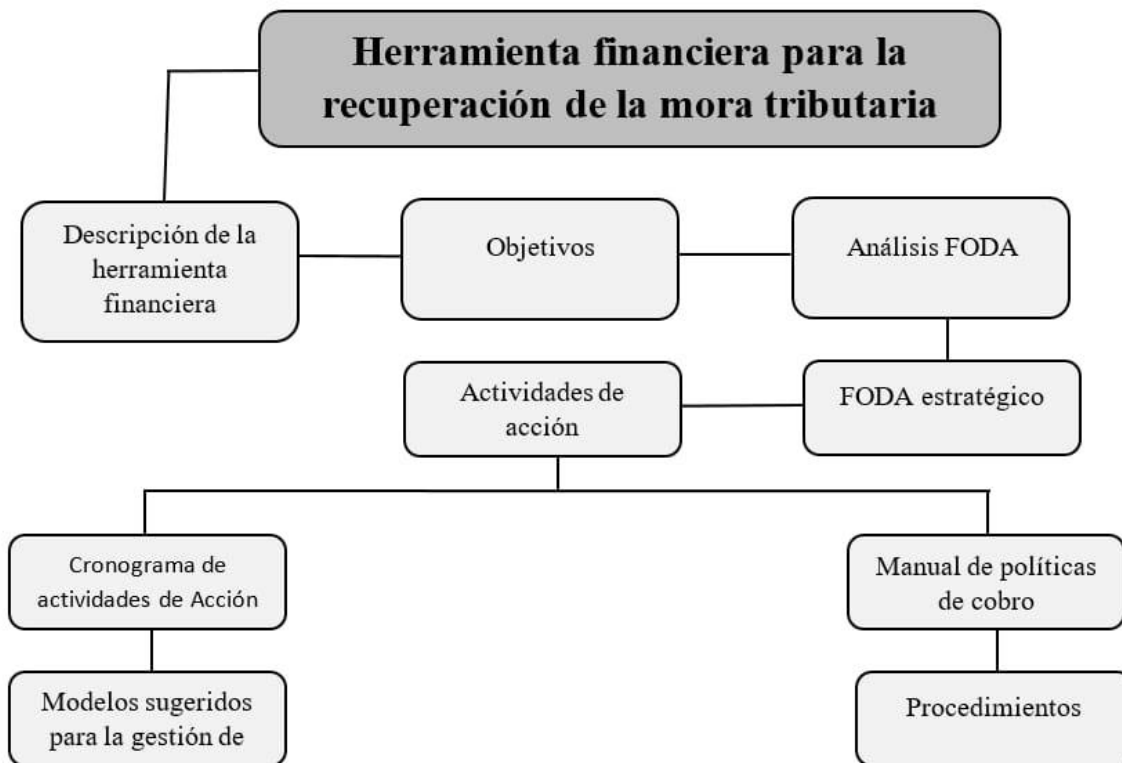
La municipalidad muestra dificultades en cuanto a las gestiones de cobro y recuperación de la mora tributaria, debido a que aún no se han documentado ni establecido los procedimientos que deben llevarse a cabo en cuanto a lo antes mencionado.

La municipalidad se encuentra obligada a definir una estrategia financiera que permita incrementar la recuperación de los tributos municipales, así como la gestión de mora, con el propósito de obtener más ingresos que solventen los gastos de la municipalidad que no son cubiertos por las transferencias FODES recibidas mensualmente.

4.2 Estructura del plan de solución

El diseño de la estrategia financiera que engloba políticas, procedimientos y gestiones de cobro, además, perfiles y responsabilidades del jefe de la UATM, que se traducirán en resultados positivos para la municipalidad, se abordarán de la manera siguiente:

Figura 2. Herramienta financiera para la recuperación de la mora tributaria de la alcaldía Municipal de Apastepeque



4.3 Beneficios y limitantes

El desarrollo e implementación de una estrategia financiera a través de políticas, procedimiento y gestiones de cobro, será de mucho beneficio para la municipalidad en cuanto a la generación de fondos propios, convirtiéndose esta, en una herramienta que permita aumentar la seguridad de pago de los contribuyentes.

Las políticas y procedimientos permitirán agilizar y garantizar la correcta actuación por parte del personal de la municipalidad en cuanto a la gestión y recuperación tributaria.

Además, la correcta implementación de la estrategia permitirá realizar pagos puntuales en cuanto al endeudamiento con instituciones financieras y evitar realizar futuros préstamos, así mismo, permitirá tener una mayor capacidad de ingresos destinados a solventar gastos institucionales y para financiar proyectos.

Constituye una limitante la falta de coordinación en cuanto al seguimiento de los procesos realizados por cuentas corrientes de parte de la unidad de administración tributaria municipal.

4.4 Desarrollo de caso práctico

HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA.

I. Descripción de la herramienta financiera

El diseño de una herramienta financiera para la recuperación de la mora tributaria, con la que se busca agilizar las operaciones de pago de los contribuyentes con el fin principal de mejorar el nivel de ingresos recaudado por la unidad de cuentas corrientes, permitiendo así disponer de recursos económicos para invertir en proyectos en beneficio de los habitantes y cumplir con las obligaciones monetarias propias de la municipalidad.

El diseño de la herramienta antes mencionada, se elaboró tomando en cuenta las opiniones de quienes participan directamente en los procesos relacionados a la gestione de cobro y recuperación de tributos (cuentas corrientes) y principales figuras que ejercen autoridad (alcalde y concejal).

Además de lo anterior, se busca mejorar y aprovechar las oportunidades de la comuna en cuanto a la generación y recuperación de tributos, ejecutando estrategias y políticas que faciliten los procesos de recuperación.

II. Objetivos

General

Definir estrategias financieras enfocadas a mejorar la recaudación tributaria municipal en la alcaldía de Apastepeque.

Específicos

- Mejorar la situación económica de la municipalidad, a través de la implementación de una estrategia financiera.
- Agilizar el pago de los contribuyentes, haciendo énfasis en el bienestar común.
- Concientizar a todo el personal de la unidad de administración tributaria municipal en cuanto a mantener un nivel de conocimiento adecuado, que permita mayor efectividad en las acciones de dicha unidad
- Crear en el personal de cuentas corrientes el compromiso de brindar servicios de calidad conforme a las necesidades del contribuyente.

III. ANÁLISIS FODA

Mediante el análisis FODA se obtuvo el diagnóstico de la alcaldía municipal de Apastepeque, observando factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Factores	Externos	
Internos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO: utilizando fortalezas para aprovechar oportunidades.	Estrategias FA: utilizando fortalezas para erradicar amenazas.
Debilidades	Estrategias DO: mediante el aprovechamiento de oportunidades superar debilidades.	Estrategias DA: orientadas a disminuir debilidades y evadir amenazas.

Fuente: (Stoner, 1996)

FODA



IV. FODA ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS

FO F1, O3: Diseñar herramientas, políticas y procedimientos de cobro ejerciendo la facultad otorgada por la Ley General Tributaria Municipal.

F6, O5: Mejorar la recaudación tributaria implementando sistemas que faciliten los procesos de pago por parte de contribuyentes.

FA F1, A1, A4: Diseñar una herramienta financiera que brinde facilidades de pago a aquellos contribuyentes que se compruebe que carecen de capacidad de pago.

F6, A2: Apoyo estratégico para la inversión en nuevas fuentes de ingresos para la población promoviendo actividades de comercio local.

DO O2, D3: Desarrollar campañas informativas con la finalidad de transmitir conocimientos sobre las responsabilidades tributarias municipales a los contribuyentes y empleo de los recursos recaudados.

O3, D3: Implementación de la unidad de gestión y recuperación de la mora tributaria.

DA D9, A2: Realizar controles de rendimiento y ejecución de políticas y procedimientos de cobro a las unidades involucradas.

D1, A3: Recuperar tributos de acuerdo a lo presupuestado ejerciendo planes de calificación y detección de contribuyentes.

V. Actividades de acción

A partir de las estrategias descritas en el apartado anterior, se plantea una serie de actividades a desarrollar encaminadas a mejorar los procesos de recuperación de tributos municipales. Para cada una de las actividades planteadas se incluye también la persona que estará a cargo de realizarla y los recursos materiales y económicos necesarios.

ESTRATEGIA/OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESARROLLO	RESPONSABLE	RECURSO	PRESUPUESTO
Estrategia 1. Diseñar herramientas, políticas y procedimientos de cobro ejerciendo la facultad otorgada por la Ley General Tributaria Municipal. Objetivo: Capacitar al personal para que tenga la capacidad de establecer y ejecutar las políticas y procedimientos necesarios para la gestión y administración de los tributos municipales.	1- Capacitar primeramente al jefe de la unidad de administración tributaria para desarrollarle sus capacidades de liderazgo e innovación de procesos de cobro.	Recursos humanos en coordinación con la gerencia deberá gestionar una consultoría tributaria con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, apoyándose en el auditor interno, para que este también pueda capacitar en aspectos legales y normativos relacionados a la recaudación.	Auditoria interna y consultoría brindada por ISDEM.	Computadora, proyector, papelería y recurso humano	\$500.00
	2- Creación de un manual de políticas de cobro, que contemple las diferentes etapas del cobro tributario municipal.	La unidad de administración tributaria municipal deberá trabajar en coordinación con el gerente general y el Síndico municipal para la redacción de políticas de cobro; se presenta una propuesta de un manual de políticas de cobro sugeridas.	-Jefe de Unidad de Administración Tributaria municipal. -Gerente general -Síndico municipal	-Computadora -Recurso humano -Ley general tributaria municipal -Código municipal	\$304.17
	3- Crear mecanismos de acercamiento al contribuyente, generando credibilidad en la gestión de los recursos municipales, para facilitar la recuperación de tributos.	La unidad de acceso a la información pública junto al departamento de informática creará una página de Facebook para que dicha unidad pueda difundir datos del empleo de los fondos recaudados y el contribuyente o ciudadano pueda en cualquier momento consultar el presupuesto de las obras ejecutadas o en ejecución, avance de	-Jefe de la unidad de acceso a la información pública. -Síndico municipal. -Departamento de informática.	-Internet. - Computadora. -Recurso humano -Papelería.	\$304.17

		estas, fuentes de financiamiento y responsables.			
Estrategia 2. Mejorar la recaudación tributaria implementando procedimientos que faciliten los procesos de pago por parte del contribuyente.	1- generar estado de cuenta y aviso de cobro.	El departamento informático juntamente con la unidad de cuentas corrientes deberá crear una base de datos de los contribuyentes que poseen correos electrónicos, con la finalidad de enviar estado de cuenta o aviso de cobro.	- Unidad de cuentas corrientes	- Internet	\$304.17
Objetivo: Hacer uso de las herramientas tecnológicas de mayor influencia en la población para brindar al contribuyente una atención adecuada y oportuna que facilite la recuperación tributaria.	2- Envió de aviso de cobro al domicilio del contribuyente.	La unidad de cuentas corrientes en coordinación con recuso humano designaran en equipo encargado de realizar la entrega de los avisos de cobro	- Unidad de cuentas corrientes. - Unidad de acceso a la información pública. - Unidad de comunicaciones.	- Recurso humano - papel - impresora	\$600.00
Estrategia 3. Diseñar una herramienta financiera que brinde facilidades de pago a aquellos contribuyentes que se compruebe que carecen de capacidad contributiva.	1- Verificar la existencia de una base de datos actualizada por cada contribuyente, que permita analizar su capacidad de pago.	El jefe de la unidad de administración tributaria municipal en coordinación con sindicatura municipal analizara la capacidad de pago de los contribuyentes mediante una lista de parámetros de clasificación para establecer facilidades de pago según el resultado del análisis realizado.	- Jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal. - Sindicatura municipal	- Recurso humano	\$304.17
Objetivo: Poseer una base de datos que proporcione la información necesaria para hacer una clasificación de contribuyentes según su capacidad económica, y poder brindar las alternativas de solución a cada caso particular.	2- Establecer las diferentes opciones de pago que se otorgaran a los contribuyentes una vez hayan sido clasificados	El jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal y Sindicatura elaboraran una propuesta dirigida al concejo para la aprobación de los planes de pago que se otorgaran a los contribuyentes de acuerdo a la clasificación previa.	- Jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal. - Sindicatura municipal	- Recurso humano	\$304.17
Estrategia 4. Apoyo estratégico para la inversión en nuevas fuentes de ingresos para la población	1- Impartir talleres de emprendimiento en diferentes rubros.	El Jefe de la Unidad de mejoramiento de vida y promoción social elaborará un plan que contenga el detalle de los talleres a impartir, la fuente de	- Unidad de mejoramiento de vida y promoción social.	- Recurso humano	\$500.00 por proyecto

<p>promoviendo actividades de comercio local.</p> <p>Objetivo: Contribuir con el desarrollo económico del municipio, generando los espacios propicios para fomentar nuevos negocios que en un futuro se convertirán en sujetos pasivos de la obligación tributaria, incrementando la recaudación.</p>	<p>2- Gestionar con instituciones diferentes a la municipalidad capital semilla.</p>	<p>financiamiento y sector al que se dirigirá.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con organismos no gubernamentales que se dedican al financiamiento de proyectos como por ejemplo micro región del valle del jiboa (MIJIBOA), fundación para el desarrollo (FUNDE), ACHOCA, entre otras.</p>	<p>- Unidad de mejoramiento de vida y promoción social.</p>	<p>- Recurso humano</p>	<p>\$304.17</p>
<p>Estrategia 5. Desarrollar campañas informativas con la finalidad de transmitir conocimientos sobre las responsabilidades tributarias municipales a los contribuyentes y empleo de los recursos recaudados.</p> <p>Objetivo: Generar una cultura de responsabilidad tributaria en los ciudadanos, mediante una gestión eficiente y adecuada de los recursos municipales, promoviendo de esta forma el cumplimiento de las obligaciones por parte de estos.</p>	<p>1- Crear un plan de divulgación de las responsabilidades tributarias y su respectiva base legal, Por ejemplo: charlas informativas en la municipalidad, volantes, creación de un quiosco informativo en el parque central de la ciudad, etc.</p>	<p>El jefe de la unidad de administración tributaria municipal con el apoyo de la unidad de comunicaciones, deberá formular un plan operativo para dar a conocer las responsabilidades tributarias de los ciudadanos del municipio, desde su nacimiento hasta las formas de extinción y sus implicaciones legales, todo esto en concordancia con las leyes, ordenanzas y normativas en materia tributaria municipal.</p>	<p>- Unidad de administración tributaria municipal, unidad de comunicaciones.</p>	<p>- Recurso humano</p>	<p>\$304.17</p>
	<p>2- Ejecución de las acciones establecidas en el plan de divulgación.</p>	<p>Del exceso de personal que posee la municipalidad, el jefe de la unidad de administración tributaria municipal deberá seleccionar personas que puedan colaborar con la ejecución de las acciones planteadas en la actividad uno, las cuales deberán ser capacitadas previamente por parte de este. Las acciones de divulgación deberán ser realizadas en eventos o actividades a las que asiste una gran afluencia de personas, o en momentos estratégicos.</p>	<p>- Unidad de administración tributaria municipal, unidad de comunicaciones.</p>	<p>- Recurso humano - Proyector - Computadora - Papelería</p>	<p>\$100.00</p>
<p>Estrategia 6. Implementación de la subunidad de gestión y recuperación de la mora tributaria.</p>	<p>1- Selección de un profesional del área económica con experiencia en recuperación de</p>	<p>La unidad de recurso humano junto al jefe de la unidad de administración tributaria municipal deberán crear el</p>	<p>- Gerencia general</p>	<p>- Recurso humano</p>	<p>\$500.00</p>

Objetivo: Maximizar los recursos de la municipalidad empleando el exceso de personal en un área estratégica para contribuir a la generación de mayores ingresos y fortalecer la gestión de la mora tributaria.	créditos para designarlo como encargado de la subunidad de gestión y recuperación de la mora tributaria.	perfil del profesional que se requiere, para someterlo a aprobación del concejo municipal, una vez aprobado, realizar el proceso de selección y asignación de responsabilidades, las cuales estarían vinculadas exclusivamente a la recuperación tributaria.	- Jefe de la unidad de administración tributaria. - Sindicatura municipal. - Concejo municipal		
	2- El jefe de la unidad de administración tributaria junto al encargado de la subunidad de recuperación de la mora tributaria, deberán reclutar y capacitar a nivel interno, al menos a dos personas que colaboren en la gestión y recuperación de la mora.	Los encargados deberán realizar el proceso de selección y asignar actividades, las cuales serán más de campo que administrativas, con el objetivo de brindar un servicio más personalizado, estudiando los casos que poseen mayor nivel de mora y las posibles facilidades que se puedan otorgar, de acuerdo a las actividades planteadas en las estrategias anteriores.	- Encargado de la subunidad de gestión y recuperación de la mora tributaria. - Jefe de la unidad de administración tributaria, y; - Unidad de recursos humanos.	- Recurso humano	\$608.34
Estrategia 7. Realizar controles de rendimiento, ejecución de políticas y procedimientos de cobro a las unidades involucradas.					
Objetivo: Evaluar que las tasas estén en correlación con los costos incurridos en la prestación de servicios que las generan, cuidando de esa forma la situación económica tanto de la población como de la municipalidad.	1- Comparar ingresos presupuestados con ingresos recaudados.	El jefe de la unidad de administración tributaria municipal, sindicatura y gerente general, realizará un control del rendimiento de cuentas corrientes a través de una comparación de ingresos captados con los presupuestados.	- Jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal. - Sindicatura municipal -Gerente general	-Recurso humano	\$304.17
Estrategia 8. Aumentar la recaudación de tributos de acuerdo a lo presupuestado ejerciendo planes de calificación y detección de contribuyentes.	1- Implementar planes de calificación y detección de contribuyentes.	El jefe UATM en conjunto con la subunidad de catastro y gerencia general, implementara planes que permita calificar y detectar nuevos contribuyentes.	- Jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).	-Recurso humano	\$304.17

Objetivo: Identificar nuevos sujetos pasivos que realicen alguno de los hechos generadores contemplados en la ordenanza municipal que tenga la capacidad contributiva.			-Sub unidad de catastro		
			-Gerencia general		
	2- Realizar un análisis del costo por prestar un servicio que origina el cobro de tasas a los contribuyentes y ajustarlo a un nivel razonable si es necesario.	Analizar el valor establecido en concepto de tasas por servicios cobrado a los contribuyentes, para garantizar una auto sostenibilidad de dicho servicio, y de ser necesario hacer reformas a la ordenanza que lo contempla.	- Jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM). - Sindicatura - Gerencia general	- Recurso humano	\$304.17

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE ACCIÓN

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO	Año 1				Año 2				Año 3			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Capacitar primeramente al jefe de la unidad de administración tributaria para desarrollarle sus capacidades de liderazgo e innovación de procesos de cobro.	■											
Creación de un manual de políticas de cobro, que contemple las diferentes etapas del cobro tributario municipal.	■											
Crear mecanismos de acercamiento al contribuyente, generando credibilidad en la gestión de los recursos municipales, para facilitar la recuperación de tributos.	■											
Implementar planes de calificación y detección de contribuyentes.	■	■										
Selección de un profesional del área económica con experiencia en recuperación de créditos para designarlo como encargado de la subunidad de gestión y recuperación de la mora tributaria.		■										
El jefe de la unidad de administración tributaria junto al encargado de la subunidad de recuperación de la mora tributaria, deberán reclutar y capacitar a nivel interno, al menos a dos personas que colaboren en la gestión y recuperación de la mora.		■										
Realizar un análisis de la capacidad contributiva por contribuyente registrado, según la unidad de catastro.			■									
Establecer las diferentes opciones de pago que se otorgaran a los contribuyentes una vez hayan sido clasificados				■								
Impartir talleres de emprendimiento en diferentes rubros.				■	■							
Crear un plan de divulgación de las responsabilidades tributarias y su respectiva base legal. Por ejemplo: charlas informativas en la municipalidad, volantes, creación de un quiosco informativo en el parque central de la ciudad, etc.				■	■							
Ejecución de las acciones establecidas en el plan de divulgación.					■	■						
Comparar ingresos presupuestados con ingresos recaudados.					■	■						
Realizar un análisis del costo por prestar un servicio que origina el cobro de tasas a los contribuyentes y ajustarlo a un nivel razonable si es necesario.					■	■						
Brindar medios de pago simplificados y prácticos a los contribuyentes, para facilitar el acercamiento por parte de estos para la realización del pago.					■	■						
Desarrollar campañas de divulgación e inducción para la implementación de la actividad N° 1					■	■	■	■	■			
Gestionar con instituciones diferentes a la municipalidad capital semilla.					■	■	■	■	■	■		
Evaluar la aplicación de políticas y procesos en la unidad de cuentas corrientes.							■	■	■	■	■	



➤ Manual de Políticas de cobro



I. Introducción

El manual de políticas y procedimientos de cobro constituye una herramienta que busca propiciar la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, sirviendo como guía para ejecución de los procesos relevantes dentro de la UATM, relacionados con las gestiones de cobro tributarias.

Con la finalidad de mejorar la recaudación tributaria generando, un mayor ingreso por fondos propios.

II. Objetivos

General

Establecer un nivel de ingresos provenientes de la recaudación tributaria de la comuna, que garantice un el fortalecimiento de las finanzas institucionales, mediante la implementación de políticas y procedimientos.

Específicos

- Establecer políticas y procedimientos para las gestiones de cobro de la mora tributaria.
- Definir controles que permitan medir el desempeño del personal de cuentas corrientes
- Facilitar y agilizar para los contribuyentes los procesos y formas de pago.

a) Políticas generales

Políticas Generales

- Atender de forma correcta y oportuna cualquier consulta de los contribuyentes, realizada a la unidad de cuentas corrientes.
 - Ejercer controles mensuales sobre el desempeño del personal de la unidad de cuentas corrientes.
 - Generar informes consolidados sobre la mora tributaria al final de cada mes.
 - Se aplicarán multas e intereses permitidos por la ley, en relación a la mora tributaria.
-

b) Políticas para la creación de expedientes

POLITICAS

PROCEDIMIENTOS

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ El jefe de la unidad de cuentas corrientes delegara un responsable para la creación de un expediente por cada contribuyente, así como la actualización de este.➤ Se creara un expediente físico y de forma computarizada.➤ La información relacionada a datos personales del contribuyente se guardaran con debida prudencia.➤ Detallar en el expediente el registro de todas las actividades realizadas en relación a la gestión de cobro, llevadas a cabo por la unidad de cuentas corrientes. | <p>Se creara el expediente por contribuyente tomando nota de: nombre completo según DUI, NIT, dirección, número de teléfono, actividades principales (en caso se trate de persona jurídica) entre otros.</p> <p>Se ordenaran por apellidos los expedientes tanto en físicos como el archivo digital, con el fin de prevenir riesgos en cuanto a la pérdida de la base de datos; además se separar personas naturales de personas jurídicas.</p> <p>Únicamente se le brindara información confidencial al contribuyente cuando este la solicite; de igual forma se le facilitara a persona autorizada por el mencionado contribuyente (persona natural o jurídica) mediante escrito autenticado.</p> <p>Se deberá anexar un detalle de las gestiones de cobro al expediente que contenga como mínimo: fecha en que se iniciaron las gestiones de cobro</p> |
|---|---|
-



c) Estados de cuenta

POLITICAS	PROCEDIMIENTOS
<p>➤ El jefe de la unidad de cuentas corrientes delegara un responsable para la elaboración de un estado de cuenta por cada contribuyente.</p>	<p>Se elaborará un estado de cuenta por contribuyente independientemente del monto total adeudado a la municipalidad, sea solicitado por él o no; en el cual se detallara por separado lo adeudado por rubro.</p>
<p>➤ Actualizar la base de datos de los contribuyentes para poder brindarles datos exactos relacionados con su deuda.</p>	<p>Realizar registros en el sistema sobre pagos efectuados y nuevas tasas o impuestos que aumenten el valor de la deuda.</p>
<p>➤ Notificar estado de cuenta</p>	<p>La notificación se realizará basada en los tiempos límites establecidos por el cobro preventivo y coactivo</p>

d) Políticas de Cobro

Preventivo

- El departamento de contabilidad deberá emitir informe mensual del estado de la cuenta de los contribuyentes con retraso de pago
- La unidad de administración tributaria municipal analizara los casos que requieran gestión de cobro, e iniciara el proceso.
- El primer aviso de cobro será enviado después de transcurrido un mes sin que el contribuyente haya efectuado pago alguno.

- Realizar notificación de los estados de cuenta con el cálculo de la obligación tributaria determinados mediante los registros actualizados que posee la unidad de cuentas corrientes.
- Argumentar al contribuyente el análisis de la base de información y documentación que acredite el nacimiento de la obligación.
- Concientizar al contribuyente sobre los riesgos en cuanto a la insolvencia tributaria municipal.
- El contribuyente contara con 60 días para efectuar el pago de los impuestos y tasas calculados, contados al día siguiente de la realización del hecho generador.

Pre-coactiva

- Notificar al contribuyente sobre el periodo de vencimiento de la obligación, junto al estado de cuenta con el monto a pagar.

 - Se considera en mora el contribuyente que no haya realizado movimientos de pago en el plazo de 60 días, después de ocurrido el hecho generador.

 - En el primer aviso de cobro extrajudicial, se hará de conocimiento del contribuyente que posee de 30 días para acercarse y realizar el pago a la municipalidad.

 - Si el pago del impuesto es realizado dentro los tres meses posteriores al vencimiento del plazo, se pagará el 5% en concepto de multa calculado sobre el impuesto, si es efectuado después de estos meses se calculará un porcentaje de multa equivalente al 10%.

 - A solicitud del contribuyente, se harán planes de pago, considerando la capacidad contributiva del sujeto obligado, el cual será otorgado mediante acuerdo de concejo.

 - Si el contribuyente faltare a dos fechas de pago consecutivas el plazo autorizado se considerará vencido.

 - Los tributos municipales no cancelados en el plazo establecido causaran un interés moratorio equivalente al interés del mercado para las deudas contraídas por el sector comercial, hasta la fecha de su cancelación.
-

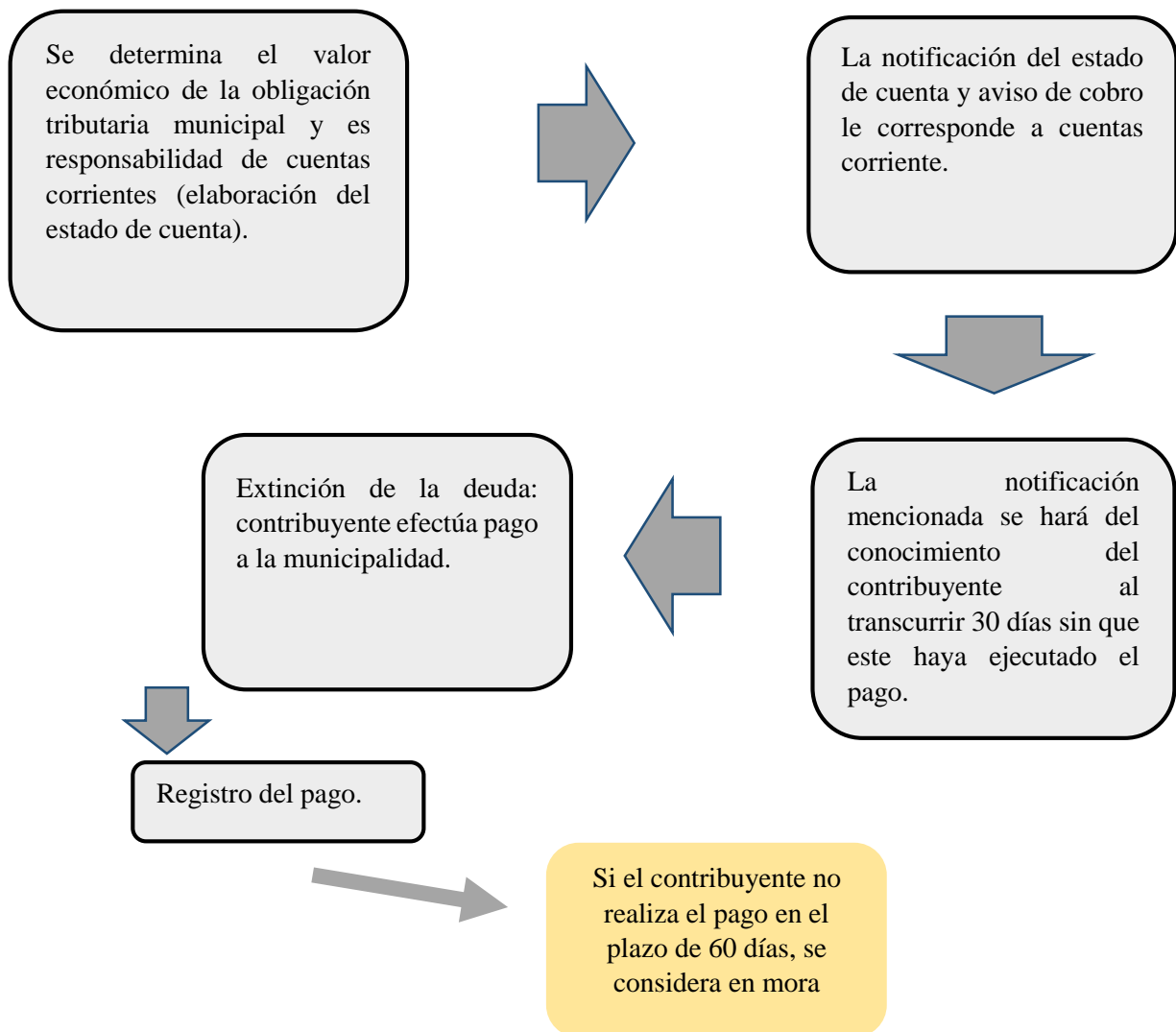


Coactivo

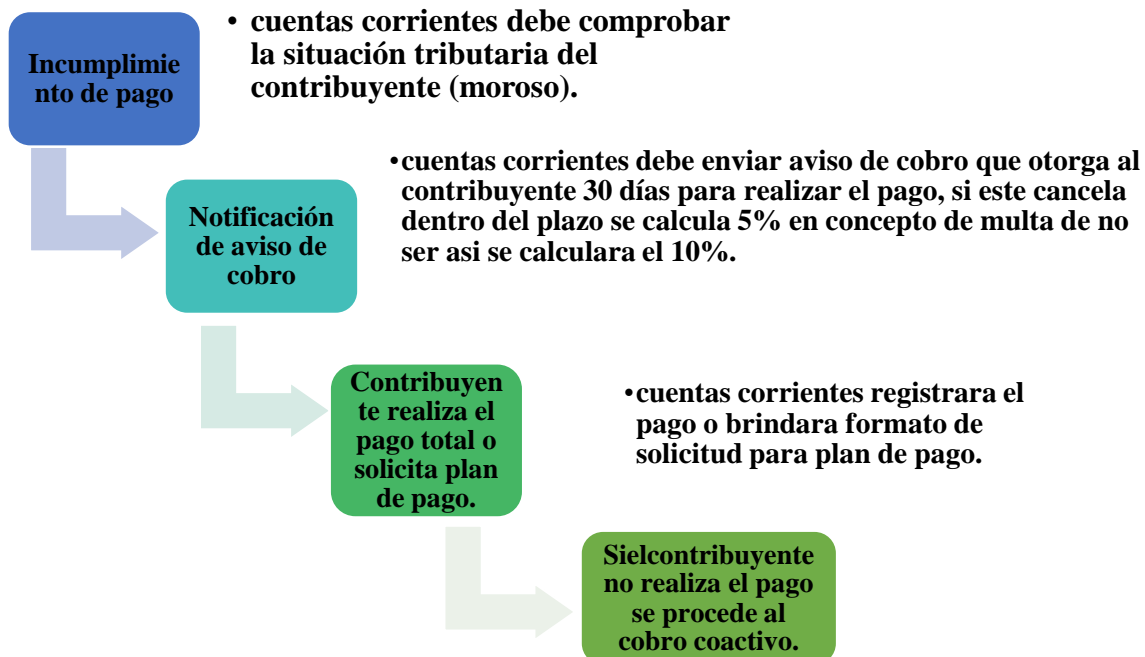
- ❖ Presentar el detalle del costo extra por no cumplir en el tiempo establecido.
 - ❖ El cobro judicial procederá de acuerdo a lo establecido por la Ley General Tributaria Municipal en el artículo 119.
 - ❖ Será la máxima autoridad (concejo municipal) quien velará por el pago total de la deuda a través del nombramiento de un representante designado para llevar a cabo el proceso judicial.
-

VII. PROCEDIMIENTOS

Cobro preventivo: en esta etapa se considera como cobro normal, el contribuyente cuenta con 60 días para el pago de la obligación tributaria, en la cual aún no se generan multas e intereses, pero si durante los primeros 30 días, no se recibe en la municipalidad pago alguno, se procede al envío (notificación) del estado de cuenta con el importe en concepto de tributos municipales por pagar.

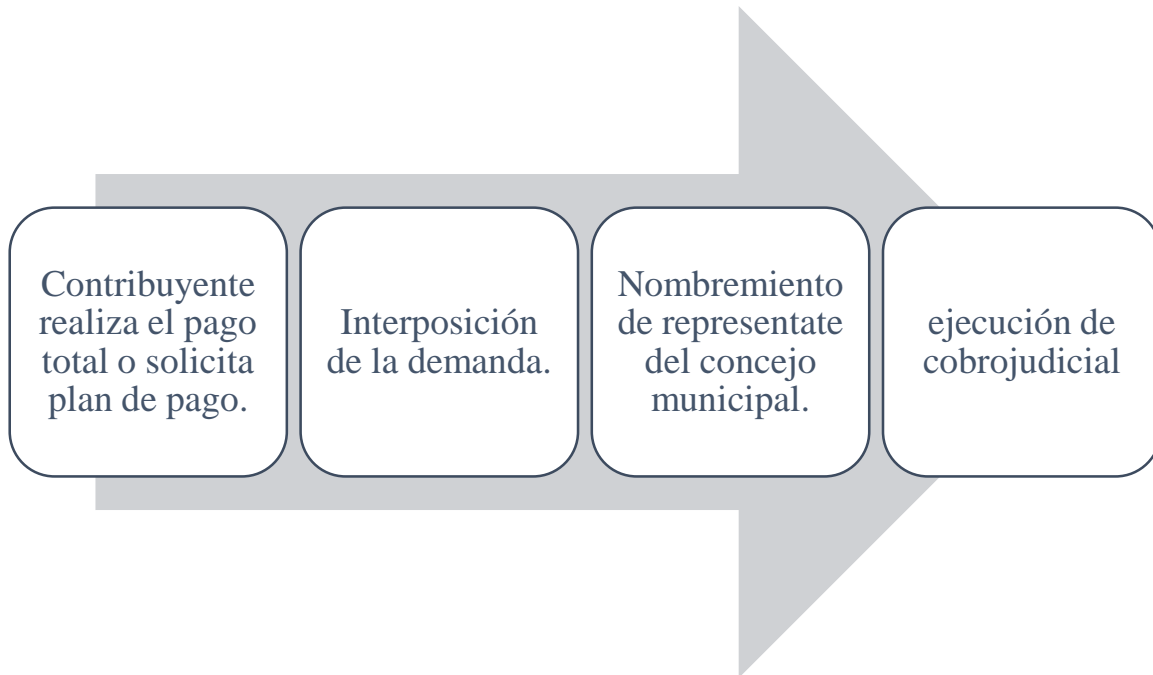


Cobro pre-coactivo: al vencimiento del plazo de 60 días el contribuyente se considera moroso, dando origen al cobro pre-coactivo o extrajudicial.





Cobro coactivo: este tipo de cobro involucra acciones judiciales (cobro judicial), como último método de pago y debido a la complejidad de este debe intervenir el concejo municipal, mediante el nombramiento de un representante.



IX. MODELOS SUGERIDOS PARA LA GESTIÓN DE COBRO



ALCALDIA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, EL SALVADOR C.A
UNIDAD DE GESTIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA



MODELO 1: DE BALANZA DE CUENTAS POR COBRAR A LA FECHA, DIA: ___ MES: ___ AÑO:

NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE	VALOR DE LA DEUDA INICIAL	DEUDA EN EL TIEMPO					TOTAL
		30	60	90	150	+150	
MERCEDES ABIGAIL RIVAS	\$5.00	\$0.00	\$0.00	\$5.25	\$5.50	\$0.00	\$5.50
ANA PATRICIA AYALA	\$25.00	\$0.00	\$0.00	\$26.25	\$27.5	\$0.00	\$27.50
LAURA VERENICE CRUZ	\$18.00	\$0.00	\$0.00	\$18.9	\$19.8	\$0.00	19.80
GERSON BLADIMIR ARANA	\$7.00	\$0.00	\$0.00	\$7.35	\$7.7	\$0.00	\$7.70
MARVIN EDGARDO PERLA	\$15.00	\$0.00	\$0.00	\$15.75	\$16.5	\$0.00	\$16.50
TOTALES	\$70.00	\$0.00	\$0.00	\$73.50	\$77.00	\$0.00	\$77.00

FUENTE: UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES, ALCALDIA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE



**ALCALDIA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, EL SALVADOR C.A
UNIDAD DE GESTIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA**



MODELO 2: CARTA DE COBRO ADMINISTRATIVO-PREVENTIVO

Apastepeque, _____ de ____ de 20 _____

Sr. (a): _____

Presente.

El jefe de la unidad de gestión de la mora tributaria, por este medio hace de su conocimiento que a la fecha _____, adeuda un total de \$ _____ por lo que solicitamos de su presencia ante la municipalidad para efectué dicho pago en el plazo de 30 días, contados desde el día siguiente de recibida la carta de cobro, después de este plazo pasara al proceso de cobro extrajudicial el cual implica el cálculo de mora e intereses.

A continuación, se presenta el detalle del monto adeudado:

SERVICIO/HECHO GENERADOR	VALOR
	\$
	\$
	\$
	\$
TOTAL ADEUDADO	\$

F. _____

Jefe de la unidad de gestión de la mora tributaria



**ALCALDIA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, EL SALVADOR C.A
UNIDAD DE GESTIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA**



MODELO 3: CARTA DE COBRO PRE COACTIVO-EXTRAJUDICIAL

Apastepeque, _____ de ____ del 20 _____

Sr. (a): _____

Presente.

El jefe de la unidad de gestión de la mora tributaria, por este medio hace de su conocimiento que a la fecha _____, adeuda un total de \$ _____ por lo que solicitamos de su presencia ante la municipalidad para efectué dicho pago en el plazo de 30 días, contados desde el día siguiente de recibida la carta de cobro, lo que implica el cálculo de una multa del 5%, vencido este plazo dará inicio al proceso de cobro judicial.

A continuación, se presenta el detalle del monto adeudado:

SERVICIO/HECHO GENERADOR	VALOR
	\$
	\$
	\$
	\$
TOTAL ADEUDADO	\$

F. _____

Jefe de la unidad de gestión de la mora tributaria



**ALCALDIA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, EL SALVADOR C.A
UNIDAD DE GESTIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA**



MODELO 4: CARTA DE COBRO JUDICIAL

Apastepeque, _____ de ____ del 20 _____

Sr. (a): _____

Presente.

El jefe de la unidad de gestión de la mora tributaria, por este medio hace de su conocimiento que a partir de la fecha _____, su cuenta ha sido trasladado al departamento jurídico para gestionar el cobro de manera judicial. Dispone de 10 días para hacer efectivo el pago, antes que de inicio el proceso legal.

A continuación, se presenta el detalle del monto adeudado:

SERVICIO/HECHO GENERADOR	VALOR
	\$
	\$
	\$
	\$
TOTAL ADEUDADO	\$

F. _____

Jefe de la unidad de gestión de la mora tributaria



**ALCALDIA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, EL SALVADOR C.A
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIAPAL
CUENTAS CORRIENTES**



MODELO 5: SOLICITUD DE PAGOS A PLAZO

Apastepeque, _____ de ____ del 20 _____

Por medio de la presente yo, _____
con número de DUI: _____, NIT: _____ y dirección: _____

_____, en calidad de ciudadano del municipio y contribuyente, solicito a ustedes me permitan realizar pagos a plazo por deuda tributaria municipal de los periodos de _____ hasta _____; por los siguientes conceptos:

SERVICIO/HECHO GENERADOR	VALOR
	\$
	\$
	\$
	\$
TOTAL ADEUDADO	\$

En espera de una respuesta favorable,

F. _____

(Nombre del contribuyente)

F. _____

(Firma y sello de recibido-unidad de cuentas corrientes)

CONCLUSIONES

Luego de presentar los resultados obtenidos de la investigación realizada por el equipo de trabajo, se concluye lo siguiente:

- La municipalidad no posee un documento escrito que contenga políticas y procedimientos de cobro tributarios y planes de recuperación de la mora tributaria.
- La jefatura de la unidad de administración tributaria municipal (UATM) presenta una gestión deficiente en los procesos de recuperación de tributos.
- La municipalidad presenta a diciembre de 2017 un monto por mora de \$ 90,764.00, lo cual muestra que los procedimientos de cobro y recuperación, no están ejecutándose de una manera eficiente.
- No realizan todas las etapas de cobro establecidas en la Ley General Tributaria municipal, sino únicamente el cobro administrativo.
- En la municipalidad, el área de cuentas corrientes posee poco control en cuanto a su desempeño
- La municipalidad posee exceso de personal en áreas que no se requiere.

- El desconocimiento del nivel de mora tributaria en la municipalidad por parte de las principales autoridades, se refleja en la falta de implementación de políticas y gestiones de cobro que aumente el nivel de recaudación tributaria.
- La capacidad de pago en la municipalidad se encuentra limitada a los desembolsos del fondo FODES, tanto para inversión como funcionamiento.

RECOMENDACIONES

- La jefatura de la unidad de administración tributaria municipal, requiere de formación en el área, mediante capacitaciones continuas que le permitan tomar un mayor protagonismo en el quehacer de dicha unidad.
- Establecer por escrito los procedimientos para la gestión de cobro en sus diferentes fases, de acuerdo con lo establecido en la Ley General tributaria Municipal.
- Hacer una revisión de la estructura del recurso humanos que posee la municipalidad y reestructurar áreas estratégicas como las relacionadas a la recaudación tributaria.
- El Concejo Municipal debe pedir periódicamente informes consolidados sobre la recaudación y recuperación de la mora tributaria de parte de cuentas corrientes.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal de la unidad de administración tributaria municipal y sub unidades, con la finalidad de mantener una eficiente gestión de cobro y recuperación tributaria.
- Fortalecer las capacidades técnicas y conocimientos legales en materia tributaria al personal de cuentas corrientes, a través de capacitaciones continuas.
- Implementar el manual de políticas de cobro y el plan de recuperación de mora para mejorar la recaudación de tributos, y disminuir en parte la dependencia del FODES.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- ABELARDO TORRE. (2003). *INTRODUCCION AL DERECHO*. BUENOS AIRES: EMILIO PERROT.
- Alfaro, J., & Diaz Fuentes, A. (2016). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: <http://www7.mh.gob.sv/downloads/pdf/700-UC-IF-2016-00025.pdf>
- Apastepeque, A. m. (2016). Manual de organización y funciones. *Manual de organización y funciones de la alcaldía de Apastepeque*. Apastepeque, El salvador.
- ASAMBLEA LEGISLATIVA, R. D. (5 de DICIEMBRE de 1991). LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL. *DECRETO N° 86*. SAN SALVADOR, EL SALVADOR.
- Campos, R. M. (2011). *La investigación científica paso a paso*. El Salvador: Talleres Gráficos UCA.
- Comures. (2015). Sistematización apastepeque. El salvador.
- DIARIO OFICIAL, R. D. (8 de MARZO de 2013). ORDENANZA REGULADORA DE LAS TASAS POR SERVICIOS MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE APASTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE. *TOMO N° 398*. SAN SALVADOR, EL SLAVADOR.
- FISDL. (14 de Marzo de 2018). *INDICADORES POR MUNICIPIO*. Obtenido de <http://www.fisdl.gob.sv/especiales/mapapobreza/pdf/indicadores.pdf>.
- Hernandez, A. (10 de 2017). Gestion de cobros. (J. Deodanes, Entrevistador)
- Hernández, J. A. (9 de 2017). Gestión de mora tributaria. (J. A. Deodanes, Entrevistador)
- Imagen, N. (2017). *Nueva Imagen*. Obtenido de Nueva Imagen: <https://www.nuevaimagen.com.sv/apastepeque-ciudad-centenaria/>
- ISDEM. (febrero de 2009). *ISDEM*. Obtenido de Manual de organización y funciones, descriptor de puestos de la Unidad de Administración Tributaria: isdem.gob.sv
- ISDEM, R. A. (2013). GESTION DE LA MORA TRIBUTARIA. *DESTION DE LA MORA TRIBUTARIA*. SAN SALVADOR, EL SALVADOR.
- JORGE ALFARO. (2016). Análisis de las Finanzas Públicas Municipales de El Salvador . SAN SALVADOR, EL SALVADOR.
- Legislativa, A. (Enero de 1986). Codigo Municipal. San Slavador, San Salvador, El Slavador: Imprenta Nacional.
- Legislativa, A. (05 de DICIEMBRE de 1991). LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL. SAN SALVADOR, EL SALVADOR.

ANEXOS



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

Guía de entrevista

DIRIGIDO A: Alcalde, tesorería, unidad de cuentas corrientes y contabilidad.

OBJETIVO: Recopilar información sobre las acciones realizadas por cuentas corrientes y demás unidades relacionadas con la recuperación de tributos, a falta de una herramienta financiera que permita mayor porcentaje de recaudación tributaria en la alcaldía municipal de Apastepeque.

PROPÓSITO: La presente entrevista ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relacionado, al diseño de una Estrategia financiera que permita incrementar la recuperación de tributos municipales en la alcaldía municipal de Apastepeque, la información obtenida mediante este instrumento será utilizada exclusivamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad de la información.

Sección 1. Alcalde municipal

1. ¿De qué forma se controla el desempeño del personal de cuentas corrientes?
2. ¿Quién es el funcionario a cargo de elaborar políticas y procedimientos de cobro y recuperación de tributos?
3. ¿Cuáles son los rubros de ingresos que posee la municipalidad?
4. ¿Qué tipo de proyectos tiene en desarrollo o programados la municipalidad?
5. ¿En qué medida la falta de recuperación de tributos municipales, limita el desarrollo de proyectos en beneficio de la población?

6. ¿La recaudación tributaria actual es suficiente para cubrir los gastos que como alcaldía deben suplir?
7. ¿Cuál es el nivel de mora tributaria que posee actualmente la municipalidad?
8. ¿Cómo considera que beneficiara al funcionamiento económico de la municipalidad, la creación de una estrategia financiera para la recuperación de tributos?
9. ¿Cómo afecta a las finanzas de la alcaldía municipal, el retraso de los fondos FODES?
10. ¿Considera que los fondos FODES son suficientes para el desarrollo de proyectos en beneficio de la población?

Sección 2. Unidad de cuentas corrientes

11. ¿Existe coordinación entre los empleados relacionados con cuentas corrientes y dicha unidad, en cuanto a la recaudación tributaria?
12. ¿Detalle cuáles son las políticas y procedimientos que actualmente utilizan como guía para hacer las gestiones de cobro de los tributos municipales?
13. ¿De qué manera afecta el no poseer políticas y procedimientos de cobro de forma documentada?
14. ¿Qué procedimientos administrativos realizan actualmente para recuperar la mora tributaria?
15. ¿Mantiene actualizada la base de datos de los contribuyentes solventes y morosos?

16. ¿Cuál es la consecuencia de no poseer una estrategia de cobro de la mora tributaria?
17. ¿A quién se informa sobre la mora tributaria de los contribuyentes y con qué frecuencia se realiza?
18. ¿En qué aspectos considera que beneficiara a la municipalidad la creación de una estrategia financiera para la recuperación de tributos?
19. ¿Qué tipo de informe generan para reflejar la mora tributaria?

Sección 3. Contabilidad

20. ¿Qué tipos de registros tiene contabilidad sobre la mora tributaria?
21. ¿Qué tipo de informes emite contabilidad a quien los dirige y con qué periodicidad, en cuanto a la recuperación de tributos?
22. ¿Cuál es la base documental que utiliza para los registros de ingresos diarios? (tipos de informes y documentos)
23. ¿A qué fecha se elaboró el último reporte de mora?

Sección 4. Tesorería

24. ¿La recaudación tributaria actual es suficiente para cubrir los gastos que como alcaldía deben suplir?
25. ¿A quién se informa sobre lo recaudado en la municipalidad y con qué frecuencia se realiza?
26. ¿Cada cuánto tiempo se da a conocer la disponibilidad financiera al consejo municipal?

27. ¿Qué tipo de informes recibe de la unidad de cuentas corrientes respecto de la recaudación tributaria?