

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



**“PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
MEJORAR LA RECAUDACIÓN Y UTILIZACIÓN DE TRIBUTOS
PROVENIENTES DE TASAS E IMPUESTOS EN MUNICIPIOS DEL
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**AMADOR RODRÍGUEZ, CARLOS
CALDERÓN DE TOBAR, RUTH BEATRIZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

FEBRERO 2021

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO
AMERICA.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTOBAL HERNÁN RIOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MAESTRO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJIA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RDORÍGUEZ
: MAESTRO VICTOR RENÉ OSORIO AMAYA
: MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO

FEBRERO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

Agradecimientos

Agradezco a esas personas que durante toda mi vida me han permitido aprender mucho de ellos, a darme cuenta de mis capacidades y a celebrar cada uno de mis logros como si fueran propios, gracias mamá y gracias papá.

Agradezco a mis hermanos Fran y Víctor por siempre creer en mí y motivarme a seguir estudiando y sentirse orgullosos de mi camino. A mis sobrinas Sandra y Daniela por su cariño y comprensión y que esto sea una motivación para que se vuelvan profesionales integrales en sus vidas.

Gracias a todos mis compañeros de maestría por ayudarme en este camino, brindarme su apoyo y sobretodo su amistad, especialmente a mi compañera de tesis por no dejarme solo en esta experiencia, a mis maestros y asesores por sus lecciones, muchas gracias.

Carlos Amador Rodríguez

En primer lugar agradezco a Dios por proveerme fortaleza, sabiduría y salud para alcanzar este logro académico y personal. A mi familia, mis padres y mi hermano por creer en mí y por el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de este proyecto.

Agradezco a mi esposo por motivarme y apoyarme en cada decisión para culminar con éxito esta meta profesional.

Doy gracias a mi compañero y colega de tesis por su esfuerzo, compromiso y dedicación para el desarrollo de este trabajo en equipo. También agradezco a mis amistades, maestros y compañeros de clases por compartir experiencias y conocimientos nuevos para el aprendizaje, a todos muchas gracias.

Ruth Beatriz Calderón de Tobar

Resumen Ejecutivo

La investigación trata sobre la propuesta de una Estrategia financiera para las municipalidades tomando como objeto de estudio una Alcaldía del departamento de San Salvador, partiendo de un análisis de la situación actual de las finanzas municipales, analizando los principales problemas encontrados en la gestión financiera, también realiza un estudio completo de costos de las tasas municipales de mayor impacto en la recaudación tributaria.

El estudio desarrolla un análisis de la base legal sobre el cobro de los impuestos a las actividades económicas del municipio, comparando la base imponible con otras municipalidades del departamento de San Salvador y los resultados sobre la gestión de cobro existente.

En el marco teórico se presentan los antecedentes históricos sobre la gestión financiera, las generalidades conceptuales de las finanzas municipales y el marco legal aplicado a la estructura municipal en El Salvador, además muestra los resultados obtenidos de realizar encuestas al personal de la gerencia financiera y tributaria para sustentar la información necesaria para generar la estrategia con la que se propone mejorar la recaudación tributaria municipal y a su vez el uso de los recursos que administra el gobierno local de la municipalidad.

Finalmente se presentan los principales hallazgos de la investigación, con acciones propuestas, conclusiones en torno a los resultados y las recomendaciones para generar valor y desarrollo a las finanzas de la Alcaldía municipal en estudio y otras que deseen implementar la estrategia.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCION.....	ii
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	1
1.2 Definición del Problema.....	7
1.3 Preguntas de Investigación.....	8
1.4 Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
1.5 Justificación del Problema.....	9
1.6 Delimitaciones de la investigación.....	10
1.7 Hipótesis.....	10
Capítulo 2. Marco Teórico.....	12
2.1 Generalidades.....	12
2.2 Marco Legal y Normativo.....	16
2.3 Marco Tributario.....	19
2.4 Marco Estructural financiero municipal.....	28
Capítulo 3. Metodología.....	34
3.1 Enfoque Metodológico.....	34
3.1 Tipo de Investigación.....	34

3.2 Alcance Temporal.....	35
3.2 Población y Muestra	35
3.3 Método de Recolección de datos	35
Capítulo 4. Presentación de los resultados.....	38
4.1 Análisis de los datos:	38
4.2 Resultados del análisis de datos del instrumento: Encuesta.	38
4.3 Resultados del análisis de costo-beneficio por servicios municipales brindados....	52
4.4 Resultado del análisis de los impuestos municipales.....	79
4.5 Prueba de hipótesis	87
4.6 Propuesta de Estrategia de Gestión Financiera.....	87
4.7 Posibilidades de Investigaciones Futuras	111
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	113
5.1 Conclusiones.....	113
5.2 Recomendaciones	115
Referencias.....	117
Anexos	119
Anexo 1. Modelo de Guía de encuesta área financiera y tesorería.....	119
Anexo 2. Hoja de cálculo de costos por el servicio de Alumbrado público.	122
Anexo 3. Hoja de cálculo de costos por el servicio de Pavimentación.	123
Anexo 4. Hoja de cálculo de costos por el servicio de Aseo.	124

Introducción

La Gestión Financiera es una herramienta útil para la administración de recursos y así una de las funciones importantes del buen gobierno corporativo al formar parte integral del proceso de desarrollo en todas las operaciones financieras.

Las finanzas son aplicables a cualquier tipo de actividad económica y este aporte va dirigido a los Gobiernos Municipales locales, para analizar decisiones financieras y proponer una herramienta de gestión para cumplir sus objetivos financieros. Por esta razón la investigación está enfocada a una propuesta de estrategia de Gestión Financiera para mejorar la recaudación y utilización de los recursos provenientes de tasas por servicios e impuestos municipales, con el propósito de crear valor y sobre todo aumentar la disponibilidad para realizar proyectos sociales que ayuden al desarrollo de los habitantes de cada municipio.

El análisis está enfocado a las tasas por servicios e impuestos, como principales fuentes de ingresos para la municipalidad que deben contribuir al desarrollo local y sostenibilidad de sus habitantes, por esta razón es necesario tener una eficiente Gestión Financiera y contar con una estrategia que favorezca los recursos económicos para cumplir los objetivos de la municipalidad de promoción y desarrollo de programas de economía, desarrollo local, industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios, también en las áreas de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes del Problema

Generalidades de los Municipios

El Salvador es un país pequeño, con una división de 14 departamentos, los cuales a su vez se dividen en 262 municipios, los departamentos donde se concentra la mayor actividad económica son San Salvador, San Miguel y Santa Ana, que tienen 19, 20 y 13 municipios respectivamente.

Contexto Económico Nacional

El Salvador durante el período posterior a la recesión económica mundial de 2008-2009, estuvo impactado en su economía por este suceso, lo que ocasionó que entre el 2010-2014 el crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) fue del 1.7% (355.86 millones de dólares US\$) situación que mejoró durante el 2015 ya que el desempeño económico creció a una tasa del 2.5%. (523.33 millones de dólares US\$). (Alfaro, Análisis de las Finanzas Públicas Municipales de El Salvador, 2016)

Dentro de los factores que explican la evolución positiva del producto interno bruto durante 2015 se encuentran: el crecimiento de la economía estadounidense (2.4% equivalente a 437.25 miles de millones de dólares US\$), el aumento en las remesas (3% equivalente a 125.6 millones de dólares US\$) y el incremento en las exportaciones (4.0% equivalente a 212.3 millones de dólares US\$, Según Banco Mundial. [BM]).

El estudio “El Salvador: Aprovechando las fortalezas para una nueva generación. Diagnóstico Sistemático del País”, ha señalado la existencia de una serie de restricciones al crecimiento o círculos viciosos en el país, entre ellos el bajo crecimiento económico y la violencia que se refuerzan con la migración, las remesas y los bajos niveles de ahorro e inversión. (Calvo-Gonzalez, 2015).

El informe del ministerio de Hacienda de El Salvador del año 2015 afirma que detrás de estos factores se encuentran también debilidades institucionales de tipo estructural que han limitado la competitividad y el desarrollo de la economía. (Alfaro, 2016).

Es ahí donde parte esta investigación, que se centró en los factores sobre los cuales la municipalidad tiene control y tienen un impacto relativamente importante en las finanzas públicas que administran, dado que desde hace décadas se ha intentado a través de diferentes acciones, fortalecer el desarrollo y autonomía económica de las municipalidades, entre ellas se puede mencionar la creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES).

De acuerdo a la Constitución de la República en su Art. 203 y 204, los municipios pueden decidir libremente sobre su funcionamiento legal, contratación de empleados, elaboración de sus planes de desarrollo y el uso que harán de los recursos económicos y humanos con que cuentan.

Con lo anterior, se les ha dado una autonomía importante a los municipios y ocurren dos cosas interesantes: la primera es que los municipios no pueden ser autónomos en su totalidad, ya que no logran cumplir con sus compromisos sin los aportes e incentivos que reciben del gobierno central, por lo que siempre se mantienen en dependencia económica del mismo, y lo segundo es que al darles la libertad de administrar sus finanzas, no siempre les dan el manejo apropiado y aunque los fondos podrían ser suficientes para el funcionamiento de las municipalidades, una administración ineficiente tiende a optar por el endeudamiento que crece año con año y luego los gobiernos locales se ven envueltos en problemáticas de las cuales requieren aún más capital para poder salir. Los factores que ocasionan estas problemáticas del segundo punto son los que dan sustento al planteamiento del problema, porque justamente eso es lo que presuntamente está ocurriendo en la municipalidad de estudio, que se le ha dado manejo a los fondos que a lo largo

de los años no ha sido capaz de generar condiciones reales de autonomía y rentabilidad de los bienes administrados y frecuentemente colocan en una posición de endeudamiento a la institución, claro está que esto es el cúmulo de años y administraciones que han operado de la manera que les ha parecido o que las circunstancias le han permitido.

Situación financiera de los gobiernos municipales

Los ingresos que perciben los municipios provenientes de tributos por impuestos y tasas por servicios aparentemente son insuficientes y por lo tanto no cubren la totalidad de los gastos para el logro de sus funciones, según lo observado en el caso de estudio también se cumple este patrón, donde cada año los ingresos han sido menores que los egresos, esta situación se observa durante los últimos cuatro años, partiendo del 2016 como primer año de la gestión del gobierno actual.

Por ejemplo los ingresos tributarios han tenido la siguiente tendencia:

Tabla 1

Detalle de ingresos tributarios de los últimos cuatro años.

Años	Monto (\$)	Variación (\$)
2016	2,225,000.0	0.0
2017	1,520,000.0	(705,000.0)
2018	1,530,000.0	10,000.0
2019	1,700,000.0	170,000.0

Fuente: Estado de Rendimiento Económico de la Alcaldía de estudio- Instituto de Acceso a la Información Pública.

Según datos de la tabla anterior se analizó cuáles han sido los factores que han influido en esta disminución de ingresos provenientes de ingresos tributarios, dado que en términos generales, los inmuebles registrados y los comercios que tributan impuestos son relativamente constantes, y al

no haber un cambio en la legislación que rige el cálculo de los tributos es necesario analizar la situación actual del problema encontrado.

Tabla 2

Detalle de ingresos por tasas de los últimos cuatro años.

Años	Monto (\$)	Variación (\$)
2016	3,730,000.0	0.00
2017	3,720,000.0	(10,000.0)
2018	5,510,000.0	1,790,000.0
2019	4,600,000.0	(910,000.0)

Fuente: Estado de Rendimiento Económico de la Alcaldía de estudio - Instituto de Acceso a la Información Pública.

Según datos de la Tabla 2, los ingresos por tasas a servicios de los años 2018 y 2019 tuvieron un incremento importante en el flujo, en conjunto las tendencias no han sido suficientes para poder generar rentabilidad a la municipalidad en los últimos cuatro años.

Por otro lado los gastos operativos muestran un crecimiento en cuanto a las subcuentas de personal, bienes de consumo y gastos financieros, teniendo para los últimos cuatro años el siguiente detalle:

Tabla 3

Detalle de Gastos de Funcionamiento de los últimos cuatro años.

Años	Gastos del Personal (\$)	Variación (\$)	Gastos por Bienes de Consumo (\$)	Variación (\$)	Gastos Financieros (\$)	Variación (\$)
2016	4,310,000.0	0.0	2,560,000.0	0.0	400,000.0	0.0
2017	4,350,000.0	40,000.0	2,580,000.0	20,000.0	430,000.0	30,000.0
2018	4,370,000.0	20,000.0	3,000,000.0	420,000.0	450,000.0	20,000.0

2019	4,500,000.0	130,000.0	3,200,000.0	200,000.0	520,000.0	70,000.0
------	-------------	-----------	-------------	-----------	-----------	----------

Fuente: Estado de Rendimiento Económico de la Alcaldía de estudio - Instituto de Acceso a la Información Pública.

La tendencia alcista de los gastos de funcionamiento, no es posible de sostener a través de los ingresos propios de la municipalidad que están teniendo una tendencia inversa, claramente las demandas de la ciudadanía son cada vez mayores y los proyectos de infraestructura, sociales y los mismos gastos de operaciones son compromisos que cada vez requieren más presupuesto para su mejora y ampliación.

“Los ingresos propios de los municipios pequeños por su tamaño de población, pobreza y actividad económica cubren apenas el 14% del total de sus gastos. Estos municipios viven exclusivamente de los recursos transferidos por el Gobierno Central a través del FODES”.

(Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2019)

Figura 1

Gráfica de la deuda por Grupos de municipios 2008-2018

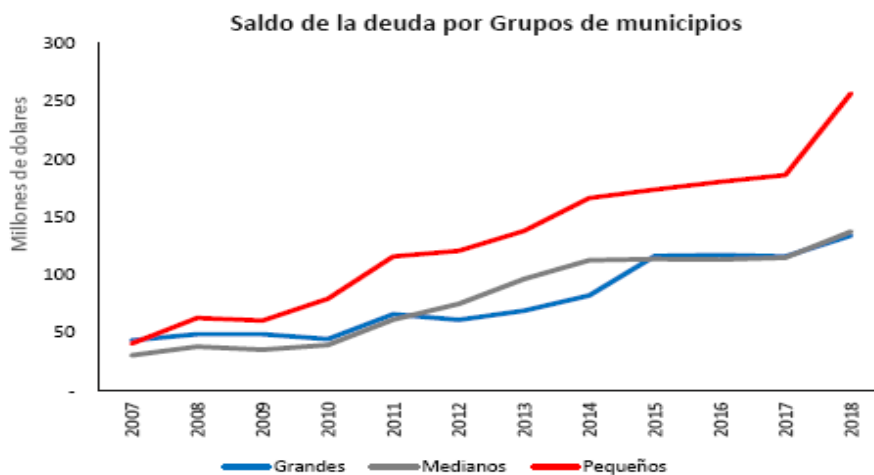


Figura 2

Evolución de la deuda por Grupos de municipios 2008-2018

Años	Evolución de la deuda*		
	Grandes	Medianos	Pequeños
2008	48.842.936	38.185.867	62.829.768
2009	48.939.637	35.485.877	60.639.965
2010	44.634.588	39.645.802	79.545.770
2011	66.213.320	61.392.298	115.983.104
2012	61.265.414	75.017.159	120.764.046
2013	69.153.640	96.500.959	138.037.661
2014	82.291.041	112.841.583	166.416.843
2015	116.318.970	113.729.979	173.722.791
2016	117.116.142	113.266.079	180.465.475
2017	116.064.806	115.070.083	186.291.829
2018	134.031.947	137.575.498	256.851.323

* Deuda es tomada como los saldos finales

Nota: La deuda municipal crece desde el 2007 en adelante y se pronuncia de manera importante desde el 2011. Los municipios pequeños fueron quienes tuvieron el mayor incremento de endeudamiento, superando la deuda de los grandes.

Fuente: BID.

En la Alcaldía de estudio se observa que el servicio de la deuda es muy alta (Tabla 4), siendo una de las causas que afectan el déficit anual que ha tenido en los últimos años, sin embargo, ha servido también para compensar algunas insuficiencias financieras existentes y que permite la ley para apoyar el gasto propio y reforzarlo con ayuda de este tipo de financiamiento y poder así continuar con sus operaciones, por esta razón un factor clave es la gestión de los recursos que posee la Alcaldía Municipal para alcanzar el desarrollo económico y social de su localidad.

Tabla 4

Detalle de deuda de la Municipalidad en los últimos cuatro años.

Años	Monto (\$)	Variación (\$)
2016	3,760,000.0	0.00
2017	3,900,000.0	140,000.0
2018	3,010,000.0	(890,000.0)
2019	3,680,000.0	670,000.0

Fuente: Estado de Situación Financiera de la Alcaldía de estudio del -Instituto de Acceso a la Información

Pública.

Según los Estados de Rendimiento Económico proporcionados, en los últimos cuatro años el déficit fiscal ha mostrado una tendencia incremental de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 5

Detalle del Déficit Fiscal de los últimos cuatro años.

Años	Monto (\$)
2016	250,000.0
2017	1,300,000.0
2018	4,550,000.0
2019	600,000.0

Fuente: Instituto de Acceso a la Información Pública.

Una de las principales causas directas es que sus impuestos y tasas por servicios prestados a la comunidad no cubren sus costos y gastos de gestión, dicha verificación resultó de la comparación aritmética de ingresos por rubro de tasas contra los gastos de gestión incurridos que están directamente relacionados, por ejemplo: el ingreso proveniente de tasas por el servicios de alumbrado público para el año 2019 fue de US\$589,300.00 y sus gastos por el mismo rubro de alumbrado público fue de US\$1,111,900.00; teniendo como resultado un saldo negativo de (US\$522,600.00) y esto sin agregarle todos los gastos indirectos que incurre la Alcaldía para brindar el servicio de alumbrado público.

1.2 Definición del Problema

¿En qué medida la falta de una estrategia financiera para la recaudación de ingresos provenientes de tasas e impuestos tributarios y la ausencia del análisis de egresos contribuyen al déficit financiero de una municipalidad del departamento de San Salvador?

1.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Las tasas por servicios municipales que cobra la Alcaldía en estudio son razonables con respecto a los gastos y costos incurridos?
2. ¿Existe alguna relación entre los cambios de gobiernos municipales respecto a los problemas de liquidez que tienen las municipalidades?
3. ¿Qué factores son los que han impedido la actualización de la base imponible para el cobro de tributos municipales durante tantos años, dejando las tasas y servicios con valores desfasados?
4. ¿La base imponible establecida para el cálculo de impuestos tributarios que utiliza la Alcaldía de estudio es similar a las demás alcaldías del Departamento de San Salvador, y qué significa?

1.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia de mejora en la gestión de la recaudación de ingresos operativos provenientes de tasas e impuestos municipales, y la utilización eficiente de los fondos generados, que permitan contribuir al desarrollo de proyectos en beneficio de la población de municipios del departamento de San Salvador.

Objetivos Específicos

Describir un marco teórico que sirva de base para el fortalecimiento de los ingresos por tributos y generación de utilidades operativas.

Evaluar los procesos o políticas de recaudación y asignación de los fondos generados por tasas e impuestos que implementa la Alcaldía de estudio.

Diseñar un modelo de estrategia para la gestión eficiente de los recursos financieros, que ayuden al desarrollo de proyectos sociales e infraestructura para la municipalidad.

1.5 Justificación del Problema.

La gestión financiera de los recursos recaudados por las municipalidades es de vital importancia para el desempeño de sus funciones en pro de la población, lo cual queda evidenciado en el desarrollo de nuevos proyectos de inversión social, infraestructura y otros que son ejecutados con fondos públicos.

Según el estudio del Estado actual de las finanzas municipales de El Salvador: Factibilidad del impuesto predial, 2019; en la actualidad existen gobiernos locales que sufren de problemas financieros por la gestión de sus recursos, por falta de políticas, procedimientos y análisis adecuados para la recaudación de tributos, falta de planificación de sus costos y gastos operativos, la municipalidad de estudio no es la excepción, volviéndose más vulnerable a los riesgos de insolvencia y liquidez; por ello es necesario tener una estrategia de mejora en la recaudación de sus ingresos operativos provenientes de tasas e impuestos y la utilización adecuada de esos fondos, con el fin de obtener mayor solvencia económica que se puedan invertir en proyectos de desarrollo social en el municipio y afrontar de mejor manera una situación de crisis (Trejo, 2019, pág. 11)

Por esta razón, la presente investigación tiene por objeto presentar una propuesta de mejora, dando a conocer una estrategia financiera para optimar la recaudación de los recursos que

percibe la municipalidad, en concepto de tasas e impuestos y utilizarlos para generar utilidades que la comuna podrá invertir en proyectos de beneficio para sus habitantes y evitar la dependencia financiera de los recursos provenientes del Gobierno Central por medio de la auto sostenibilidad financiera.

1.6 Delimitaciones de la investigación

El problema objeto de estudio de esta investigación es determinar una estrategia financiera para mejorar la recaudación de ingresos principales de una Alcaldía del departamento de San Salvador, provenientes de impuestos y tasas además un análisis enfocado en aquellos egresos operativos que afectan el déficit financiero que ha presentado la municipalidad, muchas de las acciones que implique dicha estrategia podrán ser replicadas para otras municipalidades.

Esta investigación se enmarca en los últimos 4 años (2016 – 2019) periodo en el cual no se ha tenido cambio de administración, además el estudio se enfoca en las particularidades del departamento de San Salvador y sus municipios.

Esta investigación tiene como limitante la situación actual de emergencia a nivel mundial debido a la pandemia decretada por parte del COVID-19 (Coronavirus), que afecta la investigación en su normal desarrollo debido al confinamiento social que se experimenta, además de la reducción de la movilidad y cierre de varios Departamentos de las municipalidades, razón por la cual parte de la investigación se ha realizado de manera virtual o consultando con los involucrados de manera digital para la obtención de la información correspondiente.

1.7 Hipótesis

El análisis realizado en la investigación nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

La implementación de una estrategia de gestión financiera contribuirá a incrementar la recaudación por tributos y reducirá el déficit financiero con el uso eficiente de los recursos en una municipalidad.

La no implementación de una estrategia de gestión financiera implicará una gestión inadecuada y uso ineficiente de los recursos en una municipalidad del departamento de San Salvador.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Generalidades

2.1.1 Antecedentes históricos de la Gestión Financiera Municipal.

Conocer la historia de cómo surgen los municipios ayuda a comprender de mejor forma el rol que desempeñan en la economía y política nacional. Los municipios son gobernados por los concejos municipales, que están formados por el Alcalde municipal y un consejo pluralista (su número depende de la población del municipio según el Art. 24 del código municipal). Desde un inicio quedó establecido en la primera constitución de la Republica en 1824 que las alcaldías servirían de puente entre los organismos del Estado y la población. (Alfaro, 2016, pág. 9)

De acuerdo a la Constitución de la República (Art. 203-204), los municipios tienen la facultad de decidir libremente sobre su funcionamiento legal, contratación de empleados, elaboración de sus planes de desarrollo y el uso que harán de los recursos humanos y económicos con que cuentan. Esto último representa un factor importante que le brinda a los municipios una herramienta de gestión autónoma en cuanto a los aspectos económicos, con los que pueden ejecutar proyectos en sectores focalizados de la población o que respondan a las necesidades más apremiantes para hacer un uso más efectivo de los fondos con los que disponen.

Cada municipio debe contar con recursos para cumplir con sus funciones e impulsar su proceso de desarrollo local. Los municipios obtienen ingresos de las tasas, impuestos, sanciones o multas, transferencias, contribuciones especiales, donaciones, entre otros (Art. 63 del Código municipal). Adicionalmente, cuentan con acceso a financiamiento a través de deuda, con la cual pueden comprometer algunos ingresos futuros, esta práctica ha sido muy utilizada por los municipios, de

tal forma que se han endeudado en montos considerables que se vuelven muchas veces insostenibles en el tiempo. (Alfaro, 2016, pág. 10)

El Análisis de las finanzas públicas municipales de El Salvador (2015) afirma que desde los años ochenta existen intentos a través de diferentes acciones de fortalecer el desarrollo y autonomía económica de los gobiernos locales, siendo el año de 1988 en que se crea el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES). (Alfaro, 2016, pág. 6) El FODES se constituye a partir de un aporte anual del Estado regulado en su ley de creación, el cual se ha modificado e incrementado en el tiempo, y a la fecha se asigna según el dictamen favorable No. 136 de la Comisión de Hacienda y Especial del Presupuesto de la Asamblea Legislativa que reformó el Art. 1 de la Ley de FODES otorgando a las municipalidades un 10% de los ingresos corrientes netos del Presupuesto del Estado.

2.1.2 Conceptos Fundamentales de la Gestión Financiera.

Tal como lo describe Córdoba,

La **gestión financiera** debe hacer mayor énfasis en los aspectos estratégicos, en la medida en que procura crear valor en un entorno competitivo con oponentes conscientes. Las exigencias opuestas de los participantes, un ambiente dinámico y complejo, los efectos de la información y las señales financieras, la globalización de los mercados, el desarrollo del comercio electrónico, las alianzas estratégicas y el surgimiento de organizaciones virtuales, además de muchos otros aspectos, son el escenario donde al **gerente financiero** le corresponde tomar decisiones financieras. (Cordoba, 2012, pág. XV)

En el 2006, Sánchez definió la Gestión Financiera como “un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo.” Lo que permite definir el

objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

En el 2014 los autores García y Paredes en su obra Estrategias Financieras Empresariales definen la Estrategia como: “la determinación, selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos”. (García & Paredes, 2014, pág. 5)

Se puede decir que la Gestión Financiera municipal es la forma en la que el ente gubernamental local, en cualquiera de sus ámbitos, maneja los recursos públicos, ¿con qué propósito? Para satisfacer demandas y necesidades de la población, ese es su fin último.

2.1.3 Aspectos generales del Régimen Municipal de Centroamérica.

Tal como sostiene Alfaro,

La Constitución de cada uno de los países centroamericanos, establecen formalmente la autonomía de cada uno de sus municipios o de sus gobiernos locales, las competencias de cada uno de ellos dependen de las atribuciones, funciones que cada constituyente le haya asignado, para que la autonomía tenga un contenido real y determinante dentro de cada país, en las dimensiones políticas, administrativas y sobre todo económicas. (Alfaro, 2016)

Sin embargo, la autonomía o independencia de los municipios en las dimensiones económicas es discutible, ya que no es necesariamente el resultado del régimen tributario que le permita ingresos propios, especialmente cuando estos son insuficientes, pues en esos casos los gobiernos centrales o nacionales, mediante diversas modalidades, sustituyen usualmente la acción municipal y dejan sin un accionar real a las autoridades locales por ausencia de personal

calificado para ciertas funciones, la tecnología necesaria o las instalaciones y herramientas requeridas para ciertas gestiones, entre otras.

Las competencias municipales que se adopten por cada país, dependen de sus Constituciones de la República, en consecuencia son obligatorias, delegadas y complementarias. El financiamiento de los municipios o gobiernos locales puede basarse en un modelo de tributos propios, autónomos o alternativos y complementados con las transferencias del gobierno central de cada país, (Alfaro, 2016) tal como es el caso de El Salvador a través del FODES.

2.1.4 Autonomía de las finanzas municipales.

Existen diversas interpretaciones sobre la autonomía de los Gobiernos locales, retomando las palabras de Carrera en el 2013,

La autonomía fiscal es un término que se maneja mucho, sobre todo por la clase política, en el que se pretende que el municipio sea libre. La autonomía fiscal no se refiere a que el municipio no dependa nunca, ni siquiera financieramente de otros ámbitos de gobierno, lo cual es imposible, dado que en todo el mundo, hasta en las federaciones más avanzadas como Alemania, Suiza y Canadá, los gobiernos municipales dependen en mayor o menor medida de los recursos que les transfiere el gobierno central o federal. (Carrera, 2013)

La autonomía fiscal se define como: “la capacidad que tiene el gobierno municipal para recaudar y gastar con la menor intervención posible de otros ámbitos de gobierno” (Carrera, 2013) .

Para poder cumplir con esto se debe poseer una fuente sustantiva de ingresos propios atribuida por ley; Carrera sostiene que los gobiernos municipales la tienen, se trata de los impuestos por actividades económicas y por el pago de los servicios públicos que presta. Además, deben tener capacidad para determinar las tasas y tarifas de sus ingresos propios; los municipios poseen la facultad para determinar las tasas, pero los impuestos son determinados por medio de una ley

aprobada por la asamblea legislativa. Finalmente, se requiere que tengan una amplia capacidad de decisión sobre los recursos que manejan; sin embargo, la tienen parcialmente debido a que viven y dependen mucho de las transferencias que les manda el gobierno central.

2.2 Marco Legal y Normativo

Constitución de la Republica de El Salvador

La normativa que rige lo relacionado al ámbito municipal en El Salvador, se encuentra principalmente, en la sección segunda de la Constitución de la Republica (1983), relacionado a la autonomía de los Municipios, las cuales están en lo económico, técnico y administrativo, esto expresado en el Art. 203 de la Constitución de la Republica, y se regirán por su Código Municipal que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

La autonomía del Municipio comprende: la creación, modificación y supresión de tasas y contribuciones públicas para realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca; decretar su presupuesto de ingresos y egresos; decretar las ordenanzas y reglamentos locales y elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas de las mismas; la aprobación de proyectos de desarrollo local. También se establece su personería jurídica y jurisdicción territorial. (Art. 204 Constitución de la Republica)

Los Consejos municipales administran su propio patrimonio y la unidad fiscalizadora es la Corte de Cuentas de la Republica.

Código Municipal de El Salvador

En relación a la autonomía Municipal según el Código Municipal de la Republica de El Salvador, el Art. 1 del Código establece que el objeto de esta ley es desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

El Código Municipal, establece amplias competencias para los gobiernos locales, su organización estatal, ordenamiento jurídico orientadas al bien común local, por medio de sus políticas y funciones de poder, autoridad y autonomía suficiente. El municipio se concibe como una organización que debe garantizar la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local. Al gobierno municipal se le encarga la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales. (Alfaro, 2016)

Además Alfaro explica que las competencias que asigna el Código Municipal en su Art. 4 a los gobiernos locales son de amplio alcance, además de la prestación de los servicios municipales tradicionales, abarcan una gama de sectores y actividades: desde la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales locales; la supervisión de precios, pesas, medidas y calidades; la promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes; la promoción y desarrollo de programas de salud, saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades; promoción y financiamiento de programas de vivienda; hasta la promoción y regulación de prácticamente todos los sectores económicos.

Ley General Tributaria Municipal

La legislación tributaria municipal (LGTM 1989), en su Art. 1 establece los principios básicos y el marco normativo que tienen los municipios para desarrollar su potestad tributaria, de cuyas disposiciones se mencionan las más relevantes.

El Art. 7 de la LGTM establece los organismos competentes para establecer impuestos y tasas por servicios que son: la Asamblea Legislativa, quien crea, modifica y deroga leyes de impuestos municipales, a propuesta de los Consejos, mediante la emisión de un decreto y los Consejos, aprueban, modifican y derogan tasas por servicios mediante la emisión de una ordenanza.

La LGTM ordena que las leyes de impuestos y las ordenanzas de tasas por servicios se fundamenten en los principios de capacidad económica, generalidad e igualdad, esto contemplado en los Artículos 126 y 130. Este principio de capacidad económica se refiere a que los gastos locales sean financiados por los habitantes del municipio, de acuerdo a sus posibilidades económicas; el principio de equidad se busca que todos los que se encuentran en la misma situación contribuyan de igual forma al financiamiento de los gastos municipales.

Conceptualmente las categorías tributarias municipales son las siguientes:

Tributos Municipales: Según el Art. 3 de la LGTM son prestaciones generalmente en dinero, que los municipios en su potestad exigen a los contribuyentes en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

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

Impuestos Municipales: son los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada. (Art. 4 LGTM)

Tasas Municipales: son los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios. (Art. 5 LGTM)

Contribución Especial: El Art. 6 de la LGTM lo define como el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o actividades determinadas, realizadas por los municipios.

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 nacimiento de la obligación tributaria. (Art. 12 LGTM)

Base imponible: es la dimensión del hecho generador que sirve para cuantificar el tributo, al aplicarle la tarifa correspondiente. (Art. 26 LGTM)

El 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 monetarias como contribuyente. (Art. 18 LGTM)

Tarifas: pueden establecerse en alícuotas dadas por porcentajes o en cantidades fijas que se aplican a la base imponible. (Art. 28 LGTM)

También la LGTM estipula en su Art. 29 que las tarifas tributarias deben ser proporcionales o progresivas, se refiere a que las tarifas son proporcionales cuando se expresan en un porcentaje constante, independiente del monto de la base imponible; es decir, del valor o dimensión del hecho sobre el cual se cobran impuestos o tasas y las tarifas son progresivas si se expresan en porcentajes que se incrementan en relación con los aumentos que tenga la base imponible.

2.3 Marco Tributario

2.3.1 Las tasas e impuestos municipales.

De acuerdo a como se ha visto en el Marco Legal, de acuerdo al Art. 203 de la Constitución de la República, los municipios gozan de autonomía en lo económico y en lo administrativo, rigiéndose por lo establecido en el Art. 1 del Código Municipal, disposición legal que establece los principios básicos para la organización, funcionamiento y ejercicio de la autonomía municipal. Partiendo de esto debe tenerse claro que los municipios cuentan con dos maneras

principales de captar fondos por parte de su población, ya sea esta o no comercialmente activa, tal es el caso de las Tasas municipales que corresponden específicamente al cobro por la prestación de un servicio, como lo pueden ser la recolección de desechos sólidos, el servicio de alumbrado público, mantenimiento de calles y zonas verdes, trámites administrativos, fiestas patronales, entre otras. Estas Tasas municipales son establecidas directamente por parte de la municipalidad acorde al Art. 7 de la LGTM cuando el Concejo Municipal genera un acuerdo que conlleva a una Ordenanza, en la cual se establecen los medios de calificación o cuantía sobre lo que se dispondrá a cobrar por un servicio prestado, teniendo estas un margen de hasta un máximo del 50% por encima del costo del servicio para su mejoramiento y ampliación, esto contemplado en el Art. 130 de la LGTM.

Además se cuenta con los ingresos por Impuestos a la actividad económica, ya sea del tipo comercial, industrial, servicios, institucional, financiera o agropecuaria, todas estas categorizadas en una ley que aplica para cada municipio de manera individual, en el caso del municipio en estudio, los procesos, montos, tablas, valores y detalles de la misma se encuentran regidos por la “Ley de impuestos a la actividad económica del municipio...”, (Art. 9) estas leyes si bien es cierto son aplicables específicamente al ámbito municipal, deben pasar por la asamblea legislativa para su análisis y aprobación (Art. 7 LGTM), razón por la cual muchas veces este tipo de legislaciones quedan desfasadas por muchos años por la dificultad que en ocasiones significa obtener la aprobación del pleno legislativo, pues un cambio en la normativa puede ocasionar grandes beneficios a las finanzas municipales, pero a su vez puede repercutir en los intereses de las empresas que pagan sus impuestos basados en estas disposiciones, por lo que no es difícil entender que en ocasiones existen intereses de por medio al momento de aprobar o no una nueva normativa que venga a exigir mayores tributos a la empresa privada.

Por lo anterior a continuación se colocarán los aspectos más importantes de ambas normativas, tanto la Ley de impuestos a la actividad económica del municipio de estudio, como sus Ordenanzas que rigen las tasas que serán consideradas en este estudio.

2.3.2 Ley de impuestos a la actividad económica del municipio de estudio.

La Ley de impuestos a las actividades económicas es elaborada por cada Consejo Municipal y aprobada por la Asamblea legislativa como propuesta de ley para el cálculo de impuestos de cada municipalidad.

“La presente Ley tiene como objeto establecer el marco normativo así como los procedimientos legales que requiere el Municipio para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria en materia de impuestos municipales” (Constitución de la Republica, Art. 204, ordinal 1º y 6º y Ley General Tributaria Municipal, Arts. 1 y 2).

En esta ley queda establecido el objetivo de la misma, siendo el municipio a través de su consejo municipal y empleados municipales los encargados de ejercerla y en caso de existir dudas sobre situaciones no previstas será el Consejo Municipal el delegado para aclararlas.

Se entiende como activo imponible aquellos valores en activos que posee el sujeto pasivo para el desarrollo de su actividad económica específica, pudiendo deducir los valores pertinentes según su sector comercial, así mismo se establece que existirán impuestos fijos y variables que se pagarán de manera mensual en base al valor de los activos del comerciante.

Para esta investigación se tomó como ejemplo la Ley a la actividad económica del municipio de Mejicanos para ejemplo didáctico.

Tabla 6

Impuestos a las actividades comerciales, financieras y de servicio.

Base Imponible	Calculo de Impuesto
Activos hasta \$500.00	Cuota fija de \$1.71
Activos desde \$500.01 hasta \$3,000.00	Cuota fija de \$1.71 más 1 por cada millar
Activos desde \$3,000.01 hasta \$30,000.00	Cuota fija de \$3.43 más 1 por cada millar
Activos desde \$30,000.01 hasta \$100,000.00	Cuota fija de \$6.86 más 1 por cada millar
Activos desde \$100,000.01 hasta \$200,000.00	\$100.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$100,000.00
Activos desde \$200,000.01 hasta \$300,000.00	\$200.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$200,000.00
Activos desde \$300,000.01 hasta \$400,000.00	\$300.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$300,000.00
Activos desde \$400,000.01 hasta \$500,000.00	\$400.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$400,000.00
Activos desde \$500,000.01 hasta \$1,000,000.00	\$500.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$500,000.00
De \$1,000,000.01 en adelante	\$1,000.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$1,000,000.00

Fuente: Ley de impuesto a la actividad económica del municipio de Mejicanos

Para la aplicación de impuestos al sector agropecuario e industria se tiene el siguiente detalle:

Tabla 7

Impuestos a las actividades agropecuarias e industria.

Base Imponible	Calculo de Impuesto
Activos hasta \$500.00	Cuota fija de \$1.71
Activos desde \$500.01 hasta \$3,000.00	Cuota fija de \$1.71 más 0.40 por cada millar
Activos desde \$3,000.01 hasta \$30,000.00	Cuota fija de \$2.00 más 0.4 por cada millar.
Activos desde \$30,000.01 hasta \$100,000.00	Cuota fija de \$3.43 más 0.40 por cada millar.

Activos desde \$100,000.01 hasta \$200,000.00	\$40.00 más \$0.40 por millar o fracción de millar que exceda de \$100,000.00
Activos desde \$200,000.01 hasta \$300,000.00	\$80.00 más \$0.40 por millar o fracción de millar que exceda de \$200,000.00
Activos desde \$300,000.01 hasta \$400,000.00	\$120.00 más \$0.40 por millar o fracción de millar que exceda de \$300,000.00
Activos desde \$400,000.01 hasta \$500,000.00	\$160.00 más \$0.40 por millar o fracción de millar que exceda de \$400,000.00
Activos desde \$500,000.01 hasta \$1,000,000.00	\$200.00 más \$0.40 por millar o fracción de millar que exceda de \$500,000.00
De \$1,000,000.01 en adelante	\$400.00 más \$0.40 por millar o fracción de millar que exceda de \$1,000,000.00

Fuente: Ley de impuesto a la actividad económica del municipio de Mejicanos

Estas tablas corresponden al cálculo para determinar el pago de los impuestos de las actividades económicas dentro del municipio de Mejicanos, basadas en los activos que poseen las empresas o instituciones, las cuales como contribuyentes deben pagarlo todos los años.

Según el artículo 35 de la Ley de impuestos a la actividad económica del Municipio de Mejicanos expresa las sanciones o multas que deberán ser pagadas en concepto de no presentar su declaración o por el pago extra temporáneo de los impuestos correspondientes: la omisión de la declaración de impuesto tiene una multa equivalente al 5% de impuesto no declarado y del 2% de impuesto declarado fuera de plazo por cada mes o fracción de mes. En ambos casos la multa mínima será de \$25.00 o su equivalente en Dólares de los Estados Unidos de América.

Finalmente hace alusión a una última consideración para el cómputo del valor de impuestos a cancelar y es que por los impuestos pagados a la Municipalidad de Mejicanos se hará un recargo del 5% que servirá para la celebración de las Fiestas Cívicas y Patronales de dicho municipio.

2.3.3 Ordenanzas por Tasas y Servicios

Dentro de la estructura jurídica las Ordenanzas son las que están en la base de la pirámide de Kelsen, la cual determina que el sistema no es otra cosa que la forma en que se relacionan un conjunto de normas jurídicas y la principal forma de relacionarse éstas, dentro de un sistema, es sobre la base del principio de jerarquía (Kelsen 1935). Según lo anterior tanto la Ley de impuestos del municipio, como la Ley General y el Código Municipal se encuentran en una mayor jerarquía, por lo que prevalecen sobre una Ordenanza Municipal, en caso de existir contradicción, prevalecerán las de mayor jerarquía, sin embargo, las ordenanzas son las que mejor representan el principio de autonomía con que cuentan las municipalidades, ya que son las que responden a necesidades de regulación específicas de cada municipalidad.

En este caso la Alcaldía de estudio cuenta con una legislación propia al igual que los municipios aledaños, por lo que se analizarán dos ejemplos de estas Ordenanzas.

Ordenanza de Tasas por servicios de la alcaldía de Mejicanos (OTAM)

La Ordenanza de Tasas en su Artículo 1 contempla conceptos como Tasa por Servicios Públicos, Tasas por Desechos y títulos, Tasas por Licencias, Matrículas y Patentes además de las Tasas por Servicios Jurídicos, de igual forma realiza una serie de definiciones sobre conceptos que deben ser establecidos para la aplicación de la misma (Art. 2 al 6) y posteriormente hace una descripción de los valores que deberán ser cobrados por razón de los servicios prestados a los inmuebles a los cuales se les califican dichas tarifas (Art. 7 de la OTAM), al ser tantos los servicios prestados por la municipalidad y existiendo una gran cantidad de variables que los determinan, se enfatizan aquellos de mayor relevancia y preponderancia en la incidencia de los ingresos municipales, los cuales serán los únicos a mencionar en adelante y aunque existen otros

que también intervienen en las finanzas municipales lo hacen una menor cuantía por tanto no son determinantes para realizar un análisis más profundos de los mismos.

Antes de profundizar en los costes tasados a los servicios municipales, se aclara que las tarifas de las diversas tasas municipales que se han ido aplicando a través de los años han sido mucho más dinámicas que las mencionadas con anterioridad en las leyes, ya que estas ordenanzas son de un trámite más reducido permitiendo su aprobación y aplicación de manera más rápida, por requerir únicamente su formulación, presentación al Concejo Municipal (Art. 7 LGTM) , el cual delibera sobre su aprobación y posteriormente se publica en el Diario Oficial, con lo cual muchos de los Artículos aplicados hoy en día han cambiado con reformas, las cuales hacen enmendaduras o añadiduras a artículos específicos, por lo que las tarifas a continuación mencionadas son los datos que la municipalidad aplica en la actualidad en base a la investigación realizada in situ y representan el origen de los montos obtenidos por determinados servicios, una vez hecha la aclaración mencionada, se desglosan los siguientes servicios y sus correspondientes tasas.

El Art. 7 de la Ordenanza de Tasas por servicios de la alcaldía de Mejicanos sufrió una reforma desde el numeral 1 hasta el 2.1.5 según Decreto N° 3, del 14 de mayo de 1999, publicado en el Diario Oficial N° 88 tomo 343 con el cual se decretaron los siguientes valores:

Alumbrado público: 1.20 colones (\$0.137) al mes por cada metro lineal del frente del inmueble.

Aseo de uso habitacional: 0.15 colones (\$0.017) al mes por cada metro cuadrado del inmueble.

Servicio de Pavimentación: 0.23 colones (\$0.026) al mes por cada metro cuadrado de calle frente al inmueble, donde el área de calle se calcula multiplicando el frente del inmueble por la mitad del ancho del rodaje de calle de la vía colindante. (Art. 27 de la OTAM)

Desechos Sólidos: (Art. 7 inciso 1.1.2.1.15 de la OTAM) El cobro de este servicio se ve relacionado con el consumo energético promedio de los últimos 6 meses de un inmueble, es decir, que la base de cobro es el consumo eléctrico del inmueble, para lo cual se tiene que los inmuebles destinados para vivienda, clasificados como categoría R (Kw-h) se cobran según la siguiente tabla:

Tabla 8

Disposición final de Desechos Sólidos, cobro mensual

CATEGORÍA	CONSUMO PROMEDIO KW-H	TARIFA/ DÓLAR
R-1	0-49	\$0.60
R-2	50-99	\$1.20
R-3	100-149	\$2.40
R-4	150-199	\$3.60
R-5	200-249	\$4.20
R-6	250-299	\$4.80
R-7	300-399	\$5.40
R-8	400 ó mas	\$6.00

Fuente: Art. 7 Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios de la Alcaldía de Mejicanos

Existen variables referente al cobro de un inmueble según su uso, actividad económica, naturaleza y ubicación, pero los inmuebles del tipo habitacional predominan en el municipio, por eso se generaliza que los inmuebles se califican con base a los montos tasados en el Art. 7 de la OTAM, con lo que se tiene un parámetro para su medición, además los datos de los ingresos son los provenientes de la contabilidad municipal, por lo que son los datos fidedignos generados por los ingresos que percibe la municipalidad a cabalidad con lo tasado en el municipio y estos datos presentados de las tarifas son de mero entendimiento para que el lector pueda tener una mejor

comprensión de los tributos que debe cumplir un inmueble promedio dentro del territorio del municipio de Mejicanos que forma parte de la zona de estudio por pertenecer al Departamento de San Salvador.

Ordenanza de Tasas por servicios de la alcaldía de Ayutuxtepeque (OTAA)

En su Art. 1 la Ordenanza de Ayutuxtepeque explica que el objeto de la misma es el fijar la cuantía o monto de las tasas que se generen en ocasión de los servicios públicos prestados por la municipalidad, determinación de sanciones y procedimientos a seguir por el incumplimiento de la normativa.

Desde el Art. 3 al Art. 6 la Ordenanza expresa una serie de definiciones como sujetos pasivos y activos, hecho generador, clasificación de inmuebles y otras que sirven de entendimiento de la Ordenanza y su aplicación, posteriormente en su Art. 7 hace mención de manera general de los diferentes servicios que están sujetos al pago de tasas.

Una particularidad que tiene el municipio de Ayutuxtepeque es que tiene cobros diferenciados por los tipos de clasificación de los inmuebles, los cuales según el Art. 11 de la OTAA pueden ser Urbano, Semiurbano o Rural, para efectos de uniformizar criterios de comparación entre los diferentes municipios se tomarán de parámetro únicamente los cobros establecidos a los inmuebles clasificados como Urbanos, siendo las tarifas establecidas en el Art. 11 desde el inciso 11.1 en adelante las siguientes:

Alumbrado público: Metro lineal al mes sea este con lámpara de Mercurio, Sodio, LED u otros. \$0.25 (Zonas Habitacionales Urbanas).

Aseo público: Área total del inmueble por metro cuadrado al mes, \$0.020 (Zonas Habitacionales Urbanas).

Barrido: Por metro cuadrado al mes \$0.02

Pavimentación Asfáltica de concreto, adoquín o fraguado: Por metro cuadrado al mes \$0.02

El Art. 52 explica que la determinación del metro cuadrado imponible para el mantenimiento de la pavimentación y caminos vecinales se determinará con base al frente del inmueble que linde con avenidas, calles, sendas o pasajes y se tomará la mitad de cualquier vía pública colindante al inmueble hasta la cuneta del mismo.

Desechos Sólidos: Existe una Ordenanza especial que regula el cobro de este servicio la cual se denomina ORDENANZA REGULADORA DE TASAS POR SERVICIOS DE DISPOSICIÓN FINAL DE DESECHOS SÓLIDOS EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, en ella se establece en su Art. 8 que los inmuebles urbanos cuyo frente se encuentre en las Calles Principales y sus principales colonias, en donde el servicio de recolección se presta de manera directa a cada vivienda por el camión recolector o de contenedores, al menos tres veces por semana, pagarán la cantidad de \$3.00 al mes.

2.4 Marco Estructural financiero municipal.

Estructura y presupuesto.

Según el Código Municipal [CM]. Decreto N° 274 de 1986. Artículos 60-61. 31 de enero 1986.

Las finanzas públicas municipales están conformadas por bienes, ingresos y obligaciones del municipio, como tales estas gozan con las mismas exoneraciones, garantías y privilegios de los bienes del Estado.

Los bienes están integrados por dos: los de uso público y los bienes muebles o inmuebles. Entre los de uso público se pueden mencionar las plazas, áreas verdes y otros similares; y los muebles

e inmuebles son todos aquellos derechos que por cualquier título forman parte del patrimonio de la alcaldía.

Sus ingresos están clasificados en: propios, transferencias y subvenciones del Gobierno Central, donaciones y endeudamientos. Los ingresos propios son los impuestos, tasas, contribuciones municipales, el producto de penas o sanciones impuestas por la alcaldía, intereses, el producto de la administración de servicios públicos, rentas obtenidas en el municipio, dividendos, venta de bienes muebles o inmuebles a favor del municipio (CM, Art 63). En la actualidad la municipalidad reciben dos tipos de transferencias o ayudas de parte del Gobierno denominadas FODES y FISDL para algún proyecto en particular, según Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, [FODES], artículo 1 del 23 de septiembre 1988.

Las obligaciones o pasivos de la municipalidad están compuestas por aquellos saldos de deudas adquiridas en periodos anteriores, la deuda pública municipal y aquella que se haya condenado por sentencia judicial al gobierno local, y está regulada por la Ley de Endeudamiento Municipal.

La finanzas municipales por mandato de ley deben gestionarse por medio de un instrumento denominado Presupuesto de Ingresos y Egresos, el cual es aprobado por el Consejo por mayoría calificada (dos tercios de los votos), en el caso de las cabeceras departamentales, un extracto de su presupuesto aprobado debe publicarse en el diario oficial o en uno de mayor circulación del país. El presupuesto debe someterse al Consejo por lo menos tres meses antes del inicio del nuevo ejercicio fiscal y aprobarse antes que inicie el periodo, en el caso de no haberse aprobado deberán aplicarse las disposiciones del año anterior, sin extenderse de un mes después de iniciado el año, según Código Municipal, Art. 72-73.

Fuentes de ingreso.

Los flujos de ingresos o fuentes de financiamiento para los servicios públicos que prestan las municipalidades son las siguientes; los ingresos clasificados en cuatro grandes rubros: propios, transferencias del gobierno central, donaciones y la deuda. Estos deben centralizarse en el fondo general del municipio, los cuales pueden delegarse o contratarse a terceros para efectuar su recaudación, según Código Municipal.

Ingresos propios.

La fuente fundamental de recursos locales que disponen las municipalidades son los tributos, compuestos por impuestos y tasas por servicios. Los impuestos se pagan por ejercer una determinada actividad económica, ya sea de tasa fija o variable; y las tasas por los servicios municipales como por ejemplo licencias, matriculas o patentes por servicios jurídicos. Así mismo de acuerdo a la Ley de urbanismo y construcción, los desarrolladores inmobiliarios deben construir obras publicas complementarias a la obra principal privada en, al menos el 10% del suelo utilizado, las contribuciones especiales, o bien donan dicha porción de terreno al municipio.

Los ingresos por venta de bienes, prestación de servicios, venta de desechos, ingresos financieros y venta de activo fijo son otras fuentes de ingresos propios, con la que cuenta la alcaldía, y son significativos dentro del presupuesto municipal.

Transferencias del gobierno central.

El estudio del estado actual de las finanzas municipales afirma que el proceso de descentralización que se inició en El Salvador a mediados de los años 80s, dio lugar que a partir del 1986, se les otorgara a los municipios un 1% de transferencias sobre los ingresos nacionales.

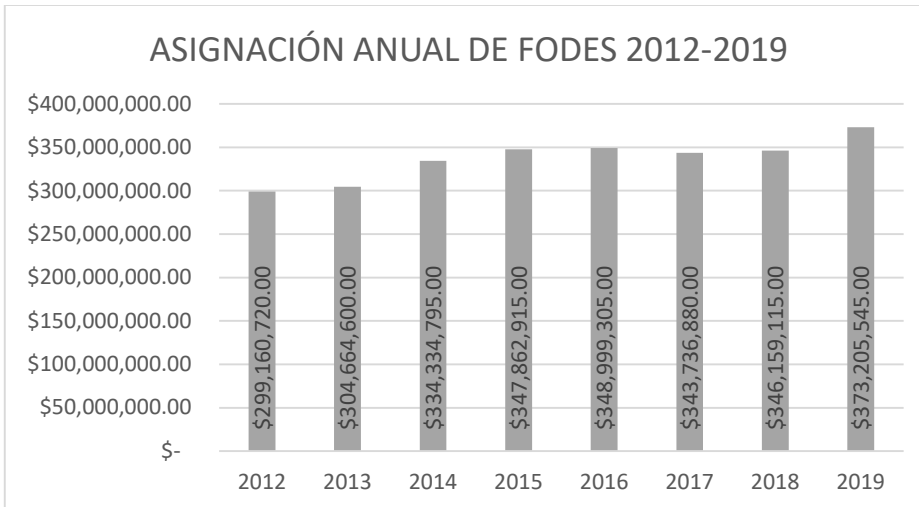
Así mismo para fortalecer la autonomía y la generación de competencias, se creó el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM), cuya función es coordinar las relaciones entre el gobierno central y los locales, darles asistencia técnica y administrar las transferencias como el FODES. (Trejo, 2019)

Trejo menciona que en Septiembre de 1988 se aprobó la Ley de Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), con el objetivo de proveer recursos a los gobiernos locales para financiar proyectos de infraestructura. La transferencia inicial fue de 25 millones de colones hasta 1995, luego se incrementó a 125 millones de colones (US\$14.3 Millones), a partir de 1997 se incrementó al 6% de los ingresos corrientes del gobierno central, la cual se mantuvo hasta el 2004, posteriormente paso al 7% desde el 2005 al 2010. A inicios de la Administración 2009-2014, se logró un aumento al 8% y en la actualidad se aprobó al 10% a partir del 2020.

La transferencia del FODES se distribuye entre los 262 municipios, asignándose de acuerdo a cuatro criterios: población 50%, equidad 25%, pobreza 20% y extensión territorial 5%, dichos criterios fueron establecidos desde sus inicios, por lo que el dinamismo de la población y los cambios a nivel de ingreso no refleja la realidad actual de cada municipio.

Figura 3

Grafica de Asignación Anual del FODES 2012-2019



Fuente: Elaboración propia según datos de ISDEM

Endeudamiento municipal.

La deuda es común como fuente de financiamiento para los municipios de El Salvador, esto según Trejo, quién afirmó en el 2019 que a finales del 2017 eran 240 de los 262 municipios que contaban con deuda en sus gobiernos locales, derivado en gran parte de los bajos ingresos propios y las practicas no idóneas o transparentes en la gestión de los recursos municipales. (Trejo, 2019)

Hasta el año 2005, las alcaldías no tenían restricciones al endeudamiento interno y podían comprometer en garantía las transferencias de FODES, por ello a partir del 2006 entró en vigencia la **Ley Reguladora del endeudamiento municipal**, (D.L. 930 del 21 de diciembre de 2005), donde se introduce una categorización por municipio de acuerdo a su capacidad de generar ingresos propios, solvencia y capacidad de pago. Así mismo se estableció un límite del 1.7 veces el ingreso operacional del municipio. (Trejo, 2019)

Los municipios utilizan la modalidad de financiamiento bancario, incluyendo cajas de crédito y bancos de los trabajadores, y en algunos casos también a personas naturales. Además en

algunos se ha implementado también la titularización de ingresos futuros, incluyendo el flujo de la transferencia del FODES. (Trejo, 2019)

Gasto Público

Los municipios registran sus operaciones en el sistema de contabilidad gubernamental y aplican la ejecución presupuestaria utilizada en todo el Estado. Es por lo que el gasto se clasifica en corriente y de capital.

Los gastos corrientes, son todos aquellos gastos de consumo o gestión operativa, los gastos financieros y transferencias corrientes; y los gastos de capital incluyen la inversión en activos fijos, en capital humano, financiero y transferencias de capital, según la Ley Orgánica de Administración Financiera Integrada [Ley AFI]. Decreto Legislativo N° 516. 23 de noviembre 1995.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se describe la metodología de investigación y las diferentes etapas que constituyen los procedimientos utilizados y la aplicación de los instrumentos para alcanzar los objetivos definidos en la investigación.

Se incluye además la descripción del enfoque metodológico, el tipo de investigación, determinación de población y muestra. Así como los aspectos relevantes relacionados con las fuentes de información y técnicas de recolección de datos y el análisis de los resultados.

3.1 Enfoque Metodológico

La investigación se realizó a través de un enfoque cuantitativo dado que se desarrolló un proceso secuencial, se midieron las variables en su entorno determinado y analizaron los resultados obtenidos por el método estadístico, utilizando herramientas como encuesta. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 5)

Se establecen preguntas de investigación con antelación y se busca su respuesta para probar hipótesis establecidas previamente, así mismo basa en gran medida sus resultados en la estadística de mediciones elaboradas para buscar patrones que expliquen algunos fenómenos.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio es prospectivo, dado que se investiga un problema que está ocurriendo en el momento presente.

Por su naturaleza, la investigación tiene carácter empírico y documental. Ya que realiza visitas al campo a evaluar y analizar los procesos utilizados en la Alcaldía de estudio para la recaudación de tributos y utilización de fondos; así como desarrollar una propuesta teórica para la mejora de la gestión financiera.

El diseño de la investigación será no experimental, debido a que el estudio que se realizará a las variables identificadas solo tiene el objetivo de observar y analizar el problema actual, sin manipular la reacción entre ellas. (Sierra Bravo, 2001, pág. 32)

3.2 Alcance Temporal

Su alcance temporal está determinado en forma transeccional o transversal, ya que el análisis y recolección de datos se enfocará en el momento presente. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 15)

3.2 Población y Muestra

Los participantes del estudio de esta investigación son todos los empleados del área financiera tributaria y/o vinculados a la toma de decisiones financieras de la Alcaldía, por ser quienes gestionan las operaciones financieras, sociales, de servicios, atención a los contribuyentes y todas aquellas que de manera directa o indirecta tienen relación con el desempeño financiero de la municipalidad, por tal razón dentro de esa población se seleccionaron a seis personas como muestra vinculadas con las jefaturas de cada unidad de gestión financiera y tributaria de la alcaldía en estudio, entre estas el área de fiscalización, Distrito Municipal, Tesorería, Catastro y Contabilidad.

La muestra se obtuvo aplicando el muestreo no probabilístico, dentro del cual tenemos la muestra de juicio o sesgada, conocida también como muestreo estratégico o de conveniencia, en el que la selección responde a criterios subjetivos acordes a los objetivos de la investigación, es cuando el investigador elige la muestra seleccionando los elementos que a “su juicio” le parecen representativos. (Cea D'Ancona, 1996, pág. 200)

3.3 Método de Recolección de datos

Para la obtención de datos se utilizó la siguiente técnica:

Encuesta, compuesta por un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, las cuales iban dirigidas al personal del área financiera y tributaria de la Alcaldía de estudio (Anexo 1).

Las encuestas como parte de la estrategia de investigación y aplicación de procedimiento estandarizado para recolección de información oral o escrita de la muestra de sujetos. La muestra representa la población de interés, y la información se limita por las preguntas que componen el cuestionario diseñado. (Cea D'Ancona, 1996, pág. 239)

Los datos recolectados se procesarán utilizando un sistema informático denominado IBM SPSS y se presentan a nivel de frecuencia. Tomando en cuenta que el cuestionario incluye preguntas con opciones múltiples de respuesta y abiertas que obtuvieron respuestas con mayor amplitud y argumentos por los encuestados; estas se codificaron de acuerdo a patrones generales de respuesta. (Hernandez Sampieri, et al. 2014, pág. 231)

Con esto se pretende conocer la situación actual relacionada a la recaudación de tributos municipales provenientes de tasas e impuestos; así como también la utilización de dichos fondos que tiene la administración financiera de la Alcaldía de estudio.

El diseño de los instrumentos realizará con base a las dimensiones plasmadas en la operacionalización de las variables: Gestión Financiera y Recaudación de Tributos Municipales.

Tabla 9
Operacionalización de las variables.

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Gestión Financiera (Independiente)	Es administrar los recursos que tiene una organización para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar.	Control de ingresos por cada tributo.	Ingresos por Tasas municipales. Ingresos por Impuestos.
		Eficiente	Gastos realizados
		utilización de fondos.	según programación.
Recaudación Tributos Municipales (Dependiente)	Son las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o	Análisis de tasas por servicios.	Costo de cada servicio municipal. Ingreso por cada servicio municipal.

responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. (Art. 3 LGTM)	Eficiencia en el cobro de los tributos.	Ratio de efectividad de cobro de cartera morosa.
---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Presentación de los resultados

4.1 Análisis de los datos:

En este capítulo se describe la metodología de investigación y las diferentes etapas que fueron ejecutadas para realizar los análisis de varios aspectos que sirven de indicadores de la municipalidad en cuanto a su gestión financiera y tributaria, entre ellas se incluye una guía de encuesta de 15 preguntas que fueron contestadas por diferentes jefaturas de las unidades de la Gerencia Financiera y Tributaria.

Es importante señalar que las encuestas al ser algunas de carácter abierto se convierten en variables de orden cualitativo al no ser expresadas en números, sin embargo estas variables cuentan con amplia información valiosa de las personas entrevistadas que permiten realizar un análisis exhaustivo de los resultados por lo que se presentarán de manera detallada haciendo uso de gráficos y tablas para su mejor comprensión, todo esto con el objetivo de identificar las posibilidades de mejora existentes en la municipalidad de estudio, en cuanto a su gestión financiera y tributaria.

4.2 Resultados del análisis de datos del instrumento: Encuesta.

A continuación se presenta un resumen de los datos obtenidos en la guía de encuesta utilizada para la investigación, las preguntas fueron desarrolladas en el siguiente orden y obteniendo los siguientes resultados:

Puestos de trabajo del entrevistado

Seis personas entrevistadas del área Finanzas y Tesorería de la Alcaldía de estudio tienen los siguientes puestos.

Tabla 10

Puesto de Trabajo del Encuestado.

		Frecuencia
Área de Finanzas y Tesorería	Tesorería Municipal	1
	Contabilidad	1
	Fiscalización	1
	Distrito	1
	Cobros	1
	Catastro	1
	Total	6

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1. ¿Conoce usted procesos o políticas de gestión financiera adoptadas por la Alcaldía, para la recaudación de impuestos y tasas o en la utilización de estos fondos?

Introducción: el objetivo de esta interrogante era conocer si los encuestados conocen los procesos o políticas financieras que aplica la Alcaldía para la recaudación de ingresos provenientes de tasas e impuestos y la utilización de estos recursos.

Tabla 11

Resultados de la pregunta 1.

		Frecuencia
Política de Gestión Financiera	Si	4
	No	2
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De acuerdo a las respuestas obtenidas 4 de 6 personas encuestadas respondieron positivo y 2 negativo, es decir que la Alcaldía posee procesos y políticas financieras para la recaudación de impuestos y tasas; y en la utilización de los fondos.

Pregunta 2. ¿Implementa usted algún proceso o política de gestión en la recaudación de impuestos y tasas, o en la utilización de estos fondos?

Introducción: relacionado con la pregunta anterior, se consultó a los encuestados sobre la implementación de los procesos y políticas de gestión financiera para la obtención de impuestos y tasas o la utilización de fondos, con el objetivo de su aplicación.

Tabla 12

Resultados de la pregunta 2.

		Frecuencia
Implementación de GF	Si	5
	No	1
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: las respuestas obtenidas por los encuestados fueron 5 de 6 positivas en cuanto a su aplicación y una negativa, es decir que se aplican las políticas y procesos de gestión financiera en la obtención de ingresos y gastos.

Pregunta 3. Mencione los problemas que ha identificado usted en la gestión de la recaudación de impuestos y tasas que implementa el área financiera y tesorería de la Alcaldía.

Introducción: el objetivo de la siguiente interrogante es para ampliar la investigación en cuanto a los problemas que existen en los procesos de recaudación de ingresos principales de impuestos y tasas del área financiera y tesorería.

Tabla 13

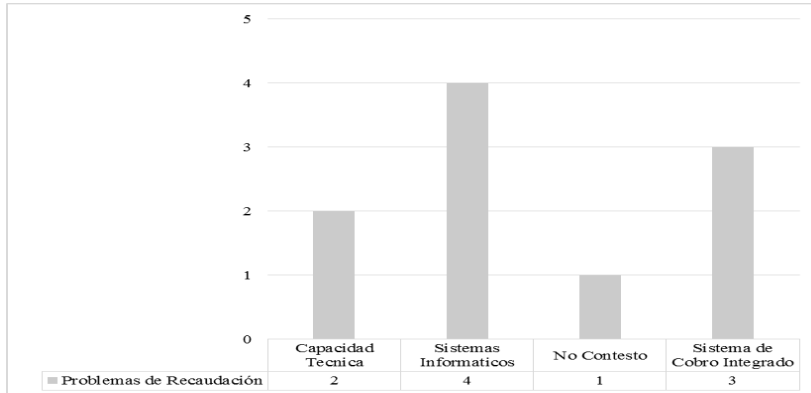
Resultados de la pregunta 3.

		Respuestas
		N
Problemas de Recaudación	Capacidad Técnica	2
	Sistemas Informáticos	4
	No Contesto	1
	Sistema de Cobro Integrado	3
Total		10

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4

Gráfica de resultados pregunta 3.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: los problemas identificados por el personal encuestado, son los siguientes: en primer lugar los sistemas informáticos los cuales están obsoletos con 4 de 10 respuestas, en segundo lugar con la falta de un sistema de cobros integrado entre los departamentos con 3 de 10 y en tercer y último lugar falta de capacidad técnica del recursos humano con 2 de 10, es decir que el personal actualmente en operaciones no alcanza a desarrollar todos los procesos necesarios para la gestión de recaudación.

Pregunta 4. Para la toma de decisiones de utilización de los recursos de la Alcaldía provenientes de los impuestos y tasas. ¿Qué tipo de herramientas se utilizan para la gestión de estos flujos de salida en la disponibilidad?

Introducción: con esta pregunta se quiere conocer los tipos de herramientas financieras que la alcaldía utiliza para la salida de flujos en su disponibilidad, ya que es necesario dar seguimiento a su presupuesto de gastos y la liquidez al momento de la utilización de los recursos.

Tabla 14

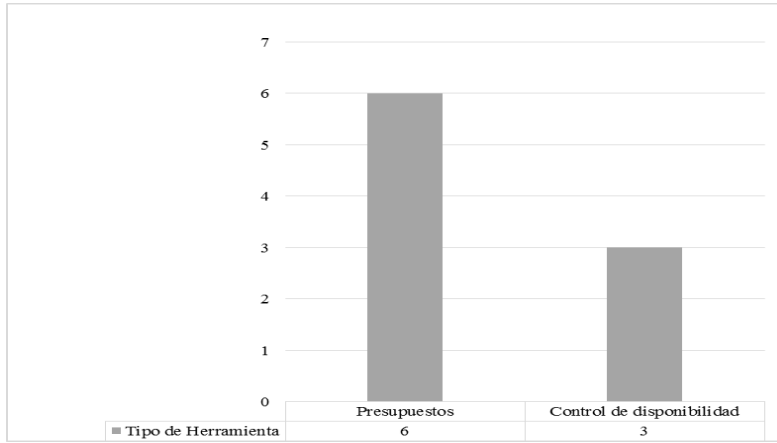
Resultados de la pregunta 4.

		Respuestas
		N
Tipo de Herramienta	Presupuestos	6
	Control de disponibilidad	3
Total		9

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5

Gráfica de resultados pregunta 4.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: los encuestados respondieron que para la utilización de fondos o para realizar cualquier gasto se consultaba el presupuestos de gastos con una frecuencia de 6 de 9 respuestas y así mismo el control de disponibilidad diaria actualizada con una frecuencia de 3 de 9.

Pregunta 5. ¿Conoce usted si se utiliza alguna herramienta de proyección de liquidez sobre su disponibilidad en la unidad financiera de la Alcaldía?

Introducción: Como parte de la investigación se consultó a los encuestados si se utilizaba alguna herramienta de proyección sobre la liquidez, con el objetivo de determinar si se planificaba la disponibilidad en la Alcaldía.

Tabla 15

Resultados de la pregunta 5.

		Frecuencia
Herramienta de proyección liquidez	SI	3
	No	3
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: las respuestas obtenidas en la encuesta muestran un 3 de 6 afirmativas y 3 de 6 negativas, indicando que el área financiera de la municipalidad utiliza herramientas de planificación a corto plazo para llevar control de la liquidez necesaria para satisfacer las obligaciones económicas de la unidad; y la otra mitad de la muestra nos indicó que no utiliza herramientas. Estos resultados fueron insuficientes para concluir si la administración de la Municipalidad realmente utiliza o no una herramienta para proyección de la liquidez.

Pregunta 6. ¿Qué tipo de reporte o Estado Financiero utiliza la alcaldía para el control de los ingresos por impuestos y tasas, y la utilización de los recursos en la unidad financiera de la Alcaldía?

Introducción: Con el fin de conocer los reportes que utiliza la unidad financiera de la Alcaldía para el control de ingresos y utilización de recursos se realizó la interrogante a los encuestados obteniendo las siguientes respuestas.

Tabla 16

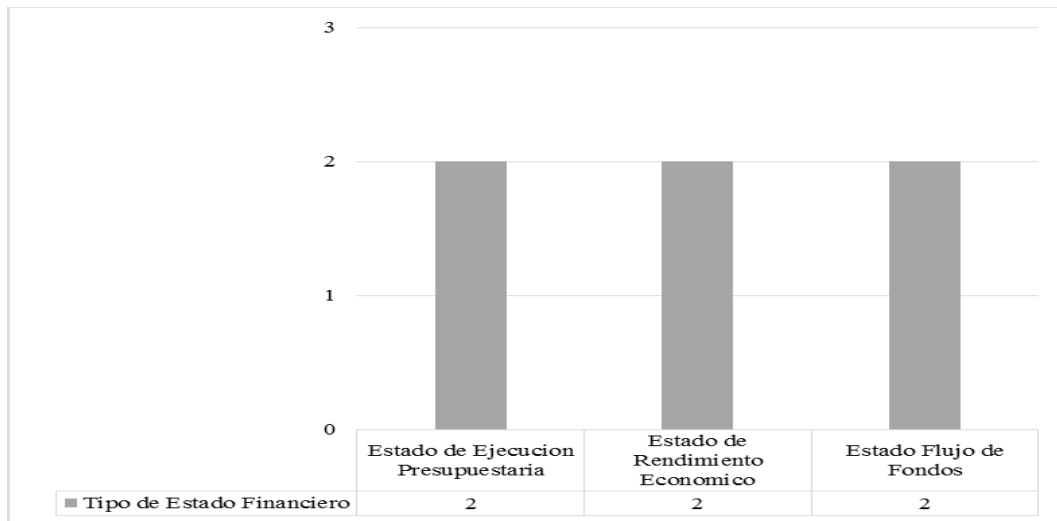
Resultados de la pregunta 6.

		Respuestas
		N
Qué Tipo de Estado Financiero	Estado de Ejecución Presupuestaria	2
	Estado de Rendimiento Económico	2
	Estado Flujo de Fondos	2
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6

Gráfica de resultados pregunta 6.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: según las respuestas obtenidas en la encuesta la alcaldía utiliza el Estado de Ejecución presupuestaria, el Estado de Rendimiento económico y el estado de Flujo de fondos, los cuales generan información contable de los resultados del ejercicio anual.

El estado de Ejecución Presupuestaria es una herramienta financiera para medir la eficiencia que tiene una entidad en cuanto a su planeación y ejecución de ingresos y gastos durante el año, muy importante como gestión de las finanzas.

El estado de Rendimiento Económico o conocido como estado de pérdidas y ganancias, es un Estado Financiero que muestra cómo se obtuvo la ganancia del ejercicio durante un periodo determinado y el Estado de Flujo de Fondos es un reporte muy utilizado por las instituciones para mostrar sus entradas y salidas de efectivo con el objetivo fundamental de saber la situación real de la Municipalidad en sus actividades de operación, inversión y financiamiento; utilizada como herramienta financiera para conocer la rentabilidad y necesidad de financiamiento de la institución.

Pregunta 7. ¿Tiene conocimiento usted sobre desarrollo o si existe el proyecto de actualización de tasas por servicios e impuestos municipales en los últimos años?

Introducción: Se consultó a los entrevistados si poseían algún conocimiento sobre el desarrollo o si existiere un proyecto a futuro sobre la actualización de tasas por servicios y el cambio de bases imponibles para los impuestos en los últimos años.

Tabla 17

Resultados de la pregunta 7.

		Frecuencia
Actualización de tasas	Si	2
	No	4
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Se obtuvo una respuesta negativa en cuanto a la existencia de proyecto de actualización de tasas y cambio de base imponible para el cálculo de impuestos por sectores económicos, con un resultado de 4 de 6 negativas y 2 de 6 afirmativas, por lo que se infiere que la municipalidad no ha desarrollado ninguna actualización de tasas, ni existe proyectos para el futuro próximo.

Pregunta 8. ¿Para determinar el monto de las tasas de los servicios y de impuestos, la unidad financiera utiliza algún método de costeo?

Introducción: El objetivo de la interrogante es conocer el método de costeo utilizado por la unidad financiera para determinar las tasas por servicios y base imponible de impuestos.

Tabla 18

Resultados de la pregunta 8.

		Frecuencia
Método de costeo	Si	2
	No	4
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: los resultados a la interrogante fueron 2 de 6 en forma positiva y 4 de 6 negativas, por lo que podemos observar que la unidad financiera no lleva un método de costos actualizada y eficiente para poder generar reinversión en cuanto a cobro de tasas por servicios e impuestos. Por esta razón existe déficit en algunos servicios brindados los cuales se exponen en este mismo capítulo.

Pregunta 9. ¿Cuáles son los impuestos y servicios tasados que generan mayores ingresos a la municipalidad?

Introducción: como parte de la investigación, se consultó a los encuestados sobre los impuestos o servicios tasados que generaban mayores ingresos para la alcaldía de estudio.

Tabla 19

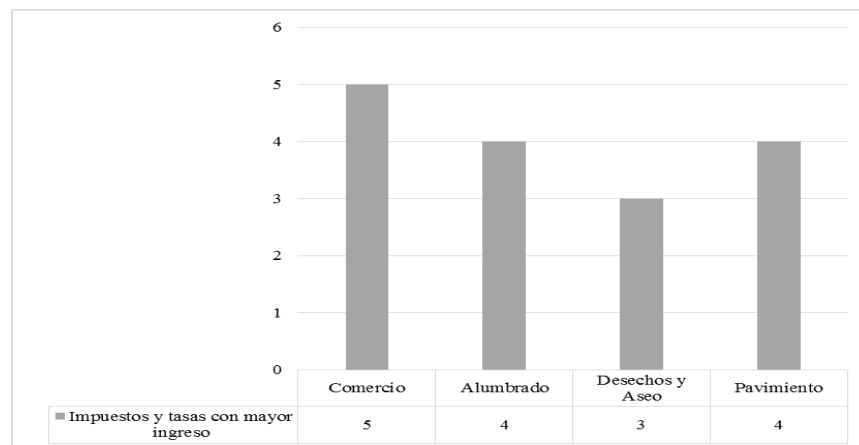
Resultados de la pregunta 9.

		Respuestas
		N
Impuestos y tasas con mayor ingreso	Comercio	5
	Alumbrado	4
	Desechos y Aseo	3
	Pavimento	4
Total		16

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7

Gráfica de resultados pregunta 9.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: los encuestados dieron sus opiniones respecto a las tasas e impuestos que generan mayores ingresos a la alcaldía, los cuales fueron los siguientes: los impuestos del sector comercio (actividades económicas en general) con un resultado de 5 de 16, las tasas de los servicios de alumbrado y pavimento con 4 de 16 cada una y por último las tasas por desechos sólidos y aseo con 3 de 16, los cuales son justamente el objeto de estudio.

Pregunta 10. De los impuestos y tasas por servicios mencionados anteriormente, ¿Cuáles son los que generan mayores costos para la Alcaldía?

Introducción: Continuando con la pregunta anterior, se consultó sobre aquellos impuestos y servicios que generan mayores costos para la alcaldía, con el fin de conocer la percepción en cuanto a los servicios e impuestos más costosos.

Tabla 20

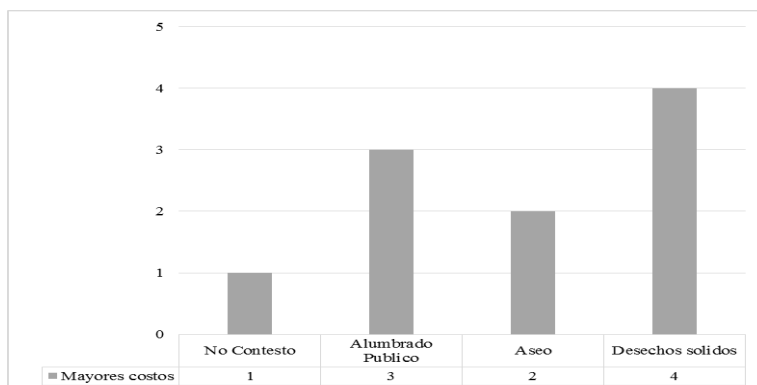
Resultados de la pregunta 10.

		Respuestas
		N
Mayores costos	No Contesto	1
	Alumbrado Publico	3
	Aseo	2
	Desechos solidos	4
Total		10

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8

Gráfica de resultados pregunta 10.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: los servicios que generan mayores costos a la alcaldía de acuerdo a los encuestados son el servicio de desechos sólidos con un 4 de 10, el alumbrado público con 3 de 10 y el aseo con 2 de 10 respuestas. Como parte de la investigación en este mismo capítulo se realizó un análisis de tasas por estos servicios para sustentar la investigación y el déficit presentado por el costo alto generado para prestar algunos de los servicios.

Pregunta 11. ¿Considera usted que los problemas de liquidez de la municipalidad se solucionarían a través de un modelo de gestión financiera?

Introducción: la siguiente pregunta se realizó con el objetivo de conocer si la propuesta de gestión financiera expuesta en la investigación sería positiva para solucionar el problema de liquidez de la municipalidad.

Tabla 21

Resultados de la pregunta 11.

		Frecuencia
Modelo de Gestión Financiera	Si	6
	No	0
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: los resultados fueron positivos, es decir 6 de 6 respuestas en las encuestas consideran que la solución a los problemas financieros sería la implementación de una estrategia financiera, la cual como trabajo de investigación será el aporte a la municipalidad de estudio.

Pregunta 12. ¿Considera necesario contar con una estrategia de gestión financiera para la mejora de la recaudación de impuestos y tasas municipales, y la utilización de estos fondos para generar utilidades disponibles para proyectos sociales que ayuden al desarrollo local de la municipalidad?

Introducción: el objetivo de la siguiente interrogante es investigar si es necesario contar con un modelo de gestión financiera para mejorar los procesos de recaudación de ingresos de la

municipalidad y tener un mejor control y eficiencia de utilización los recursos para generar mayores utilidades, enfocadas en el desarrollo de la comunidad.

Tabla 22

Resultados de la pregunta 12.

		Frecuencia
Estrategia de Gestión Financiera	Si	6
	No	0
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: las respuestas obtenidas fueron positivas, 6 de 6 afirmaron que es necesario que la unidad financiera de la alcaldía implemente una estrategia de gestión financiera para la recaudación de ingresos provenientes de tasas e impuestos y así también la utilización de los recursos para solventar los problemas de liquidez.

Pregunta 13. ¿Considera usted que los problemas de liquidez de la municipalidad, están relacionados con los cambios de gobiernos municipales?

Introducción: se realizó la siguiente pregunta con el fin de conocer la percepción de los encuestados y la relación directa entre el cambio de gobierno y los problemas de liquidez que posee la alcaldía.

Tabla 23

Resultados de la pregunta 13.

		Frecuencia
Problemas de Liquidez	Si	4
	No	2
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos la percepción de los entrevistados muestra que los problemas de liquidez si están relacionados directamente con el cambio de gobierno, los

cuales se obtuvieron 4 de 6 afirmando y un 2 de 6 expuso que no tienen relación directa los cambios de gobierno con las finanzas de la Municipalidad.

Pregunta 14. ¿Qué tipo de alternativas de corto plazo y a largo plazo utiliza la Alcaldía para solucionar sus problemas de liquidez?

Introducción: Con el fin de sustentar la investigación se consultó en la encuesta al personal del área financiera y tesorería que tipo de alternativas utiliza la alcaldía para solucionar los problemas recurrentes de liquidez.

Tabla 24

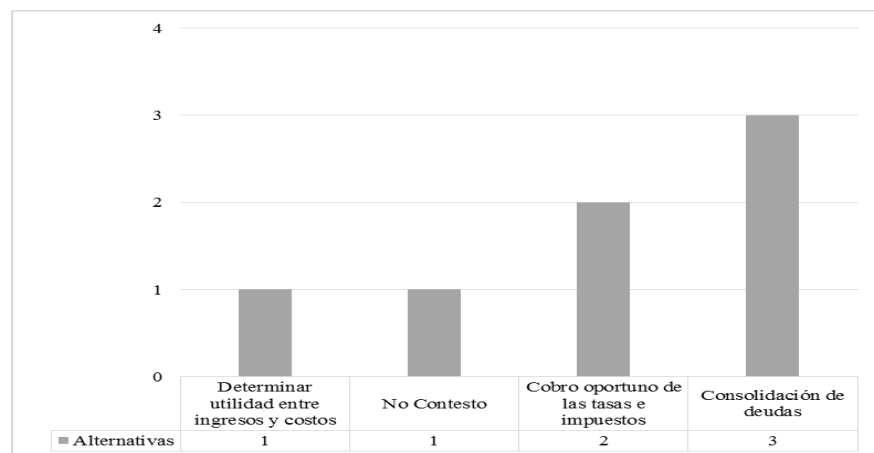
Resultados de la pregunta 14.

		Respuestas
		N
Alternativas	Determinar utilidad entre ingresos y costos	1
	No Contesto	1
	Cobro oportuno de las tasas e impuestos	2
	Consolidación de deudas	3
Total		7

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9

Gráfica de resultados pregunta 14.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: las opiniones dadas por los encuestados respecto a las alternativas para solucionar los problemas de liquidez están en primer lugar la Consolidación de deudas con 3 de 7, luego el cobro oportuno de las tasas e impuestos con un resultado de 2 de 7 y en último lugar con 1 de 7 determinar una utilidad entre ingresos y costos.

La consolidación de deudas es la solución que realiza la municipalidad en la actualidad para solventar los problemas de liquidez, la cual no puede ser sostenible con el tiempo, adquirir nuevas deudas y no realizar un cambio integral en todos los procesos financieros.

Pregunta 15. ¿Se han realizado comparaciones de tasas e impuestos aplicados por la Alcaldía con las demás alcaldías del departamento de San Salvador?

Introducción: Con el fin de conocer si se ha realizado comparación de tasas e impuestos de la Alcaldía de estudio con las demás alcaldías del departamento de San Salvador, para determinar si es necesario alguna actualización en su Ley General Tributaria, o si los montos están de acuerdo a los de las demás municipios.

Tabla 25

Resultados de la pregunta 15.

		Respuestas
		N
Comparación de tasas e impuestos	SI	4
	No	2
Total		6

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Los resultados obtenidos fueron positivos con 4 de 6, sustentando que la Alcaldía ha realizado este estudio de las tasas y bases imponibles de los demás municipios, con los que actualmente cobra a sus habitantes y 2 de 6 en forma negativa.

De acuerdo al estudio es necesario tener este tipo de estudios con el fin de actualización de leyes tributarias que generen mayores ingresos, los cuales deben de reflejarse en la creación de proyectos de desarrollo local a la comunidad.

4.3 Resultados del análisis de costo-beneficio por servicios municipales brindados.

Entre los análisis que se realizaron dentro de las finanzas municipales, el de servicios prestados es uno de los que marcó un gran impacto en el entendimiento de los costos en que incurre la municipalidad para el funcionamiento y prestación de los servicios principales que demanda la población, por tal razón se presentan a continuación los resultados de los mismos. Para el análisis de los costos-beneficios de los servicios prestados, se realizó el coste de los servicios en estudio, para los cuales se consideraron los siguientes: **Alumbrado público, Aseo (recolección de desechos sólidos), Mantenimiento de Pavimentación y Disposición final de desechos sólidos**, todos estos cargados en un 80% de la población en la factura de energía eléctrica según el Departamento de Catastro de la municipalidad de estudio, por tal razón son los servicios de mayor peso entre todos los ingresos del rubro de Servicios.

Para la determinación de los costos por cada servicio, se consideraron tanto los costos Directos como Indirectos, ya sean de maquinaria utilizada, personal, equipo, combustible, mantenimiento, depreciación de equipos, entre otros que suman un valor total por cada rubro.

Para determinar los ingresos percibidos por cada servicio o su potencial de recaudación, se analizaron los registros contables para tomar los valores históricos de lo que se percibe por cada rubro, así mismo se realizaron los cálculos de la base tributaria por cada rubro y se multiplicó por su valor de cobro, esto para realizar la aproximación de cuanto debería ser el ingreso según los registros que posee la municipalidad, esto además de brindar el dato de cuanto debería ser el ingreso por cada rubro, también permitió realizar un análisis sobre la gestión de cobro que se tiene por cada rubro al comparar el dato que debería ingresar versus lo que realmente se ha venido percibiendo con la actual gestión de cobros.

Análisis de Alumbrado Público:

El alumbrado público cumple múltiples funciones dentro de una sociedad, primordialmente se ideó para brindar la posibilidad de transitar de manera más cómoda por las vías oscuras, sin embargo está comprobado que repercute en una ciudad a niveles trascendentales, tal es el caso que tiene una relación directamente proporcional con la seguridad por delincuencia en las vías públicas, ya que vías más iluminadas ocasionan un entorno más seguro con más personas transitándolo y dificultando el delinquir a las personas malintencionadas, suma valor a las propiedades circundantes, así como mejora la imagen urbana de un entorno, puede ser incorporada además como un elemento destacado en un diseño urbano y así sus funciones pueden ir creciendo a medida que se estudian más a profundidad sus bondades.

Por tal razón históricamente ha sido uno de los servicios que se han demandado constantemente a las municipalidades mantener en óptimo estado, reparando y renovando la red constantemente, para ello es necesario contar con los recursos suficientes como municipalidad para realizar dichas mejoras, además de cubrir con ello los costos específicamente atribuidos al consumo energético, fue con toda esta motivación que se le dio un análisis amplio a este servicio, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Costo Actual del servicio

El costo actual del servicio en la municipalidad de estudio está tasado en \$0.137 por cada metro que tenga el inmueble colindante a una vía de circulación, es decir que si una vivienda promedio tiene un frente de 6 metros que linda a una vía de circulación, y que además de ello cumple con que a menos de 50 metros exista una luminaria pública, deberá cancelar el servicio prestado multiplicando $6m \times \$0.137 = \0.822 al mes.

Este sería el valor que se cancelaría por una vivienda promedio al mes por recibir ese servicio municipal con la actual Ordenanza vigente y aunque la Ordenanza actual menciona una serie de cobros diferenciados según el tipo de luminaria, la realidad es que Catastro expuso que el 99% de las luminarias (7089 luminarias) responden al mismo tipo y corresponden al valor tasado para el ejemplo mostrado, por tal motivo se uniformizaron los cálculos para su simplificación y obtención de datos más concretos que son igual de confiables por la robustez de los datos considerados.

Proyecciones con la tarifa actual

Teniendo el dato anterior por una vivienda, se pudo realizar la proyección de cuánto sería el estimado de recolección que pudiera alcanzar la municipalidad actualmente, promediando los frentes de los inmuebles del municipio y multiplicándolos por la tarifa correspondiente, resultando un valor global de recolección esperada, el cual deberá recibir un ajuste porcentual para omitir las zonas donde no se tiene cobertura del servicio, de tal análisis tenemos los siguientes datos.

El promedio del frente de un inmueble es de 10.27 m

Para obtener este dato se analizó la base Catastral la cual cuenta con 45,015 registros, de ellos se promediaron los frentes de los inmuebles los cuales en total son 462,559 metros entre el número de registros: $462559/45015 = 10.27$ m

El número de inmuebles considerados son 45,015

Este dato fue proporcionado por el Departamento de Catastro, el cual representa el número total de inmuebles registrados en la municipalidad y que de contar con un servicio municipal, deben tributarlo.

El ingreso promedio por cuenta es de \$1.41

Este dato resulta de multiplicar el número total de metros lineales de la base catastral por el valor de la tasa a cobrar por cada metro y luego de ello dividirlo entre el número total de inmuebles registrados, teniendo entonces: $(462559\text{m} \times \$0.137) / 45015 = \1.41

Porcentaje de cobertura del servicio 90%

Este dato fue brindado por el Departamento de Catastro dividiendo el número de inmuebles con cobro de servicio de alumbrado público entre el número total de inmuebles. $40513/45015 = 90\%$

Ingresos potenciales esperados al año \$685,115.87

Este dato es el resultado de multiplicar el número total de inmuebles por el ingreso promedio por cuenta $45015 \times \$1.41 = \63471.15 este resultado se multiplica por el porcentaje de cobertura que es del 90% para obtener los ingresos esperados por mes, y luego de ello se multiplica por 12 meses para obtener el dato de ingresos esperados anuales

$\$63471.15 \times 0.90 \times 12 = \$685,115.87$ (considerando todos los decimales).

Ingresos reales percibidos \$589,345.17

Este dato fue obtenido de la contabilidad de la municipalidad por lo que el dato fue trasladado del estado de resultados proporcionado por el Departamento de Contabilidad para su análisis

Déficit de ingreso esperado vs percibido \$95,770.70

El déficit resulta de la diferencia entre los ingresos esperados versus los ingresos reales obtenidos lo que deriva así: $\$685,115.87 - \$589,345.17 = \$95,770.70$

Déficit porcentual de ingreso esperado vs percibido 14%

Es el resultado de dividir los ingresos reales obtenidos entre los ingresos esperados y expresado en valor porcentual: $\$589,345.17 / \$685,115.87 = 14\%$

Con todos estos datos se tiene una visión más clara sobre el comportamiento actual de este servicio, se observa que entre los valores estimados de recaudación y los percibidos existe un

déficit del 14%, el cual puede atribuirse principalmente a dos cosas, la primera es a la negativa de ciertas personas a cancelar sus tasas municipales, ya sea por incapacidad de hacerlo o por decisión propia, y la segunda a una deficiencia en la gestión del cobro, ya sea porque no se ha logrado generar el canal de cobro hacia las personas o por que no se le ha tasado adecuadamente el monto a pagar, en cualquiera de los casos, es difícil determinar si es o no un valor alarmante mientras no se tenga un factor de comparación, es decir, los costos del servicio para saber que si este déficit afecta la posibilidad de la mejora del servicio por no permitir un excedente para re invertir en su mejoría, o si realmente está haciendo crecer el subsidio requerido para brindar el servicio de alumbrado por no ser los ingresos suficientes para cubrir al menos sus propios costos de operación.

Costo del servicio

El costo del servicio se calculó considerando gastos directos como son sueldos, prestaciones, materiales y servicios, equipo y herramientas de trabajo, así como costos indirectos referidos a papelería y sus accesorios, depreciaciones y gastos de administración, y finalmente la incorporación del costo de la energía eléctrica consumida por las luminarias públicas, todo esto se tabuló en una hoja de cálculo y se realizó la investigación para encontrar los montos de cada uno de las partidas que se desglosaron para cada apartado, luego de ello se pudieron obtener los siguientes datos: (ver figura 10)

Costo Directo anual del servicio \$249,131.14

Costo de administración (estimado en 20% de costos directos) \$49,826.23

Costo por suministro de energía \$1049,351.64

Costo total del servicio anualmente \$1348,309.01

Costo mensual del servicio \$112,359.08

Base imponible según Catastro 462,559 metros de frente de inmuebles

Tarifa actualizada al costo \$0.243 por metro lineal

Tarifa Actual de Ordenanza \$0.137 por metro lineal

Aumento porcentual de actualización de Ordenanza 77.37%

Aumento de actual tarifa a tarifa al costo +\$0.106 por metro lineal

Figura 10

Calculo de costos por servicios de Alumbrado Público.

COSTOS POR SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL	BASE IMPONIBLE SEGÚN CATASTRO	TASA MENSUAL	TASA A APLICAR
Sueldos	\$ 4,910.00	\$ 58,920.00	462,559	0.010614862	\$ 0.0106149
Prestaciones	\$ 5,964.92	\$ 17,129.04	462,559	0.00308592	\$ 0.00309
Materiales y servicios	\$ 11,835.83	\$ 142,029.96	462,559	0.02558772	\$ 0.02559
Equipo y Herramientas de trabajo	\$ 3,252.00	\$ 3,252.00	462,559	0.000585871	\$ 0.0005859
Papelaria y accesorios	\$ 25.58	\$ 2,466.90	462,559	0.00044443	\$ 0.0004444
Otros	\$ 1,665.27	\$ 19,983.24	462,559	0.003600125	\$ 0.0036001
Depreciacion	\$ 445.83	\$ 5,350.00	462,559	0.000963841	\$ 0.0009638
COSTO DIRECTO	\$ 28,099.43	\$ 249,131.14	462,559	0.044882768	\$ 0.0448828
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Gastos de administracion (se estima el 20% del costo)	\$ 5,619.89	\$ 49,826.23	462,559	0.008976554	\$ 0.0089766
TOTAL COSTO DIRECTO E INDIRECTO	\$ 33,719.31	\$ 298,957.37	462,559	0.053859322	\$ 0.0538593
COSTO MENSUAL DE FACTURA POR SERVICIO SUMINISTRO DE ENERGIA	\$ 87,445.97	\$ 1,049,351.64	462,559	0.189048251	\$ 0.1890483
COSTO TOTAL DEL SERVICIO	\$ 121,165.28	\$ 1,348,309.01		\$ 0.242907573	\$ 0.242907573
TASA A APLICAR POR EL SERVICIO, AL COSTO.					\$ 0.243

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Contabilidad Municipal

Estos datos nos proporcionan mucha información relevante sobre la situación actual de las finanzas públicas de la municipalidad, claramente se observa que tal como se tenía previsto en las hipótesis, existe un déficit entre el cobro que se realiza a la población específicamente en el servicio de alumbrado público y los costos en los que incurre la municipalidad en brindarlo,

tenemos que una tarifa al costo de este servicio incurre en un incremento del 77.37% de la tarifa actual, este porcentaje puede considerarse excesivamente alto si lo analizamos fuera de contexto, dado que se puede comprender que esta actualización de la tarifa es muy alta debido a que la Ordenanza vigente que rige estos valores de cobro lleva más de 25 años de vigencia, por lo cual a la fecha no ha existido una reforma de la misma que se ajuste a los costos del servicio actuales y que a su vez permita una ampliación concreta del servicio o siquiera su mantenimiento óptimo de la red actual, por tal razón la Ley General Tributaria Municipal en su Art. 130 establece que los municipios podrán agregar hasta un 50% adicional al valor de la Ordenanza por encima de su costo con el fin de mejorar la red y ampliarla a las zonas donde aún no existe cobertura, por tal razón esas decisiones corresponderán al consejo municipal tomarlas, ayudados con el detalle de los datos que se han generado en esta investigación. Es comprensible que a través de los años este tipo de decisiones son difíciles de tomar pero sobre todo de implementar debido al costo político que ocasiona un aumento en el cobro a trasladar a la población en general, ya sea que este responda a un estudio científico o no, la población en su mayoría relaciona estos incrementos con una mala práctica del gobierno en turno y por ende suele castigar con cambio de administración a quienes lo realizan, siempre y cuando no perciban una satisfacción en la inversión de esos incrementos.

La Ordenanza que establece el cobro data del año 1993, por lo tanto con periodos municipales de 3 años cada uno, se tiene que han pasado al menos 9 gobiernos municipales a la fecha, lo cual si realizamos una división simple del incremento acumulado entre ese número de periodos tendríamos que el dato de $77.37\%/9 = 8.6\%$ lo cual significaría \$0.045 de incremento en la tarifa por cada 3 años, ese dato sería mucho más aceptable por la población que solicitarles entender una actualización en la tarifa después de 27 años de casi el doble de lo que cancelan en la

actualidad, por lo cual podría sugerirse desde este momento que toda actualización en la tarifa deberá responder a un proceso escalonado y de difusión de información sobre los costos en que incurre la municipalidad hacia la población para generar consciencia y evitar que en lugar de mejorar la gestión por el incremento se tenga una actitud generalizada del no pago en consecuencia de un incremento tan sorpresivo.

Los datos presentados en la figura 10 son un resumen de una tabla completa que incluye las partidas específicas para cada rubro, dicha tabla se presenta en el Anexo 2 para su consulta.

Análisis del servicio de Pavimentación

El servicio de Pavimentación es otro servicio de gran importancia en la sociedad, principalmente se le atribuye ser un indicador de progreso, ya que entre mejor están las condiciones de las vías públicas se espera que mejor sea el estado de las finanzas de la administración, en el entorno municipal se le conoce como servicio de pavimentación en general a todo tipo de mantenimiento y mejora en las vías de circulación, ya sean estas recubiertas o no con el material de pavimento propiamente, dado que existen una variedad de materiales empleados para el recubrimiento de las mismas, tales como piezas de adoquín, empedrado, fraguado, concreto industrial, concreto asfáltico por mencionar algunos ejemplos, así que en adelante se generalizará esta categoría como servicio de Pavimentación, dado que al igual que con el servicio de alumbrado público la Ordenanza municipal contempla una serie de cobros diferenciados para algunos tipos de recubrimiento, la realidad es que se ha estandarizado el cobro como tal y solo se hace la diferenciación de si existe o no recubrimiento de la vía, esto según la información obtenida del Departamento de Cuentas Corrientes de la municipalidad, en caso que la vía de circulación sea

de tierra entonces únicamente en esa situación no habría cobro de servicio por parte de la municipalidad y para el caso de todos los demás sí.

El servicio de pavimentación va más allá del simple hecho de recubrir las vías de circulación vehicular o peatonal (para el caso de pasajes por ejemplo) y su carácter estético, este servicio brindado hacia la comunidad representa un impulsor de desarrollo de las zonas donde históricamente ha existido una exclusión por la dificultad que implica el acceso a las mismas, una vía de circulación en mejores condiciones propicia el comercio con la zona, mejora la plusvalía de los lotes y viviendas en el sector conectado, acorta los tiempos de desplazamiento para trabajadores y estudiantes que deban movilizarse, representa un ahorro en combustible para sus usuarios y una disminución de costos en consecuencia de repuestos por reparación o mantenimiento de los vehículos. Por lo anterior se le da un carácter importante al análisis de este servicio ya que influye de manera directa a la calidad de vida de las personas que se ven beneficiadas con esta prestación.

Costo Actual del servicio

El costo actual del servicio está tasado en \$0.026 por cada metro cuadrado de calle, la cual se calcula multiplicando el frente del inmueble por la mitad del ancho de rodaje de la vía de circulación adyacente, es decir que si una vivienda promedio tiene un frente de 6 metros que linda a una vía de circulación de 8 metros de rodaje, deberá cancelar el servicio prestado multiplicando $6\text{m de frente} \times 8/2 \text{ metros de ancho de calle} \times \$0.026 = \$0.631$ al mes

Este sería el valor que se cancelaría por una vivienda promedio al mes por recibir ese servicio municipal con la actual Ordenanza vigente y aunque la Ordenanza cuenta con algunas diferenciaciones en el cobro de este servicio, casi la totalidad de este servicio se cobra en función

a esta tarifa, por lo cual los cálculos en adelante han sido elaborados con estos parámetros respondiendo a la realidad de la municipalidad y de la población.

Proyecciones con la tarifa actual

Teniendo el dato anterior por una vivienda, se pudo realizar la proyección de cuánto podría ser el estimado de recaudación que pudiera alcanzar la municipalidad actualmente, promediando el área de calle de los inmuebles del municipio y multiplicándolos por la tarifa correspondiente, resultando un valor global de recolección esperada, el cual deberá recibir un ajuste porcentual para omitir las zonas donde no se tiene cobertura del servicio, de tal análisis tenemos los siguientes datos.

El promedio del área de calle de un inmueble es de 58 m²

Para obtener este dato se analizó la base Catastral la cual cuenta con 45015 registros de inmuebles, de ellos se promediaron las áreas de calle de los inmuebles los cuales en total suman 2610,870 metros cuadrados de área de calle lo cuales se dividieron entre el número de registros catastrales obteniendo lo siguiente: $2610870\text{m}^2 / 45015 \text{ cuentas} = 58 \text{ m}^2$ promedio por cada cuenta

El número de inmuebles considerados son 45,015

Este dato fue proporcionado por el Departamento de Catastro, el cual representa el número total de inmuebles registrados en la municipalidad y que de contar con un servicio municipal, deben tributarlo.

El ingreso promedio por cuenta es de \$1.52

Este dato se obtuvo al multiplicar el total de metros cuadrados de área de calle por la tasa establecida dividido entre el número de inmuebles de la base catastral para obtener el valor a cobrar por cada cuenta en promedio según los datos:

$(2610870\text{m}^2 \text{ de área de calle} \times \$0.026 \text{ cobro por m}^2) / 45,015 \text{ cuentas} = \$1.52 \text{ cobro por cuenta}$

Porcentaje de cobertura del servicio 70%

Este dato fue brindado por el Departamento de Catastro dividiendo el número de inmuebles con cobro de servicio de pavimentación entre el número total de inmuebles. $31510/45015 = 70\%$

Ingresos potenciales esperados al año \$576,480.10

Este dato es el resultado de multiplicar el número total de inmuebles por el ingreso promedio por cuenta $45015 \times \$1.52 = \$68,628.58$ este resultado se multiplica por el porcentaje de cobertura que es del 70% para obtener los ingresos esperados por mes, y luego de ello se multiplica por 12 meses para obtener el dato de ingresos esperados anuales

$\$68,628.58 \times 0.70 \text{ cobertura} \times 12 \text{ meses} = \$576,480.10$ (considerando todos los decimales).

Ingresos reales percibidos \$428,966.09

Este dato fue obtenido de la contabilidad municipal por lo que fue trasladado del estado de resultados proporcionado por el Departamento de Contabilidad para su análisis

Déficit de ingreso esperado vs percibido \$147,514.01

El déficit resulta de la diferencia entre los ingresos esperados versus los ingresos reales obtenidos teniendo: $\$576,480.10 - \$428,966.09 = \$147,514.01$

Déficit porcentual de ingreso esperado vs percibido 26%

Es el resultado de dividir los ingresos reales obtenidos entre los ingresos esperados y expresado en valor porcentual: $\$428,966.09 / \$576,480.10 = 26\%$

Con todos estos datos se tiene una panorámica clara sobre el comportamiento actual de este servicio, se observa que entre los valores estimados de recolección y los percibidos existe un déficit del 26%, el cual denota claramente que la población con sus pagos no logra alcanzar las proyecciones de recaudación por este servicio. Algunas zonas no cuentan con el cobro de este

servicio por que el recubrimiento no lo amerita o porque está en tan mal estado que no es posible exigir una retribución por un recubrimiento que no recibe tratamiento en muchos años, así mismo se observa que el porcentaje de cobertura es inferior al presentado para el caso del alumbrado público, esto se puede relacionar al hecho que para realizar una mejora en este tipo de servicio se requieren más fondos y maquinaria especial, personal y equipo especializado para su realización, situación que dificulta en gran medida el poder ampliar las zonas de cobertura, especialmente en aquellas zonas donde existe un entorno rural o semi rural, pues la realización de un proyecto de este tipo por primera vez resulta aún más costoso que cuando se realiza en un sitio donde previamente se trabajó un recubrimiento de vía.

Finalmente se pudo analizar que tampoco se alcanza la recaudación estimada aún luego de realizar el factor de ajuste que disminuye al 70% la cobertura del servicio, existen fondos que puede que no se estén percibiendo, pudiendo ser la causa que no están calificados, que no están calificados correctamente o que existe también negativa en el pago del mismo, posteriormente se analizan estos datos con relación al costo del servicio para deducir que tan grave es la situación con el déficit de gestión que se observa hasta el momento.

Costo del servicio

El costo del servicio de Pavimentación se calculó considerando gastos directos como son sueldos, prestaciones, materiales y servicios, equipo y herramientas de trabajo, así como costos indirectos referidos a papelería y sus accesorios, depreciaciones y gastos de administración, todo esto se tabuló en una hoja de cálculo y se realizó la investigación para encontrar los montos de cada uno de las partidas que se desglosaron para cada apartado, luego de ello se pudieron obtener los siguientes datos: (Ver figura 11)

Costo Directo anual del servicio \$820,771.20

Costo de administración (estimado en 20% de costos directos) \$164,154.24

Costo total del servicio anualmente \$984,925.44

Costo mensual del servicio \$82,077.12

Base imponible según Catastro 2610,870 metros cuadrados de área de calle de inmuebles

Tarifa actualizada al costo \$0.031 por metro cuadrado

Tarifa Actual de Ordenanza \$0.026 por metro lineal

Aumento porcentual de actualización de Ordenanza 19.59%

Aumento de actual a tarifa al costo +\$0.005 por metro cuadrado

Figura 11

Cálculos de Costos por Servicios de Pavimentación.

COSTOS POR SERVICIO DE PAVIMENTACIÓN

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL	BASE IMPONIBLE SEGÚN CATASTRO	TASA MENSUAL	TASA A APLICAR
Sueldos	\$ 11,439.39	\$ 137,272.68	2610870	0.004381448	\$ 0.0043814
Prestaciones	\$ 26,254.03	\$ 189,215.06	2610,870	0.006039336	\$ 0.00604
Materiales y servicios	\$ 32,398.01	\$ 388,776.09	2610,870	0.012408893	\$ 0.01241
Equipo y Herramientas de trabajo	\$ 565.42	\$ 6,785.00	2610,870	0.000216563	\$ 0.0002166
Papelería y accesorios	\$ 73.88	\$ 1,406.60	2610,870	4.48956E-05	\$ 0.0000449
Otros	\$ 4,810.78	\$ 57,729.36	2610,870	0.001842597	\$ 0.0018426
Depreciación	\$ 3,298.87	\$ 39,586.42	2610,870	0.001263513	\$ 0.0012635
COSTO DIRECTO	\$ 78,840.37	\$ 820,771.20	2610,870	0.026197245	\$ 0.0261972
ADMINISTRACION					
Gastos de administración (se estima el 20% del costo)	\$ 15,768.07	\$ 164,154.24	2610,870	0.005239449	\$ 0.0052394
TOTAL COSTO DIRECTO E INDIRECTO	\$ 94,608.45	\$ 984,925.44	2610,870	0.031436694	\$ 0.0314367
COSTO TOTAL DEL SERVICIO	\$94,608.45	\$984,925.44		\$0.031436694	\$ 0.031436694
TASA AL COSTO POR EL SERVICIO					\$ 0.031

Fuente: Elaboración propia

Estos datos nos brindan valiosa información para realizar análisis comparativos sobre los costos y la recaudación, por ejemplo se observa que el costo total del servicio de pavimentación asciende al monto de \$984,925.44 anualmente cuando ya se había calculado que la recaudación de dicho servicio alcanza el monto de \$428,966.09 lo cual representa un 43.55% de los ingresos necesarios, esto significa que también en esta tasa existe un déficit en los ingresos, y aunque exista un monto fuerte siendo destinado para el mantenimiento y ampliación de la red vial del municipio, también sale a la luz que gastos como depreciación de vehículos o prestaciones, salarios y otras herramientas puedan no estar siendo cubiertas por la tasa trasladada a la población como tal, sino que está siendo subsidiada a través de otros fondos como impuestos cuya finalidad no es subsidiar tasas municipales desfasadas.

Al igual que con la tarifa analizada anteriormente se puede comprender que una actualización en el monto de la tarifa sería alta debido a que la Ordenanza vigente que rige estos valores de cobro lleva ya más de 25 años de vigencia pues está establecida desde 1993, por lo cual a la fecha no ha existido una reforma de la misma que se ajuste a los costos del servicio actuales y que a su vez permita una ampliación concreta del servicio o mantenimiento de la red actual, por tal razón la Ley General Tributaria Municipal en su Art. 130 establece que los municipios podrán agregar hasta un 50% adicional al valor de la Ordenanza por encima de su costo con el fin de mejorar la red y ampliarla a las zonas donde aún no existe cobertura, por tal razón se deja el análisis a este punto donde se plantea cual sería el costo de la tarifa según una actualización de la Ordenanza, haciendo ver al mismo tiempo que en caso de realizarse una actualización con valores al costo, se estaría dejando a futuro un posible escenario similar al actual donde se realiza una actualización a un monto vigente para el momento pero que al paso de pocos años ya se vuelve insuficiente para cubrir con los gastos exigidos para la prestación del servicio, pero serán las

autoridades municipales quienes valoren una actualización ya sea escalonada u otras vías además de un posible diferencial adicional para mantener vigente la tarifa por más tiempo.

Los datos presentados en la figura 11 son un resumen de una tabla completa que incluye las partidas específicas para cada rubro, dicha tabla se presenta en el Anexo 3 para su consulta.

Análisis del servicio de Aseo (Recolección de desechos sólidos)

De todos los servicios municipales analizados hasta el momento, el de recolección de desechos sólidos es el que más rápidamente la ciudadanía demanda que se cumpla, ya que con solo acumular 3 o 4 días de la no prestación del servicio comienzan a generarse grandes incomodidades para la población, existe una rápida proliferación de promontorios a cielo abierto, importantes riesgos sanitarios por la descomposición de los desechos orgánicos, contaminación del ambiente y para aquellos que respetan y no sacan sus desechos a la vía pública los días que no se presta el servicio, también se les generan incomodidades por la acumulación de desechos sólidos dentro de sus viviendas, de hecho la historia reciente del municipio indica que en el periodo comprendido entre el 2012 y el 2015 esa administración municipal sufrió una de las mayores crisis en este aspecto, pasando varios días sin contar con un servicio constante de recolección que ocasionó que se declarara emergencia sanitaria en el municipio de mejicanos esto según el Ministerio de Salud, siendo desde entonces una exigencia de gran importancia entre los pobladores del municipio, por estos motivos resulta de vital importancia el análisis de los costos que conlleva este servicio que se presta día a día y que demanda una gran cantidad de personal, equipo especializado y muchas horas de trabajo del personal municipal para su correcto funcionamiento.

Dentro de este servicio cabe mencionar que se han impulsado una serie de programas que ayuden a fomentar el reciclado de materiales, la reducción de desechos con la reutilización de materiales como el plástico o el vidrio, esto con el propósito además de contribuir con la conservación del medio ambiente, poder disminuir la cantidad de toneladas de desechos sólidos que se generan en el municipio y que deben ser desalojados y trasladados posteriormente, lo cual encarece los costes de mantenimiento del servicio, situación que se agravia con la temporada lluviosa donde suele ocurrir que la basura se torna más pesada por el contacto con la lluvia y esta a su vez genera un mayor cobro de parte de la entidad que recibe los desechos sólidos en el relleno sanitario hacia la municipalidad.

Costo Actual del servicio

El costo actual del servicio está tasado en \$0.017 por cada metro cuadrado del área del inmueble, para la cual se consideran tanto pisos superiores como subterráneos Según el Art. 10 de la Ordenanza de Tasas por Servicios del municipio, el inmueble debe encontrarse a una distancia igual o menor a 50 metros de una vía por la cual pasa el camión recolector para poder aplicarse el cobro del servicio, por lo tanto un inmueble con un área de 120 metros cuadrados deberá cancelar el servicio prestado multiplicando esa área por la tarifa: $120\text{m}^2 \times \$0.017 = \2.05 al mes.

Este sería el valor que se cancelaría por una vivienda promedio al mes por recibir el servicio municipal de Aseo con la actual Ordenanza vigente y aunque la Ordenanza cuenta con algunas diferenciaciones en el cobro de este servicio debido al uso que tenga, como comercial o industrial por ejemplo, la mayoría de inmuebles con este servicio se cobra en función a esta tarifa, por lo cual los cálculos elaborados han sido con estos parámetros para uniformizar los

valores luego de hacer los ajustes pertinentes para que reflejen la realidad en la tributación municipal.

Proyecciones con la tarifa actual

Con el dato estimado anteriormente de una vivienda promedio, se pudo realizar la proyección de cuánto podría ser el estimado de recolección que pudiera alcanzar la municipalidad actualmente, promediando el área de los inmuebles del municipio y multiplicándolos por la tarifa correspondiente, resultando un valor global de recolección esperada, el cual deberá recibir un ajuste porcentual para omitir las zonas donde no se tiene cobertura del servicio, de tal análisis tenemos los siguientes datos:

El promedio del área de un inmueble es de 139.01 m²

Para obtener este dato se analizó la base de datos del Catastro municipal de la cual se tomaron 32962 registros de los cuales se excluyeron los inmuebles con valores superiores a los 1,000 m² para evitar considerar porciones de tierra que no correspondan a inmuebles habitacionales, de dicho análisis se obtuvo un total de 4582,048 m² dividido entre la muestra se obtuvo lo siguiente: $4582,048\text{m}^2 / 32,962 \text{ cuentas} = 139.01 \text{ m}^2$ promedio por cada cuenta

El número de inmuebles considerados son 45,015

Este dato fue proporcionado por el Departamento de Catastro, el cual representa el número total de inmuebles registrados en la municipalidad y que de contar con un servicio municipal, deben tributarlo.

El ingreso promedio por cuenta es de \$2.00

Este dato se obtuvo al multiplicar el total de metros cuadrados de área de inmuebles por la tasa establecida dividido entre el número de inmuebles de la base catastral para obtener el valor a cobrar por cada cuenta en promedio según los datos:

$(5254584\text{m}^2 \text{ de área} \times \$0.017 \text{ cobro por m}^2) / 45,015 \text{ cuentas} = \$2.00 \text{ cobro por cuenta}$

Porcentaje de cobertura del servicio 90%

Este dato fue brindado por el Departamento de Catastro dividiendo el número de inmuebles con cobro de servicio de pavimentación entre el número total de inmuebles. $40513/45015 = 90\%$

Ingresos potenciales esperados al año \$ 972,848.73

Este dato es el resultado de multiplicar el número total de inmuebles por el ingreso promedio por cuenta $45015 \times \$2.00 = \$90,030$ este resultado se multiplica por el porcentaje de cobertura que es del 90% para obtener los ingresos esperados por mes, y luego de ello se multiplica por 12 meses para obtener el dato de ingresos esperados anuales

$\$90,030 \times 0.90 \text{ cobertura} \times 12 \text{ meses} = \$972,848.73$ (considerando todos los decimales).

Ingresos reales percibidos \$1116,299.71

Este dato fue obtenido de la contabilidad municipal por lo que fue trasladado del estado de resultados proporcionado por el Departamento de Contabilidad para su análisis

Superávit de ingreso esperado vs percibido \$143450.98

El superávit resulta de la diferencia entre los ingresos reales obtenidos versus los ingresos esperados teniendo: $\$1116,299.71 - \$972,848.73 = \$143,450.98$

Superávit porcentual de ingreso esperado vs percibido 14.74%

Es el resultado de dividir los ingresos esperados entre los ingresos reales obtenidos y expresado en valor porcentual: $\$1116,299.71 / \$972,848.73 = 14.7\%$

Con los datos obtenidos se identificó un fenómeno interesante que no ocurría con las otras tasas hasta el momento y es que existe un superávit entre los ingresos estimados esperados y los que se recolectan en la gestión, este valor asciende a un 14.74% adicional el cual se atribuye justamente a que la ordenanza actual contempla el cobro de segundos niveles y para el momento en que se estimó el área promedio del lote de la base de datos, estos valores no tenían incorporado ese diferencial puesto que la municipalidad no cuenta con ese dato sistematizado, por lo que esos incrementos en la gestión percibida hacen aumentar los montos, además de eso, existen también incrementos en el cobro que se hace por este servicio para aquellos inmuebles que realizan algún tipo de actividad adicional a la habitacional, la cual podría ser comercial, industrial, financiera, entre otras que de igual forma hacen que la gestión recibida supere a las estimaciones realizadas previamente, sin embargo al analizar los datos, se pudo observar que mensualmente este monto adicional ronda los \$11,954.25 que si se divide entre el número de cuentas contempladas resulta que el valor diferencial es de \$0.27 dólares, lo que es muy razonable para la cantidad de comercios y viviendas con niveles superiores en el municipio de estudio.

Todos estos datos nos brindan una clara percepción que en este rubro la gestión está siendo acorde a la ordenanza vigente y que se está percibiendo valores muy cercanos a los esperados por la base imponible, pero será el análisis de los costos el que dirá si con esta gestión es suficiente para cubrir los gastos en que incurre la municipalidad para poder seguir prestando el servicio y que este sea auto sostenible con la tarifa establecida.

Costo del servicio

El costo del Aseo se calculó considerando gastos directos como son sueldos, prestaciones, materiales y servicios, equipo y herramientas de trabajo, así como costos indirectos referidos a

papelería y sus accesorios, depreciaciones de los camiones recolectores y gastos de administración, todo esto se tabuló en una hoja de cálculo y se realizó la investigación para encontrar los montos de cada uno de las partidas que se desglosaron para cada apartado, luego de ello se pudieron obtener los siguientes datos: (ver figura 12)

Costo Directo anual del servicio \$ 1871,924

Costo de administración (estimado en 20% de costos directos) \$374,384.89

Costo total del servicio anualmente \$ 2246,309.33

Costo mensual del servicio \$ 187,192.44

Base imponible según Catastro 5254,584 metros cuadrados de área de inmuebles

Tarifa actualizada al costo \$0.0356 por metro cuadrado

Tarifa Actual de Ordenanza \$0.017 por metro cuadrado

Aumento porcentual de actualización de Ordenanza 107.81%

Aumento de actual a tarifa al costo +\$0.018 por metro cuadrado

Figura 12

Cálculos de Costos por Servicios de Recolección de Desechos Sólidos.

COSTOS POR SERVICIO DE RECOLECCION DE DESECHOS SOLIDOS

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL	BASE IMPONIBLE SEGUN CATASTRO	TASA MENSUAL	TASA A APLICAR
metros cuadrados							
COSTOS DE BARRIDO Y RECOLECCION							
Sueldos			\$ 85,602.58	\$ 1027,230.96	5254584	0.016291029	\$ 0.0162910
Prestaciones			\$ 120,364.70	\$ 325,126.35	5254,584	0.005156234	\$ 0.00516
Materiales y servicios			\$ 11,929.58	\$ 143,155.00	5254,584	0.002270319	\$ 0.00227
Equipo y Herramientas de trabajo			\$ 5,846.50	\$ 70,158.00	5254,584	0.001112648	\$ 0.0011126
Papelería y accesorios			\$ 528.55	\$ 838.55	5254,584	1.32987E-05	\$ 0.0000133
Otros			\$ 2,867.97	\$ 34,415.58	5254,584	0.000545802	\$ 0.0005458
Depreciación			\$ 22,583.33	\$ 271,000.00	5254,584	0.004297835	\$ 0.0042978
COSTO DIRECTO			\$ 249,723.21	\$ 1871,924.44	5254,584	0.029687165	0.029687165

GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL	BASE IMPONIBLE SEGUN CATASTRO	TASA MENSUAL	TASA A APLICAR
Gastos de administración (se estima el 20% del costo)			\$ 49,944.64	\$ 374,384.89	5254,584	0.005937433	\$ 0.0059374
TOTAL COSTO DIRECTO E INDIRECTO			\$ 299,667.85	\$ 2246,309.33	5254,584	0.035624598	\$ 0.0356246
COSTO TASA DE ASEO			\$ 187,192.44	\$ 2246,309.33			\$ 0.0356

Fuente: Elaboración Propia

Ahora que se tienen los datos se cuenta con valiosa información para analizar de manera comparativa los costos y la recaudación, tal es el caso que se observa que el costo total del servicio de Aseo asciende al monto de \$2246,309.33 anualmente cuando ya se había calculado que la recaudación de dicho servicio alcanza el monto de \$1116,299.71 lo cual representa un 49.69% de los ingresos necesarios para suplir el servicio, esto significa que también en esta tasa existe un déficit en los ingresos, razón por la cual el costo real de brindar el servicio es básicamente el doble de la recaudación que se está realizando en cuanto a tasas por este servicio.

Al igual que con la tarifa de pavimentación se puede observar los estragos que puede ocasionar la falta de actualización de las tarifas, poco a poco se van volviendo tan poco realistas con los costos de la municipalidad que son más difíciles de sostener, generando su deficiencia en la

prestación del servicio, al igual que con las tarifas anteriores de los otros servicios esta Ordenanza data desde 1993, por lo cual a la fecha no ha existido una reforma de la misma que se ajuste a los costos del servicio actuales y que a su vez permita una ampliación concreta del servicio o mantenimiento del actual, por tal razón la Ley General Tributaria Municipal en su Art. 130 establece que los municipios podrán agregar hasta un 50% adicional al valor de la Ordenanza por encima de su costo con el fin de mejorar el servicio existente y ampliarlo a las zonas donde aún no existe cobertura, por tal razón serán las autoridades municipales que decidan los mecanismos para poder ejecutar una actualización de la tarifa de los servicios prestados, haciendo la aclaración que en caso de realizarse una actualización con los valores al costo, se estaría dejando a futuro un posible escenario similar al actual donde se realiza una actualización a un monto vigente para el momento actual pero que al paso de pocos años se vuelve insuficiente para cubrir con los gastos exigidos para la prestación del servicio ya que los costos anualmente se van incrementando y demandarán cada vez más recursos, pero serán las autoridades municipales quienes valoren una actualización ya sea escalonada, gradual u otra alternativa que valoren en su momento con la ayuda de estos análisis.

Los datos presentados en la figura 12 son un resumen de una tabla completa que incluye las partidas específicas para cada rubro, dicha tabla se presenta en el Anexo 4 para su consulta.

Análisis del servicio de Disposición final de Desechos Sólidos.

El servicio de Disposición final de desechos sólidos es el último de los servicios municipales que se analizó en esta investigación, este servicio se refiere específicamente al costo que se traslada a la población por el tratamiento que se le da a los desechos sólidos recolectados previamente en el servicio de ASEO, es decir que el relleno sanitario cobra un valor por depositar las toneladas de

basura que genera el municipio y esto se cobra como una tasa a la población, para efectos de este documento en adelante se denominará únicamente como “Desechos Sólidos” a este servicio en específico.

Al igual que el servicio de recolección, el de Desechos Sólidos es de extrema importancia, ya que no se puede acumular los desechos en ninguna parte del municipio por que no se cuentan con las condiciones de salubridad para realizar esto, ya que se tendría que acudir a un basurero de cielo abierto y eso va en contra de la salud pública y el medio ambiente, por tal motivo es de obligatoriedad el trasladar los desechos a un sitio adecuado, para el caso del costo de este servicio se toma en cuenta únicamente el costo directo que genera la institución que recibe los desechos sólidos y no así otros como personal y transporte, por que dichos costos ya fueron incluidos en el servicio de ASEO, por tal razón el análisis de este último rubro se simplifica un poco por el hecho de no contar con otros rubros a considerar para su cálculo.

Costo Actual del servicio

De todas las tasas municipales analizadas hasta el momento, el cobro del servicio de Desechos Sólidos es el único que cambia su forma de ser tasado, ya que no depende directamente de las características físicas del inmueble como tal, sino que se realiza en función del consumo de energía eléctrica que se realiza en el inmueble, esta modalidad tiene su criterio basado en que según el consumo de energía eléctrica se relaciona con la cantidad de personas que habitan la casa y así aumenta o disminuye la producción de desechos sólidos, es claro que existen muchas formas en las cuales se puede tasar este servicio, como podría ser el cobro en función del área del inmueble como lo hacen en otros municipios, sin embargo por la autonomía del municipio el criterio de consumo de energía fue la forma en la cual se tasó el servicio y es la manera actual en

la que se sigue cobrando dicha contraprestación según el detalle de la tabla que a continuación se presenta.

Tabla 26

Tarifa según promedio semestral de consumo de energía (kw-h)

CATEGORÍA	CONSUMO PROMEDIO KW-H	TARIFA/ DÓLAR
R-1	0-49	\$0.60
R-2	50-99	\$1.20
R-3	100-149	\$2.40
R-4	150-199	\$3.60
R-5	200-249	\$4.20
R-6	250-299	\$4.80
R-7	300-399	\$5.40
R-8	400 ó mas	\$6.00

Fuente: Art. 7 Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios

El valor promedio que se encuentra luego de analizar los datos globales resulta ser de \$2.40 por cuenta, considerando un total de 43,564 cuentas en la base de datos que se envía a la compañía de energía eléctrica para el cobro de dicha tasa, es importante señalar que hay cobros de todos los valores contemplados en la tabla 26 y son acorde a la demanda de energía consumida, por lo tanto para efectos de cálculos de esta tasa se tomará la información de la base de datos consolidada que envía la municipalidad mensualmente a la compañía de energía eléctrica para tomar valores promedio, totales mensuales y consolidados.

Proyecciones con la tarifa actual

En base a los datos mencionados anteriormente se pueden destacar los más importantes que servirán de base para analizar los resultados obtenidos de la estimación de ingresos a percibir y posteriormente los costos de dicho servicio para concluir si son o no sostenibles en el tiempo.

El número de inmuebles considerados son 45,015

Este dato ha sido proporcionado por la base catastral de la municipalidad

El número de medidores con que cuenta la base de datos de CAESS son 43,564

Este dato se refiere al número total de medidores de energía eléctrica que se encuentran registrados dentro de la jurisdicción del municipio, a los cuales se les incorpora el cobro de la tasa correspondiente a Desechos Sólidos.

El ingreso promedio por medidor es de \$2.83

Este dato es el resultado de promediar los valores tasados en cada medidor con sus diferentes tarifas entre el número de los mismos, de lo cual resulta un valor promedio de \$2.83

Porcentaje de cobertura del servicio 96%

Dado que la ordenanza únicamente especifica el cobro por medidor en base a su consumo promedio, la municipalidad manifestó que el 96% de medidores cuentan con el cobro establecido por Desechos sólidos.

Ingresos potenciales esperados al año \$1479,642.24

Este dato es resultante del valor que se ha incorporado en un mes a los recibos de energía eléctrica del municipio multiplicado por 12 meses, es decir que ese es el ingreso potencial de recaudación generado a través de los medidores de energía eléctrica:

$$\$123,303.52 \times 12 \text{ meses} = \$1479,642.24$$

Ingresos reales percibidos \$ 1379,688.66

Este dato fue tomado de la contabilidad por lo que se trasladó el monto total

Déficit de ingreso esperado vs percibido \$99,953.58

Es el resultado de la diferencia entre los ingresos esperados menos los ingresos reales percibidos, por lo que se obtiene: $\$1479,642.24 - \$1379,688.66 = \$99,953.58$

Déficit de ingreso esperado vs percibido 6.75%

Es el resultado de dividir los ingresos esperados entre los ingresos reales recibidos expresado en valor porcentual: $\$1379,688.66 / \$1479,642.24 = 6.75\%$

De estos datos se extraen varias conclusiones importantes, entre ellas el hecho que el 96% de inmuebles registrados en la municipalidad cuentan con un medidor correspondiente, aunque es importante señalar que existen casos donde se tiene más de un medidor en un solo inmueble, pero se compensa con aquellos en los que no existe un medidor, esto para efectos de ingresos por Desechos Sólidos equilibra el dato, por lo que se estima una recaudación anual que es casi la alcanzada por los ingresos registrados por la contabilidad municipal para el año 2019, ahora con esta información puede procederse a realizar el comparativo de los ingresos percibidos contra los gastos en que se ha incurrido para la prestación de dicho servicio.

Costo del servicio

Para la tasa de Desechos Sólidos se da la peculiaridad que para calcular el costo del servicio únicamente hizo falta tomar el dato de los registros contables con que cuenta la municipalidad, dicho valor corresponde a los ingresos registrados por este rubro y que son gestionados a través del recibo de energía eléctrica y en menor proporción de los pagos que realizan algunos contribuyentes en ventanilla, dicho dato registrado para el año 2019 es de \$902,463.10 el cual

únicamente contempla el valor cancelado a la institución que recibe y da tratamiento a los desechos sólidos y no así del personal que ayuda a brindar el servicio, pues es el mismo personal ya considerado en los costos de la recolección de desechos, así como de maquinaria, equipo, combustible entre otros.

Al comparar el valor de los ingresos percibidos por Desechos Sólidos y los costos del mismo tenemos los siguientes resultados:

Costo anual del servicio \$902,463.10

Ingresos anuales por tasa por servicio \$1379,688.66

Este dato ha sido tomado de la contabilidad para realizar el comparativo y son datos brindados por contabilidad municipal.

Ingresos adicionales percibidos por superávit \$477,225.56

Porcentaje adicional percibido 52.88%

Ahora que se tienen los datos se cuenta con información para analizar que los ingresos netos por Desechos Sólidos cubren los costos en los que incurre la municipalidad para brindar ese servicio, además de eso se observa que esta tarifa estaría justo en el límite permitido por ley de incremento porcentual del costo neto del servicio que según la Ley General Tributaria Municipal en su Art. 130 establece que los municipios podrán agregar hasta un 50% adicional al valor de la Ordenanza por encima de su costo con el fin de mejorar el servicio existente y ampliarlo a las zonas donde aún no existe cobertura.

Es importante señalar que aunque el valor de Desechos Sólidos es el único que presenta un valor superior de recaudación que los costos del servicio, para efectos de evitar duplicidades en los valores este cálculo está exento de los costos que corresponden específicamente al traslado de los desechos sólidos hasta el relleno sanitario, costo que reduciría el porcentaje de superávit que

presenta este análisis, pero que en manera global ya está considerado dentro de los cálculos del servicio de recolección de desechos (Aseo), por lo que al analizarlos de manera global se entendería que el déficit en la tarifa de Aseo disminuiría en consecuencia del traslado de un porcentaje de los costos a la tasa de Desechos Sólidos, sin embargo los registros municipales no cuentan con la información suficiente para realizar esa diferenciación en cuanto a que porcentaje de costos como combustible, depreciación de vehículos y horas hombre son los correspondientes para cada servicio por separado. Por lo tanto se han aislado de esa manera para poder realizar un análisis más preciso sobre los costos y déficit que existen en la prestación de servicios municipales y qué valores deberían ser los más adecuados como mínimo para poder ser auto sostenibles dichos servicios con los cobros que traslada a la población que recibe los mismos.

4.4 Resultado del análisis de los impuestos municipales

Las Municipalidades poseen autonomía, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 3 del Código Municipal, para la elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas de las mismas para proponerlas como Ley a la Asamblea Legislativa y que sean aplicadas en la Municipalidad según su área geográfica, por esta razón cada municipalidad tiene su propia normativa tributaria para el pago de impuestos municipales. En este estudio se realizó un comparativo de tarifas para cálculo de impuestos a los sectores Comerciales, Financieros, Servicios y Sector Público aplicado a los municipios de Mejicanos, Ciudad Delgado, Ayutuxtepeque y Apopa, todas las tablas tomadas de la Ley de impuestos a la actividad económica de cada municipio.

Dicho comparativo se relaciona a la autonomía financiera de las municipalidades, la cual siempre ha demandado el fortalecimiento de la recaudación tributaria, por lo que las alcaldías deben de estar en constante investigación, análisis y actualización de bases tributarias para poder

satisfacer dicha demanda creciente de recursos para ser invertidas de manera efectiva en cada territorio local.

El detalle comparativo de las tarifas que se realizó corresponde a todas aquellas actividades económicas Comerciales, Financieras, de Servicios y Sector público, que se realicen por los ciudadanos o empresas dentro del municipio, calculado de acuerdo al activo de su propiedad, el cual debe de ser pagado en concepto de impuesto municipal.

La ley de impuesto a la actividad económica del municipio de Mejicanos, de fecha 3 de diciembre, publicada en el Diario Oficial el 23 de diciembre de 2009, en su artículo 12 contiene la tabla de tarifas para las actividades comerciales, financieras y servicios según se muestra a continuación:

Tabla 27

Tarifas para cálculo de impuestos a las actividades comerciales, financieras y de servicio.

Base Imponible	Calculo de Impuesto
Activos hasta \$500.00	Cuota fija de \$1.71
Activos desde \$500.01 hasta \$3,000.00	Cuota fija de \$1.71 más 1 por cada millar
Activos desde \$3,000.01 hasta \$30,000.00	Cuota fija de \$3.43 más 1 por cada millar
Activos desde \$30,000.01 hasta \$100,000.00	Cuota fija de \$6.86 más 1 por cada millar
Activos desde \$100,000.01 hasta \$200,000.00	\$100.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$100,000.00
Activos desde \$200,000.01 hasta \$300,000.00	\$200.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$200,000.00
Activos desde \$300,000.01 hasta \$400,000.00	\$300.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$300,000.00
Activos desde \$400,000.01 hasta \$500,000.00	\$400.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$400,000.00

Activos desde \$500,000.01 hasta \$1,000,000.00	\$500.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$500,000.00
De \$1,000,000.01 en adelante	\$1,000.00 más 1 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$1,000,000.00

Fuente: Ley de impuesto a la actividad económica del municipio de Mejicanos

La ley de impuestos a la Actividad económica del municipio de Ciudad Delgado, artículo 16 está conformada de la siguiente manera:

Tabla 28

Tarifas para cálculo de impuestos a las actividades comerciales, financieras y de servicio.

Base Imponible	Calculo de Impuesto
Activos hasta \$500.00	Exentos
Activos desde \$500.01 hasta \$3,000.00	Cuota fija de \$1.71 más producto de multiplicar el activo por el factor 0.0012 por cada millar o fracción arriba de \$500.01
Activos desde \$3,000.01 hasta \$30,000.00	Cuota fija de \$3.43 más producto de multiplicar el activo por el factor 0.0012 por cada millar o fracción arriba de \$3,000.01
Activos desde \$30,000.01 hasta \$100,000.00	Cuota fija de \$6.86 más producto de multiplicar el activo por el factor 0.0012 por cada millar o fracción arriba de \$30,000.01
Activos desde \$100,000.01 hasta \$200,000.00	\$125.00 más \$0.70 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$100,000.00
Activos desde \$200,000.01 hasta \$300,000.00	\$195.00 más \$0.60 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$200,000.00
Activos desde \$300,000.01 hasta \$400,000.00	\$255.00 más \$0.45 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$300,000.00
Activos desde \$400,000.01 hasta \$500,000.00	\$300.00 más \$0.40 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$500,000.00
Activos desde \$500,000.01 hasta \$1,000,000.00	\$340.00 más \$0.30 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$500,000.00

De \$1,000,000.01 en adelante	\$490.00 más \$0.18 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$1,000,000.00
-------------------------------	---

Fuente: Ley de impuesto a la actividad económica del municipio de Ciudad Delgado.

Para el municipio de Ayutuxtepeque y su artículo 12 de la Ley de impuestos las tarifas se calculan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 29

Tarifas para cálculo de impuestos a las actividades comerciales, financieras y de servicio.

Base Imponible	Calculo de Impuesto
Activos hasta \$300.00	Exentos
Activos desde \$300.01 hasta \$3,000.00	Cuota fija de \$1.50 más el factor 2 por cada millar o fracción.
Activos desde \$3,000.01 hasta \$30,000.00	Cuota fija de \$2.00 más el factor 3 por cada millar o fracción
Activos desde \$30,000.01 hasta \$100,000.00	Cuota fija de \$6.00 más el factor 275 por cada millar o fracción.
Activos desde \$100,000.01 hasta \$200,000.00	\$281.00 más \$1.05 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$100,000.00
Activos desde \$200,000.01 hasta \$300,000.00	\$285.00 más \$1.10 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$200,000.00
Activos desde \$300,000.01 hasta \$400,000.00	\$300.00 más \$1.20 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$300,000.00
Activos desde \$400,000.01 hasta \$500,000.00	\$400.00 más \$1.30 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$400,000.00
Activos desde \$500,000.01 hasta \$1,000,000.00	\$500.00 más \$1.40 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$500,000.00
De \$1,000,000.01 en adelante	\$1,000.00 más \$1.50 por cada millar o fracción de millar que exceda de \$1,000,000.00

Fuente: Ley de impuesto a la actividad económica del municipio de Ayutuxtepeque.

En el municipio de Apopa, según el artículo 12 de Ley de impuestos a la actividad económica está compuesto de la siguiente forma:

Tabla 30

Tarifas para cálculo de impuestos a las actividades comerciales, financieras y de servicio.

Base Imponible	Calculo de Impuesto
Activos hasta \$300.00	Cuota fija de \$1.75
Activos desde \$500.01 hasta \$3,000.00	Cuota fija de \$1.00 más producto de multiplicar el activo por el factor 0.00175
Activos desde \$3,000.01 hasta \$10,000.00	Cuota fija de \$3.00 más producto de multiplicar el activo por el factor 0.00150
Activos desde \$10,000.01 hasta \$50,000.00	Cuota fija de \$5.00 más producto de multiplicar el activo por el factor 0.00140
Activos desde \$50,000.01 hasta \$100,000.00	Cuota fija de \$12.00 más producto de multiplicar el activo por el factor 0.00120
Activos desde \$100,000.01 hasta \$200,000.00	\$135.00 más \$0.85 por millar o fracción de millar que exceda de \$100,000.00
Activos desde \$200,000.01 hasta \$300,000.00	\$230.00 más \$0.80 por millar o fracción de millar que exceda de \$200,000.00
Activos desde \$300,000.01 hasta \$400,000.00	\$320.00 más \$0.70 por millar o fracción de millar que exceda de \$300,000.00
Activos desde \$400,000.01 hasta \$500,000.00	\$400.00 más \$0.60 por millar o fracción de millar que exceda de \$400,000.00
Activos desde \$500,000.01 hasta \$1,000,000.00	\$475.00 más \$0.50 por millar o fracción de millar que exceda de \$500,000.00
De \$1,000,000.01 en adelante	\$800.00 más \$0.15 por millar o fracción de millar que exceda de \$1,000,000.00

Fuente: Ley de impuesto a la actividad económica del municipio de Apopa.

En comparación con las leyes de impuestos de los municipios de Ciudad Delgado, Ayutuxtepeque y Apopa, la ley de Mejicanos es la más antigua en cuanto a reformas y

actualización de tarifas en impuestos y en cuanto a montos de impuestos a pagar se realizó un ejercicio con una empresa “X” con un activo de ejemplificación de US\$125,675.45 por actividades de comercio y servicios, el cual se obtuvo como resultado un impuesto a pagar, según tabla:

Tabla 31

Cálculo de impuestos a las actividades comerciales, financieras y de servicio de la empresa

“X”.

Por Actividad Económica de Comercio y Servicio	Mejicanos	Ciudad Delgado	Ayutuxtepeque	Apopa
Por El Total de Activos				
EJEMPLO DEL ACTIVO	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45
Total Activo en Balance	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45
Activos en otros municipios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Imponible	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45
Ahora aplicamos el factor por millar del que habla la tabla (ver tabla comercial)				
FIJO	\$ 100.00	\$ 125.00	\$ 281.00	\$ 135.00
MILLAR	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
ACTIVO	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45	\$ 125,675.45
EXCEDENTE	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
TOTAL ACTIVO EXCEDENTE	\$ 25,675.45	\$ 25,675.45	\$ 25,675.45	\$ 25,675.45
FRACCIÓN DE MILLAR	\$ 25.68	\$ 25.68	\$ 25.68	\$ 25.68
IMPUESTO MULTIPLICADO POR MILES	\$ 1.00	\$ 0.70	\$ 1.05	\$ 0.85
IMPUESTO VARIABLE DE MILLAR	\$ 25.68	\$ 17.97	\$ 26.96	\$ 21.82
IMPUESTO TOTAL MENSUAL	\$ 125.68	\$ 142.97	\$ 307.96	\$ 156.82
IMPUESTO ANUAL.	\$ 1,508.11	\$ 1,715.67	\$ 3,695.51	\$ 1,881.89

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos contabilizados de la Alcaldía de estudio al cierre del 2019, según Estados Financieros en el rubro de impuestos tributarios del sector comercio fueron de US\$1, 200,000.00 siendo el primer rubro con mayor importancia seguido por el sector servicios con US\$71,600.00; y con el siguiente comparativo de cálculo de impuestos de acuerdo a cada tarifa actual de cada alcaldía proponemos que al realizarse una actualización de tarifas para el cálculo de impuestos se

podría incrementar los ingresos provenientes del área comercial y servicios, el cual sería positivo para equilibrar su margen de ganancia y cumplimiento de presupuestos.

Otro factor clave que influye en la recaudación tributaria municipal es el Producto Interno Bruto (PIB), ya que es una variable muy determinante del crecimiento económico de un país y en el caso de la municipalidad, dado que el pago de impuestos depende de manera importante del nivel de consumo, de los ingresos y del patrimonio de los contribuyentes, el crecimiento económico se verá reflejado a través de un efecto positivo en la recaudación de impuestos municipales. Así como en el nivel de actividad y también el número de contribuyentes de la municipalidad.

En la Alcaldía de estudio también existe el problema de falta de voluntad de los contribuyentes con relación al pago de impuestos y la falta de verificación por parte de la administración municipal, de conformidad a lo establecido al artículo 82 de la Ley General Tributaria Municipal y al artículo 64 del Reglamento de la Ley General Tributaria Municipal que comprende la inspección, investigación, verificación y control del sujeto pasivo de la obligación tributaria por medio de los funcionarios o empleados delegados especialmente para dicha función.

No obstante es una dificultad de la municipalidad la verificación y fiscalización, tiene su base en que estas actividades se ven afectadas ante la falta de recurso tanto técnico como humano, puesto que no se logra fiscalizar a todos los administrados y en los casos en que esta se hace posible no refleja la capacidad real de los contribuyentes, según respuestas obtenidas en la encuesta.

Y a la fecha de este análisis con la pandemia del Covid-19 muchos sectores han sido afectados por la paralización económica en el país y a nivel mundial, por lo que se esperaría que el problema de recaudación de impuestos municipales no tenga una mejoría a corto plazo y sea afectado de igual forma con lo presupuestado según Banco Central de Reserva, [BCR], Situación de la Economía Salvadoreña, Junio 2020.

Gestión actual de cobros de comercios:

En la municipalidad de estudio se pudo identificar que existe un proceso de cobro de empresas y negocios que presenta muchos aspectos donde hay deficiencias, tal es el caso que hasta el año 2016 se comenzó a desarrollar un sistema informático el cual sería el encargado de llevar un control sistemático de las cuentas registradas por comercio (les llaman cuentas de “comercio” a todas aquellas referidas a una actividad económica incluidas las actividades financieras de servicios y otras), ya que antes de eso únicamente se ha llevado un control manual, en el cual cada actividad económica registrada se anotaba en una tarjeta, la cual iba conteniendo los abonos e información general del comercio, pero se dio un problema que al contar cada vez con más registros tributarios, las tarjetas se volvieron cada vez más complicadas de administrar, especialmente porque son un rubro muy dinámico que constantemente se encuentra con la incorporación de nuevas cuentas y la desaparición de otras, el problema radica en que la gran mayoría de la población no informa al momento de finalizar sus negocios, por lo que la municipalidad a pesar de contar con inspectores de campo que entre sus funciones están tanto la detección de comercios nuevos, también realizan jornadas para identificar aquellos comercios que han dejado de operar, esto con el objetivo de “congelar” o “inactivar” las cuentas para evitar que sigan generando mora cuando ya no operan, sin embargo es tanto el movimiento y el tamaño del municipio que con el pasar de los años son muchas las tarjetas existentes, de las cuales son varias las inactivas, lo que dificulta la determinación real de los montos adeudados hacia la municipalidad en ese rubro.

4.5 Prueba de hipótesis

En la hipótesis de la investigación se estableció que el análisis de los ingresos con los que mayormente cuenta la municipalidad de estudio resultará en la identificación de acciones a tomar para corregir las deficiencias que se encuentren en los datos obtenidos, generando así una disminución en el déficit financiero que posee esta institución. Luego de realizar los análisis pertinentes tanto a tasas municipales como a impuestos se pudo determinar que existen acciones que permitirían disminuir fuertemente el déficit financiero con el que cuenta la municipalidad al realizar ajustes importantes en sus tarifas, ahora con el respaldo de un cálculo exhaustivo de costos y beneficios, así mismo con ayuda de las encuestas realizadas se determinó que existen ámbitos de mejora en los procesos de ejecución financiera, es decir, que hay margen de incorporación de procesos estratégicos para volver más eficientes el uso de los fondos con que se cuentan, tal como se expuso en la hipótesis de investigación, por lo que se acepta la hipótesis planteada.

4.6 Propuesta de Estrategia de Gestión Financiera

Alfred Chandler, Chris Argyris, y Kenneth Andrews de la Harvard Business School, en 1962 definen la Estrategia como el elemento que determina las metas y objetivos básicos de largo plazo de una organización, y la adopción de cursos de acción, acompañada de la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Kenneth Andrews (1969) define estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas generales, y planes para lograr estas metas, que son formulados definiendo en qué negocio está o debería estar la organización, y el tipo de compañía que es o debería ser, poniendo atención a los estados financieros de la organización.

Michael Porter (1990) describe la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige distinguirse

Fred Nichols quién es un Consultor internacional experto en finanzas: dice que “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”.

Con lo anterior García y Paredes en el 2014 define la Estrategia como la “determinación, selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos”.

La estrategia indica que es lo que una organización quiere lograr y los factores que van a influir en lograr o no los objetivos determinados, pretende como tal aprovechar los recursos y habilidades de la organización en un entorno cambiante aprovechando al máximo sus oportunidades.

Una buena gestión financiera municipal está determinada por la capacidad institucional para manejar los recursos públicos en el marco legal y a su vez la adopción de estrategias que permitan generar valor a los recursos, ya sea por el lado de aumentar la recaudación de ingresos por medio de tasas e impuestos tributarios acordes a la realidad local o acciones pertinentes que proporcionen el ahorro presupuestario, que permitan transparentar el manejo de los recursos e incorporar las etapas de priorización, ejecución y evaluación del gasto.

Una vez definido el concepto de Estrategia es importante enumerar los elementos que la componen para así realizar la propuesta la cual es el resultado de todo un análisis y diferentes cálculos sobre las finanzas de la municipalidad de estudio.

La Estrategia es una parte de la relación conceptual que existe entre objetivos y estrategias donde se señala que los objetivos indican hacia dónde dirigirse, mientras las estrategias establecen cómo se alcanzó el objetivo deseado. Integrando, los objetivos definen el qué y el cuándo, mientras que las estrategias identifican el cómo. (García & Paredes, 2014)

Con lo anterior explican que la Estrategia implica:

1. El proceso de planificación de recursos y acciones que se utilizarán y ejecutarán en el futuro.
2. El plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en la práctica.
3. El propósito: el fin último de toda estrategia es el de lograr algo (ganar).

Componentes de la Estrategia de Gestión Financiera

Para esto García y Paredes establecen que toda estrategia contempla cinco factores a saber:

1. Recursos

¿De qué elementos se disponen para alcanzar el objetivo previamente establecido? ¿Están disponibles? Si no se dispone de ellos, ¿podremos conseguirlo?, ¿podremos realmente controlarlos?

2. Acciones

¿Qué pasos se deben dar para alcanzar el objetivo establecido? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es la relación entre ellos? ¿Cuál es el orden de prioridad?

3. Personas

¿Quiénes, cuántas y con qué características? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?

4. Controles

¿Qué mecanismos se deben establecer para medir el cumplimiento de las acciones, pasos, progresos, etcétera?

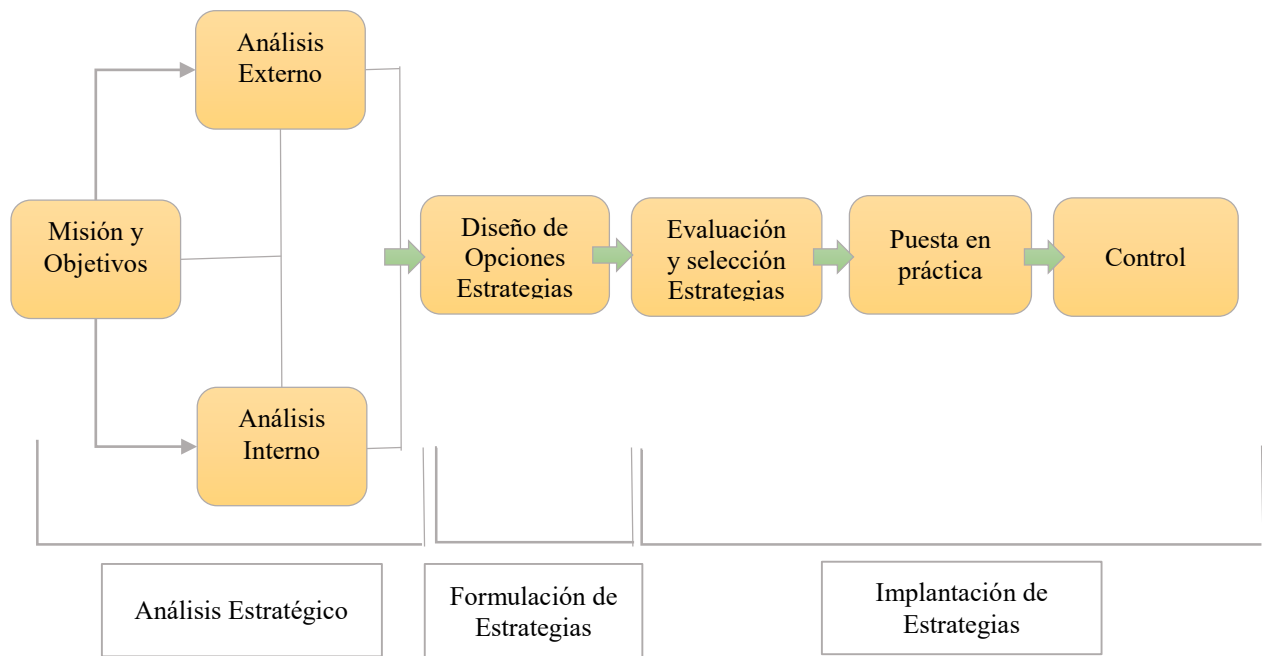
5. Resultados

¿Qué resultados reales y concretos se pretende alcanzar con la o las estrategias? ¿Pueden ser cuantificados? ¿Se han definido con suficiente especificidad? Estos resultados, en conjunto, ¿aseguran el logro del objetivo previamente establecido?

Otros autores como Maqueda (1992) definen una metodología distinta al momento de generar una propuesta de estrategia, a manera de ejemplo se muestra el siguiente diagrama.

Figura 13

Elementos de Gestión Financiera.



Fuente: F. J. Maqueda Lafuente, Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la Pyme (1992).

¿Qué se quiere lograr con la Estrategia Financiera?

La Estrategia que se plantea en este documento tiene dos objetivos principales, el primero es incrementar la recaudación tributaria que percibe la municipalidad por medio de tasas cuyo

cobro se gestiona a través del recibo de energía eléctrica y de impuestos por las actividades económicas desarrolladas en el municipio y en segundo lugar mejorar la gestión financiera que se tiene sobre los recursos obtenidos que administra la municipalidad en pro de la población, retribuyéndolo en programas sociales e infraestructura.

Dentro de lo propuesto a generar se plantea crear una **Misión y Visión** de la municipalidad, en caso de que estas tengan muchos años deberán ser actualizadas para ajustarse a los objetivos más inmediatos de la municipalidad, y lo más importante es que debe ser socializadas con cada uno de los elementos que componen el organismo municipal, desde gerentes y jefaturas hasta personal administrativo, de campo y eventual, lo cual debe garantizar que todos tengan una comprensión completa de su papel fundamental en el plan general de la alcaldía y que con su aporte se estará cada vez más cerca de la visión que se tenga sobre el horizonte temporal tanto de la alcaldía como del municipio, todo esto garantiza que los integrantes de la municipalidad e incluso sus actores y colaboradores externos puedan dirigir sus esfuerzos hacia una misma dirección, manteniendo a su vez la motivación sobre su trabajo día con día.

Con la definición de lo que se quiere lograr y todo el análisis realizado se plantea la siguiente estrategia, la cual cuenta con tres ejes principales y uno transversal que deberán realizarse para alcanzar los objetivos planteados, cada uno de los ejes contienen acciones específicas para su desarrollo, así como el detalle de los recursos necesarios y los tiempos de ejecución, los ejes se detallan en el siguiente diagrama para su comprensión:

Figura 14

Ejes de la Estrategia Financiera



Fuente: Elaboración propia

EJE 1: Aumento de la Recaudación

El primer eje de la estrategia denominado “Aumento de la Recaudación” centra su idea en aumentar los ingresos propios de la municipalidad, esto será logrado con acciones encaminadas a aumentar el flujo de efectivo que proviene de los contribuyentes tanto por tasas e impuestos, establece las acciones concretas que permitirán a la municipalidad contar con recursos financieros para la ejecución de los demás ejes propuestos, es el medio con el cual la municipalidad dará inicio a una nueva gestión financiera que maneje de manera adecuada los tributos y los montos correspondientes de los mismos para evitar los déficit existentes en partidas específicas

Acciones a tomar

1. Actualización de Ordenanzas:

Se propone realizar un proyecto de actualización de las Ordenanzas municipales que se relacionen con las tasas por servicios brindados, partiendo de los datos generados del análisis realizado del costeo de cada uno de los servicios las tasas mínimas aceptables propuestas son las siguientes:

Figura 15

Tasas propuestas actualizadas

RESULTADO DE ESTUDIO DE COSTOS POR SERVICIOS MUNICIPALES PRESTADOS A LA POBLACION					
SERVICIOS	COSTOS POR SERVICIO	BASE IMPONIBLE S/CATASTRO Y CTAS CTES.	TASAS AL COSTO	AUMENTO DEL 50% SEGÚN ART. 130 LGTM	TASA A APLICAR CON 50% DE AUMENTO DEL COSTO
1 ASEO PUBLICO	\$ 3148,772.43	5254,584	\$ 0.050	50.00%	\$ 0.075
2 ALUMBRADO PUBLICO	\$ 1348,309.01	462,559	\$ 0.243	50.00%	\$ 0.364
3 PAVIMENTACIÓN	\$ 984,925.44	2610,870	\$ 0.031	50.00%	\$ 0.047

Fuente: Elaboración propia

En la figura 15 se establecen los costos de cada una de las tasas analizadas, para ellas se propone la actualización a los valores mínimos que corresponden a la columna de “Tasas al Costo” y según la LGTM podrán establecerse los montos de cada una hasta un 50% adicional, el cual sería el monto máximo permitido de actualización el cual se observa en la columna de “Tasa a aplicar con el 50%...”

Recursos Disponibles: se cuenta para la ejecución de esta acción el análisis de costos de las tasas municipales contenidas en esta investigación, además del personal de Catastro, Cuentas Corrientes, Contabilidad y Gerencia Financiera que deberán crear una comisión especial para que en un período de 1 mes se realice la propuesta ante el concejo municipal para la aprobación de la actualización de las tarifas.

Una vez aprobada y entrada en vigencia los nuevos montos de las tasas, deberá coordinarse con el Departamento de Informática para generar la actualización en el sistema de cobro y gestión de tasas para la actualización de la nueva carga tributaria.

Con esta acción se eliminará el déficit existente en las tasas municipales y liberará otros recursos que de momento no podían utilizarse para otro fin por estar comprometidos con el subsidio de los servicios prestados.

2. Mejora de la Gestión de cobros:

El Departamento de Cuentas Corrientes es la entidad encargada de realizar el cobro de las cuentas municipales, para tal efecto su principal enfoque debe ser que la deuda de cada una de las cuentas no exceda de los tres meses, su función principal debe ser mantener al día el pago de las mismas, cuando no se logra ese cometido, una cuenta cae en mora y pasa a otro departamento para su recuperación, para ello el Departamento de Cuentas Corrientes debe potenciar su acción de cobro, realizando acciones como llamadas telefónicas día con día, implementar un sistema informático que permita el monitoreo en tiempo real de las cuentas que están próximas a caer en mora tributaria para enfocar los esfuerzos en esas, además debe establecer una cartera de cobros a cada uno de sus gestores y modificar su dinámica a medición por resultados, incentivando el mayor desempeño por medio de recompensas que pueden ser monetarias o beneficios especiales.

Dentro de la mejora de la gestión de cobro deben realizarse capacitaciones al personal, agilizar procesos administrativos y ampliar los canales electrónicos para poder realizar un pago.

3. Generar medios electrónicos de pago:

La municipalidad debe actualizar sus medios de recepción de pagos para facilitarle a los contribuyentes la acción de pago, por lo tanto se propone que se coloquen en línea mecanismos de pago con tarjeta de débito o crédito a distancia, ampliar los puntos de pago en todo el municipio por medio de supermercados o ventanillas exprés de otras entidades,

debe permitir el abono a diferentes cuentas bancarias ya sea presencial o por vía en línea para que todo usuario pueda realizarlo desde su celular o computadora.

Figura 16

Diferentes medios de pago



Fuente: Integral Comunicaciones SRL

La municipalidad deberá impulsar además el cobro a domicilio de aquellos contribuyentes que lo requieran, esto exige que la municipalidad en un período no superior a tres meses pueda contar con los medios necesarios para que los contribuyentes puedan consultar su estado de cuenta de manera inmediata, ya sea por medio de redes sociales, página web, teléfono o correo electrónico y posteriormente contar con todas las opciones existentes para realizar su pago para que el desplazamiento a la municipalidad no sea un impedimento al momento de pago.

4. Dinamización de la Inversión privada:

Dinamizar la inversión de la empresa privada en el municipio, generando incentivos para aquellas empresas que deseen establecerse dentro del territorio, con lo cual se incremente la tributación y se fomente la generación de empleos de manera local, generar además zonas con vocación para ser destinadas a diferentes tipos de actividades específicas como lo son la industria, proyectos ecológicos, gran empresa entre otros.

5. Ampliación de la base tributaria:

Generar un estudio de la Ordenanza que regula la publicidad en el municipio y su correspondiente cumplimiento, con el propósito de ajustar los parámetros de cobro con el fin que la tributación sea dirigida a aquellas personas y negocios que verdaderamente cuenten con la capacidad de pago, generando nuevos aportes a la municipalidad por los tributos percibidos por los permisos de publicidad y calificar aquellos tipos de publicidad que en la actualidad no están contemplados en la normativa.

EJE 2: Recuperación de Mora

El eje de Recuperación de mora centra su idea en obtener ingresos que la municipalidad tiene en cuentas por cobrar en el menor tiempo posible, se refiere a tributos que por una inadecuada gestión de cobros se han acumulado en el tiempo, muchos de ellos con altas probabilidades de recuperación, para eso se propone:

Figura 17

Eje 2 de la Estrategia Financiera



Fuente: Elaboración Propia

1. Clasificación de la Mora Tributaria:

La mora tributaria debe en primer lugar ser ordenada y clasificada para poder recuperarla, esto implica que la municipalidad debe poner en funcionamiento lo antes posible el sistema informático donde podrá gestionarse los montos adeudados de cada cuenta, ya sea tributos por tasas o por impuestos, esto permitirá una depuración y posterior clasificación con el criterio temporal de aquella mora de 4 meses y menor de 1 año que será la principal a recuperar, por ser más altas las probabilidades de su recuperación, luego estará la que supera un año y es menor a 3 años como deuda de difícil recuperación y finalmente la deuda superior a los 3 años que requieren medidas legales específicas según el caso para su cobranza, una vez hecho esto la municipalidad por medio del Departamento de Recuperación de Mora establecerá el personal que ejecutará las acciones respectivas de cobro, estableciendo planes de pago, opciones de exoneración de pago de intereses y multas y otras que fomenten que los deudores realicen abonos al capital adeudado.

2. Estandarización del proceso:

Se propone realizar un manual de procesos de cobranza y recuperación de mora, donde se estipulen los pasos secuenciales a seguir con todos los casos, donde se brinden alternativas cuando sea necesario, y en caso de la negativa seguir el proceso tanto de cobro administrativo como del debido proceso de cobro judicial, para lo cual el Departamento de cobranza deberá contar con el apoyo jurídico respectivo dedicado exclusivamente a esta función, para ello se propone que el manual deberá realizarse en menos de un mes para que luego de ello todos los casos en condición de morosos sean

llevados al proceso establecido y subsanar aquellos pasos que no se hayan realizado aún para seguir su debido proceso.

3. Cobro por el Departamento de Recuperación de mora:

El Departamento de Recuperación de Mora, será la responsable de abrir y controlar los expedientes de los contribuyentes morosos desde la etapa administrativa hasta la etapa judicial, y deberá estar atento a las diligencias y plazos convenidos en el trámite legal correspondiente.

El Departamento deberá promover reuniones periódicas con contribuyentes y usuarios morosos donde se les planteara su deuda, las complicaciones de las sanciones y las facilidades de pago.

Para establecer el manual se proponen los siguientes procesos como herramienta para la construcción del mismo:

Cobro Normal.

Se entenderá por cobro normal, al procedimiento mediante el cual la Alcaldía Municipal lleva a cabo acciones de cobro a los contribuyentes en concepto de impuestos y tasas por servicios municipales, de manera periódica a través de aviso, recibo o estado de cuenta y usualmente al final de cada mes calendario.

Figura 18

Procedimiento para el cobro normal

PROCEDIMIENTO PARA COBRO NORMAL DE IMPUESTOS Y TASAS

Nº	Responsable	Descripción de pasos
1	Cuentas Corrientes	Emite notificación de cobro normal y traslada al contribuyente

2	Tesorería Municipal	Al presentarse el contribuyente a la Alcaldía Municipal el Tesorero elaborara recibo oficial de ingresos para cobro de Impuestos, o tasas, revisa, firma y sella el recibo elaborado.
3	Contribuyente	Cancela recibo en Tesorería
4	Tesorería	Al finalizar el día traslada los archivos de todas las cancelaciones por impuestos y tasas, al encargado de contabilidad para su registro correspondiente
5	Cuentas Corrientes.	Pasado el periodo normal de cobro, los contribuyentes que no cancelen sus impuestos se trasladaran a proceso de cobro administrativo.
6	Recuperación de Mora	Apertura expediente a contribuyentes que se trasladan a proceso de cobro administrativo.

Fuente: Elaboración Propia.

Cobro administrativo de la mora tributaria.

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

Figura 19

Procedimiento para el cobro administrativo

PROCEDIMIENTO PARA COBRO ADMINISTRATIVO DE IMPUESTOS Y TASAS

N°	Responsable	Descripción de pasos
1	Cuentas Corrientes	Depura mensualmente la cartera de contribuyentes en mora considerando tiempo y monto de la deuda

y entrega esta información específica al Departamento de Recuperación de Mora.

2	Recuperación de Mora	Elabora cartas de cobro a usuarios y contribuyentes morosos anexando estado de cuenta detallado de su deuda tributaria
3	Recuperación de Mora	Ya firmadas por el Departamento de Recuperación de Mora, traslada cartas de cobro y estados de cuenta para firma y revisión de Cuentas Corrientes.
4	Cuentas Corrientes.	Recibe, revisa y firma cartas de cobro, entregar a Recuperación de Mora para su distribución.
5	Recuperación de Mora	Recibe, clasifica por zonas y distribuye las cartas.
6	Contribuyente	Firma de recibida copia de carta de cobro.
7	Contribuyente	Se presenta a Recuperación de Mora con la carta de cobro para cancelar, abonar la deuda tributaria o a solicitar un plan de pago.
8	Recuperación de Mora	Pasa a contribuyente a Tesorería, para que efectúe su pago.
9	Tesorería	Elabora un recibo de ingreso por la cancelación o abono a la deuda moratoria.
10	Tesorería	Recibe cancelación o abono y entregar recibo original sellado, firmado y fechado a usuario.
11	Contribuyente	Controla saldos por abonos recibidos.

Fuente: Elaboración Propia.

Cobro judicial de la mora tributaria.

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

Figura 20

Procedimiento para el cobro judicial

PROCEDIMIENTO PARA COBRO JUDICIAL DE MORA

N°	Responsable	Descripción de pasos
1	Recuperación de Mora	Presenta mensualmente al Gerente Financiero expedientes de usuarios y contribuyentes morosos que no han respondido al trámite del cobro administrativo o han fallado al pago de dos cuotas dentro del plan de pago firmado para la cancelación de la deuda.
2	Gerente Financiero	Estudia cada uno de los casos presentados para su evaluación y determinación de someterlo a proceso jurídico, envía informe al Concejo Municipal.
3	Concejo Municipal	Designación de abogado que actuará como apoderado legal de la Alcaldía en la ejecución del cobro judicial a usuarios y contribuyentes morosos. Además otorga poder judicial al abogado designado, mediante el escrito correspondiente, y traslada los expedientes al abogado designado.
4	Cuentas Corrientes.	Recibe, revisa y firma cartas de cobro, entregar a Recuperación de Mora para su distribución.
5	Abogado	Firma de recibidos los expedientes, para control de salida.
6	Abogado	Ejecución del cobro judicial de conformidad a lo establecido en el Código de Procedimientos Civiles y Mercantiles y el Art. 119 de la Ley General Tributaria Municipal.
7	Abogado	Informe semanal al Gerente Financiero de resultado de gestiones realizadas en el cobro judicial.

8	Tesorería	Elaboración de recibos de ingreso por recuperaciones presentadas por abogados en las gestiones de cobro judicial y entregar original sellado de cancelado para ser entregado al contribuyente o usuario.
9	Cuentas Corrientes	Descarga el pago del contribuyente el pago recibido para su actualización en sistema informático.
10	Cuentas Corrientes	Registra abonos recibidos de inmuebles o Comercios.

Fuente: Elaboración Propia.

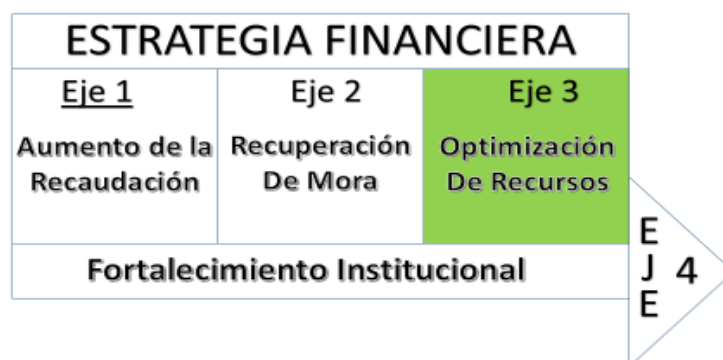
4. Campañas de pago de tributos:

Campañas de concientización hacia la población en la que se le explique la importancia del pago de tributos y como estos se convierten en beneficio para todos los habitantes, esto apoyado de las ya aplicadas rendiciones de cuenta que se realizan anualmente, pero con el componente de contar con la información accesible para la población que desee revisar las cifras y darse cuenta por si mismos del uso de los recursos.

EJE 3: Optimización de Recursos

Figura 21

Eje 3 de la Estrategia Financiera



Fuente: Elaboración Propia

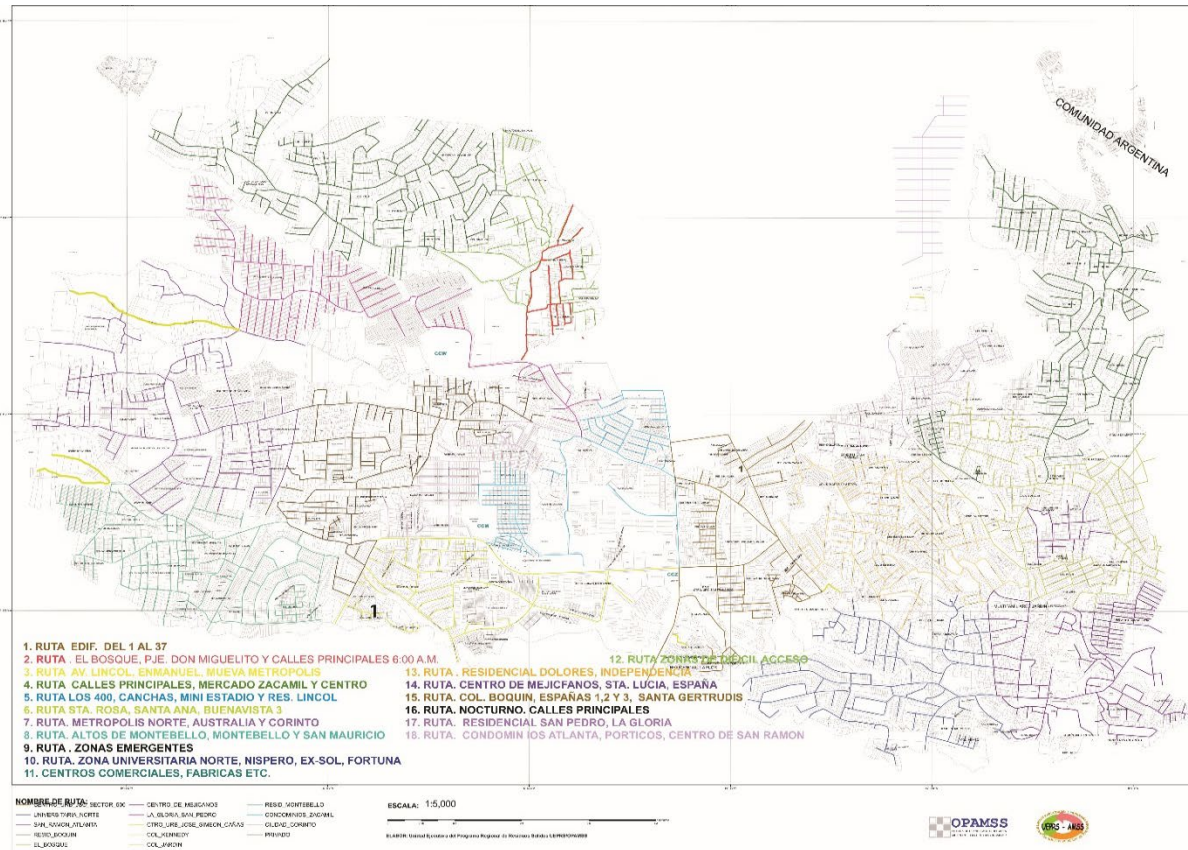
El eje tres de la estrategia financiera consiste en sacar el máximo provecho a los recursos disponibles de la municipalidad, analizando las posibilidades donde se pueda generar un tipo de ahorro, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos disponibles, ya sean esto de carácter financiero, de equipo, personal, instalaciones, entre otros. Para la ejecución de este Eje se proponen las siguientes acciones:

1. Optimización de Rutas de Recolección de Desechos Sólidos:

Realizar un estudio de optimización de rutas de recolección de Desechos Sólidos para volverlas lo más eficientes posibles, con la idea de reducir costos y tiempos de operación, aminorar los costos de mantenimiento de los camiones recolectores y sus respectivos repuestos, también se propone la puesta en marcha de una planta de transferencia donde los camiones depositen los desechos y sea un solo transporte de mayor tamaño que traslade los desechos hasta el relleno sanitario, volviendo más eficiente en muchos aspectos el traslado de los mismos, esta tarea tendrá como responsable al Departamento de Saneamiento que será el encargado de elaborar este estudio en dos meses ante el concejo municipal para la aprobación de las nuevas rutas y la propuesta de la planta de transferencia.

Figura 22

Mapa actual de rutas de recolección de Desechos Sólidos



Fuente: Departamento de Saneamiento de la Municipalidad

2. Sistemas integrados de información

Implementar sistemas integrados de información financiera, los cuales estén en un conjunto de subsistemas interrelacionados entre todas las unidades de la municipalidad, que permitan la planeación, el procesamiento y la producción de informes sobre la utilización de recursos, cuantificación en términos financieros, los subsistemas que alimenten información a la contabilidad, el presupuesto, el manejo de efectivo o tesorería, el manejo de las deudas y sus correspondientes controles internos, que sirvan para identificar posibilidades de mejora o rubros donde los gastos que se realicen sean excesivos. Esta tarea deberá ser coordinada entre el Gerente Financiero y el

Departamento de Informática y se deberá concluir en un periodo no mayor a seis meses para su funcionamiento.

3. Priorización de proyectos a ejecutar:

Generar una matriz de evaluación para elección de proyectos a ejecutar según priorización de beneficiarios y sus necesidades, evitando la discrecionalidad en la elección para la ejecución de los mismos, tomando en cuenta criterios que permitan el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles como son vehículos, personal, cercanía y factibilidad de los mismos, el objetivo es lograr generar un mayor impacto en la población con igual cantidad de recursos disponibles

5. Políticas de endeudamiento:

Se establecerán límites admisibles máximos de endeudamiento para la comuna con el fin de hacer una planificación de préstamos que puedan ser adquiridos para evitar que esta práctica sea la salida principal al momento de cualquier situación de necesidad de liquidez y por el contrario se convierta en un apalancamiento oportuno y previamente planificado para sacarle el mejor provecho al mismo, evitando pagar altos montos de intereses sin contar con un beneficio que los compense.

6. Actualización del manejo de información:

Poner en funcionamiento el sistema informático interno de la municipalidad en todos los Departamentos involucrados y vaciar en él toda la información disponible para hacer la migración total a un solo sistema que permita estar conectados entre sí a aquellos

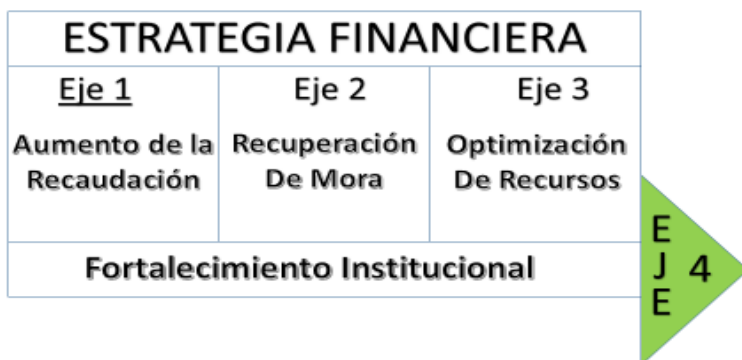
Departamentos que son el eje principal de la gestión financiera municipal, abandonando así los registros en papel de las cuentas tributarias y migrar a la digitalización para la mejora continua del manejo de la información, lo que ayudará a determinar mora real de las cuentas existentes, mejor control al emitir solvencias municipales, permisos de construcción, mejorar el control del registro tributario y generar reportes de gran utilidad en cada una de las unidades involucradas, logrando así mejores y mayores resultados con los recursos de personal y equipo disponibles.

EJE 4: Fortalecimiento Institucional

Este Eje será transversal a los otros 3, esto quiere decir que debe ir realizando sus acciones de manera simultánea a la ejecución de los otros 3 ejes de acción, el fortalecimiento institucional es una serie de acciones a realizar para mejorar de manera notoria la capacidad administrativa y operativa de la municipalidad a través de planes y recursos asignados para tal propósito, es por ello que el fortalecer la institución es clave para el mejoramiento de la recaudación, el manejo y administración de los fondos y su utilización de manera eficiente.

Figura 23

Eje cuatro de la Estrategia Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Entre las acciones a realizar en el marco del Fortalecimiento Institucional se propone:

1. Fortalecimiento del personal:

Realizar acciones encaminadas al fortalecimiento de las capacidades del personal, entre ellas un programa de capacitaciones y evaluaciones constante para garantizar el profesionalismo de las tareas encomendadas al personal, capacitaciones que deberán ser enfocadas directamente a las necesidades de cada Departamento y de cada colaborador para sus tareas cotidianas.

2. Evaluación de Resultados:

Enfocar el desempeño y la evaluación del personal por medio de resultados, con efectos cuantificables que permitan siempre un mínimo admitido de trabajo realizado, cumpliendo metas previamente establecidas que mantengan enfocado a todos los colaboradores, que permita que las jefaturas de cada Departamento puedan realizar las evaluaciones anuales con criterio técnico y no únicamente a discrecionalidad propia que a su vez permita la mejora de la gestión municipal en general con un cambio de enfoque ya no por horas asistidas sino además por resultados obtenidos.

3. Establecimiento de Manuales:

Estandarizar los procesos en todas las dependencias municipales, con el apoyo de manuales de procedimientos y de cargos descriptores de puestos, actualizados cada 2 años como mínimo, lo que permitirá que las prácticas y atención al público en cada una de las unidades de la municipalidad cumpla con estándares de alta calidad, que

sean fácilmente evaluados en cualquier circunstancia y que puedan ser actualizados y asimilados por todos los trabajadores a la mayor prontitud posible, que se fomente la anuencia a los cambios y que exista la constante renovación de procesos siempre que estos sean para mejorar.

4. Políticas de incentivos:

Fomentar políticas de incentivos para los trabajadores de la municipalidad que permitan un máximo esfuerzo de su parte cada mes, que los hagan sentir que son valorados por la institución y que si aportan más a la institución les será reconocido, este tipo de prácticas aumentan la productividad y evitan el sedentarismo de mucho personal que percibe los mismos beneficios si rinde el mínimo esfuerzo o no.

5. Fondo de emergencias:

Contar con un fondo de emergencias para desastres o casos fortuitos, el cual debe ser presupuestado y estar disponible para cualquier tipo de eventualidad, esto evitará que se requiera acudir a un préstamo de manera inmediata cuando se necesite una mayor disponibilidad financiera de la habitual o que se deba reorientar fondos previamente destinados para otros fines de desarrollo local.

Todas estas son acciones que forman parte de la Estrategia Financiera para incrementar los tributos y mejorar la gestión de los recursos con que cuenta la municipalidad, sin embargo son las autoridades correspondientes como el Concejo Municipal, el Alcalde, Gerencias y Jefaturas que decidan cuales serán incorporadas al más corto plazo para dar inicio con aquellas que consideren más viables, de menor costo inicial, las que signifiquen

un mayor beneficio en su incorporación o de mayor urgencia según los criterios que se tengan, pero estas acciones deberán ser socializadas a todo nivel para que sus beneficios sean los esperados.

Medios de Verificación o Control.

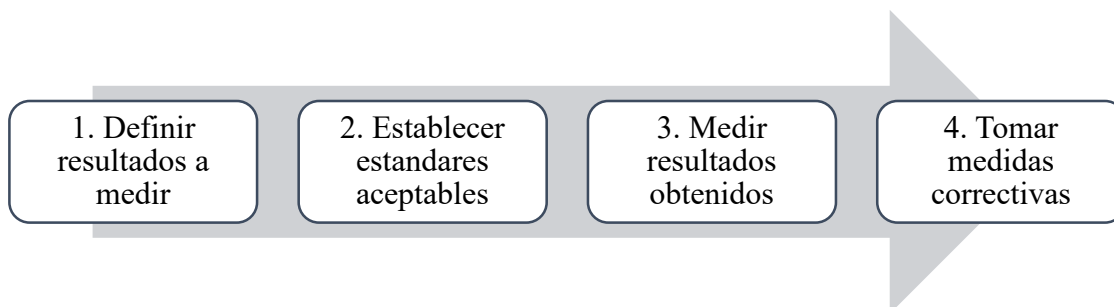
Los medios de verificación son los recursos con los que el responsable que ejecuta o evalúa la estrategia o plan puede encontrar información sobre el logro de los indicadores. Los medios de verificación deben ser prácticos y económicos.

Para cada uno de las acciones a tomar de las propuestas en esta Estrategia deberán incorporarse indicadores que servirán para medir el logro de los objetivos planteados, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. (Koontz & Heinz, 1990)

El control también se entiende como el análisis a posteriori y se asegura la comparación entre los resultados obtenidos respecto a los previstos. Así mismo es un mecanismo que no solo mide el resultado final sino trata de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo para alcanzar los objetivos de la municipalidad.

Figura 24

Proceso de verificación y control



Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de los ejes que conforman la estrategia se debe realizar un proceso de verificación y control de resultados tomando en cuenta cada paso de la figura 24, que garantice a la municipalidad el logro de implementación de la estrategia financiera, obtenga los resultados deseados y proporcione una retroalimentación para que la Gerencia Financiera evalúe resultados y tome medidas correctivas.

4.7 Posibilidades de Investigaciones Futuras

Como futuras investigaciones están resumidos aquellos aspectos que resultaron ser potencialmente interesantes para realizar investigaciones complementarias y que deban ser analizados posteriormente, ya que su alcance escapa a los inicialmente planificados.

Además, cada nuevo análisis de las ideas aquí expresadas podrán ser fuente de nuevas interpretaciones o soluciones a diversas problemáticas que hasta aquí no se han presentado y por lo tanto, la lista que a continuación se presenta podrá no incluirlas a todas.

1. Uno de los análisis en los cuales se puede profundizar es en el impacto que pueda tener en la economía familiar un incremento de las tasas municipales en consecuencia de una posible actualización de ordenanzas municipales que aumenten el valor de cobro a trasladar a la población.
2. Debe estudiarse además la diferenciación de posibilidades socioeconómicas de la población municipal para una correcta segmentación de la población que resulte en cobros diferenciados de tasas municipales, priorización de proyectos y valor de suelo.
3. Sería de gran utilidad analizar el impacto económico que podría tener en una municipalidad una gestión integral de desechos sólidos, incluyendo en ello la incorporación de políticas de reciclaje, separación de los desechos sólidos, optimización de rutas de recolección, incorporación de plantas de transferencia y cobro segmentado en función de las posibilidades socioeconómicas de la población atendida.
4. Investigar un método que permita sustentar una actualización en las leyes de impuestos a la actividad económica de los municipios para que puedan generar

mayores tributos por parte de actividades económicas sin que estas menoscaben el patrimonio de las mismas.

5. Se genera una posibilidad de investigación en el tema de las consecuencias para la población y los posibles beneficios a las municipalidades que podría traer la incorporación del impuesto predial, conociendo si los gobiernos locales cuentan con las herramientas para determinarlo adecuadamente o gestionarlo en términos financieros.
6. Existen muchos otros rubros en los cuales las municipalidades generan recursos a través del cobro de tasas municipales, lo que lleva a una línea de investigación en la cual se analicen los costos y beneficios de sectores como los mercados municipales, cementerios, registros del estado familiar, parqueos, parques, complejos deportivos, entre otros, en los cuales debe analizarse la auto sostenibilidad o al menos conocer la realidad financiera de cada sector o departamento.
7. Analizar el uso del FODES en las municipalidades, su distribución y criterios utilizados para hacerlo efectivo, además de las repercusiones que tendría el no contar con dichos recursos.
8. Se generó además la posibilidad de analizar la autonomía financiera de las municipalidades, los recursos generados y los costos que poseen, déficit fiscales y endeudamiento, además de analizar cómo se relacionan estos aspectos con el tamaño y densidad poblacional de los municipios y si existe variables determinantes que agraven o minimicen la problemática de dependencia financiera con el gobierno central.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Luego de realizada la investigación y del análisis de la información obtenida, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Las tasas por servicios municipales analizadas se encuentran desactualizadas con respecto al costo que tienen para la municipalidad.

El análisis de costo – beneficio realizado en la investigación presentó que la recaudación que se realiza es insuficiente para financiar los gastos que se hacen en el funcionamiento y prestación de los servicios municipales por lo que existe un alto déficit para su prestación y ocasiona el subsidio de los mismos a través de otras fuentes de ingresos como los impuestos, reduciendo el margen para inversión de esos fondos en infraestructura o tejido social.

2. Las tasas municipales por servicios representan un porcentaje mayor de ingresos para la municipalidad en concepto de recaudación en relación a los impuestos municipales, correspondiendo a las tasas alrededor del 73% contra un 27% de impuestos del total de la suma de ambos.

La realidad del municipio es que se considerada una “ciudad dormitorio” y en su mayoría la población residente realiza sus actividades laborales fuera del municipio, esto por la cercanía con la ciudad capital que es la que concentra el mayor porcentaje de empresas que contrata toda esta fuerza laboral, generando que en su mayoría el ingreso preponderante en la municipalidad sea en concepto de Tasas por servicios y en menor proporción los ingresos por impuestos, dado que la gran empresa es relativamente limitada en el municipio y lo que prevalece es la actividad comercial de menor tamaño, mucha de

ella aún en el sector informal por lo que no aumenta en manera significativa la recaudación por esos tributos.

3. La investigación encontró que existe posibilidad de mejora en la gestión de cobros que se realiza en la municipalidad, tanto en sus procesos como en el personal que ejecuta dicha función.

La investigación demostró que aún a la fecha la municipalidad se encuentra en un proceso de digitalización de la información, es decir que sus cuentas corrientes tanto de inmuebles como de actividades comerciales aún están en etapa de consolidación con lo que se llevaría un mejor control de las cuentas por cobrar y la mora real existente, con lo cual se realizarían estrategias concretas de recaudación, así mismo se manifestó por parte de los encuestados que el personal que labora en unidades clave para el aumento de la recaudación también debe ser tecnificado, ya sea a través de capacitación o de incorporación de personal con experiencia y alta capacidad profesional para el manejo de sistemas y gestión tributaria.

4. La investigación sustenta que debe realizarse un plan de actualización de tasas municipales para que sea posible sostener la prestación de buenos servicios en el tiempo y se evite caer en déficit financiero en consecuencia de ingresos insuficientes de ese rubro.
5. El endeudamiento municipal es una práctica habitual para solventar las necesidades a corto plazo de liquidez dentro de la municipalidad.

El conjunto de problemas y deficiencias encontradas en la municipalidad demuestran buena parte de los motivos por los cuales se recurre con cierta frecuencia al endeudamiento para sobrellevar los compromisos que tiene la municipalidad, sin embargo existen fuertes posibilidades de mejora en la gestión tributaria y financiera que a mediano plazo podrían ir contrarrestando el déficit a tal punto de lograr un equilibrio financiero que

posteriormente vuelva innecesario el endeudamiento para cumplir con compromisos fijos, y sea una herramienta utilizada únicamente como apalancamiento para generar nuevos proyectos rentables para la municipalidad y de gran beneficio a la población.

5.2 Recomendaciones

La municipalidad cuenta con un alto grado de responsabilidad social, siendo su fin principal el velar por el bienestar de la población, por lo tanto es sabedora que el incremento de sus tasas municipales por servicios afectaría de manera directa a la población, incluso cuando los datos financieros justifiquen totalmente las nuevas tasas requeridas, por tal motivo es que se recomienda una diversificación de fuentes de ingresos para la municipalidad, entre ellas se propone la incorporación de práctica de recuperación de plusvalías generadas por los proyectos ejecutados, esta es una medida que ha funcionado de manera increíble en muchas ciudades de América Latina y el mundo, donde se percibe una parte del valor adicional generado a las propiedades que se ven beneficiadas por la ejecución de proyectos de infraestructura cercana a sus inmuebles, lo cual puede llegar a alcanzar montos importantes que permiten replicar el modelo en otro sitio recuperando nuevas plusvalías y sin afectar directamente al habitante de la vivienda pues solo se ve afectado una parte del valor adicional generado por la municipalidad y no así su patrimonio existente antes de la ejecución de estos proyectos.

Se recomienda buscar mecanismos de cobro de contribuciones especiales a sectores productivos en el municipio, generar espacios especializados con vocación comercial que fomenten el dinamismo económico con el cual se justifique el cobrar un valor adicional por las peculiaridades existentes en dicho sitio.

Se recomienda generar espacios de participación de actores municipales de los departamentos de la gerencia financiera en los análisis previos para tomas de decisiones que se relacionen con las finanzas municipales, con lo cual se puedan generar en conjunto políticas adecuadas que se encaminen a la mejora de la recaudación y utilización de fondos que administra la municipalidad.

En el ámbito tecnológico, se recomienda que la municipalidad haga una actualización completa e integral de sus procesos y controles al formato digital y en línea, ya que a medida que los contribuyentes cuentan con más opciones de gestión de sus trámites y mejores formas de consulta y pago, en consecuencia se agilizan y conlleva por consiguiente un incremento importante en los ingresos, ya que la percepción de la población de los servicios recibidos motiva al cumplimiento de sus obligaciones.

Se recomienda generar un plan de capacitación profesional con los colaboradores de la municipalidad, siendo estas capacitaciones específicas para las funciones que realiza habitualmente, posteriormente a ello realizar evaluaciones respectivas para valorar el conocimiento adquirido y aplicado en sus puestos de trabajo, realizar un refuerzo de ser necesario para quienes no cuenten con una disposición de mejorar su capacidad laboral deberán dejar el espacio para la contratación de personal nuevo con capacidades idóneas para la profesionalización del servicio con el que cuente la municipalidad, para ello se recomienda generar los perfiles idóneos para cada puesto y constantemente ir apuntando al cumplimiento de todos los parámetros requeridos para cada posición y así mejorar considerablemente la competitividad de la municipalidad como entidad de atención del sector público.

Referencias

- Alfaro, J. (2016). *Análisis de las Finanzas Públicas Municipales de El Salvador, Su impacto en la Inversión Pública y del Análisis de la Evolución de la Deuda Municipal en El Salvador*. San Salvador.
- Banco Central de Reserva, [BCR], (2020). *Situación de la Economía Salvadoreña*, San Salvador.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2019). *Propuesta para la Modernización de las Finanzas Municipales en El Salvador*. San Salvador.
- Calvo- Gonzalez, O. a. (2015). *El Salvador: Building on Strengths*. Washington DC: Grupo del Banco Mundial.
- Carrera, A. P. (2013). *Gestión financiera municipal para el desarrollo. Gestión financiera municipal para el desarrollo*. México D.F.
- Cea D'Ancona, M. d. (1996). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Síntesis, S.A.
- Centro de Investigación y Evaluación Institucional -Gonzalez Villarreal, C. (Noviembre de 2017). *Estudio de contexto: Situación de los municipios en Centroamérica*.
- Cordoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES). (2009). *El ABC del Presupuesto Municipal*.
<http://www.comures.org.sv/ABCdePresupuestoMunicipalLote3-STMCOMURES2009.pdf>
- Dirección General de Contabilidad Gubernamental. (2016). *Diagnóstico del Ministerio de Hacienda sobre el Endeudamiento Municipal*.

https://www.mh.gob.sv/downloads/pdf/DGCG02000031_Informe_de_la_Deuda_Publica_Municipal_2016_Completo.pdf

García, J., & Paredes, L. (2014). *ESTRATEGIAS FINANCIERAS*. Mexico: Patria.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). (2020). *Informe de Asignación FODES*. <http://www.isdem.gob.sv/download/distribucion-fodes-2020/>

Koontz, H., & Heinz, W. (1990). *Essentials of Management*. San Francisco: McGraw-Hill.

Ley de Creación del Fondo Para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), Decreto Legislativo No.74 de fecha 08 de septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial el 23 de septiembre de 1988. (El Salvador)

Ley de Impuestos a la Actividad económica del Municipio de Mejicanos, Decreto No. 211 de fecha 23 de diciembre de 2009. (El Salvador).

Ley General Tributaria Municipal, Decreto No. 86 de fecha 05 de diciembre 1991.

Código Municipal, Decreto No. 274 de fecha 3 de febrero de 1986. (El Salvador).

Ortiz Gómez, A. (2007). *Gerencia Financiera y Diagnóstico estratégico*.

Sampieri, R. H. (s.f.). *Metodología de la Investigación, 6ta. Edición*.

Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

Trejo, C. A. (2019). *Estado actual de las finanzas municipales en El Salvador: factibilidad de un impuesto predial*. San Salvador: Estudio Inverso.

Anexos

Anexo 1. Modelo de Guía de encuesta área financiera y tesorería.



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
Guía de entrevista

Institución:	
Área:	Unidad de Finanzas y Tesorería
Cargo:	

Objetivo: Obtener información necesaria que facilite el análisis de los procesos y la elaboración de un modelo de estrategia para la gestión eficiente de la recaudación de tasas e impuestos, y la utilización de dichos fondos para contribuir al desarrollo local de la población de la municipalidad.

Indicaciones: Marque con una “X” las respuestas que usted considere más conveniente o complemente según el caso.

Pregunta No. 1

¿Conoce usted procesos o políticas de gestión financiera adoptadas por la Alcaldía, para la recaudación de impuestos y tasas o en la utilización de estos fondos?

Si No

Pregunta No. 2

¿Implementa usted algún proceso o política de gestión en la recaudación de impuestos y tasas, o en la utilización de estos fondos?

Si No

Pregunta No. 3

Mencione los problemas que ha identificado usted en la gestión de la recaudación de impuestos y tasas que implementa el área financiera y tesorería de la Alcaldía.

Pregunta No. 4

Para la toma de decisiones de utilización de los recursos de la Alcaldía provenientes de los impuestos y tasas. ¿Qué tipo de herramientas se utilizan para la gestión de estos flujos de salida en la disponibilidad?

- a) Presupuestos
- b) Control de Disponibilidades
- c) Flujos de liquidez
- d) Estados Financieros
- e) Otros.

Especifique _____

Pregunta No. 5

¿Conoce usted si se utiliza alguna herramienta de proyección de liquidez sobre su disponibilidad la unidad financiera de la Alcaldía?

Si No

Pregunta No. 6

¿Qué tipo de reporte o Estado Financiero utiliza la alcaldía para el control de los ingresos por impuestos y tasas, y la utilización de los recursos la unidad financiera de la Alcaldía?

Pregunta No. 7

¿Tiene conocimiento usted sobre desarrollo o si existe el proyecto de actualización de tasas por servicios e impuestos municipales en los últimos años?

Si No

Pregunta No. 8

¿Para determinar el monto de las tasas de los servicios y de impuestos, la unidad financiera utiliza algún método de costeo?

Si No

Pregunta No. 9

¿Cuáles son los impuestos y servicios tasados que generan mayores ingresos a la municipalidad?

Pregunta No. 10

De los impuestos y tasas por servicios mencionados anteriormente, ¿Cuáles son los que generan mayores costos para la Alcaldía?

Pregunta No. 11

¿Considera usted que los problemas de liquidez de la municipalidad se solucionarían a través de un modelo de gestión financiera?

Si

No

Pregunta No. 12

¿Considera necesario contar con una estrategia de gestión financiera para la mejora de la recaudación de impuestos y tasa municipales, y la utilización de estos fondos para generar utilidades disponibles para proyectos sociales que ayuden al desarrollo local de la municipalidad?

Si

No

Pregunta No. 13

¿Considera usted que los problemas de liquidez de la municipalidad, están relacionados con los cambios de gobiernos municipales?

Si

No

Pregunta No. 14

¿Qué tipo de alternativas de corto plazo y a largo plazo utiliza la Alcaldía de estudio para solucionar sus problemas de liquidez?

Pregunta No. 15

¿Se han realizado comparaciones de tasas e impuestos aplicados por la Alcaldía de estudio con las demás alcaldías del municipio de San Salvador?

Sí

No

Si su respuesta es afirmativa, explique en cuales se realizó la comparación:

Muchas gracias por su colaboración, toda esta información será de mucha ayuda para nuestro estudio y generación de un aporte para la municipalidad de estudio.

Anexo 2. Hoja de cálculo de costos por el servicio de Alumbrado público.

COSTOS POR SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL	BASE IMPONIBLE SEGÚN CATASTRO	TASA MENSUAL	TASA A APLICAR			
Sueldos			\$ 4,910.00	\$ 58,920.00	462559	0.010614862	\$ 0.0106149			
Jefe de Departamento	1	\$ 830.00	\$ 830.00	\$ 9,960.00	metros de frente de inmuebles					
Electricista	6	\$ 525.00	\$ 3,150.00	\$ 37,800.00						
Motorista	1	\$ 430.00	\$ 430.00	\$ 5,160.00						
Auxiliar Administrativo	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00						
Prestaciones			\$ 5,964.92	\$ 17,129.04	462,559	0.00308592	\$ 0.00309			
Unidad de Pensiones ISSS	9	\$ 355.98	\$ 355.98	\$ 4,271.70	611.00 empleados 3348.72 seguro al mes 5.48					
AFP	9	\$ 380.53	\$ 380.53	\$ 4,566.30						
Seguro de vida (al año)	9	\$ 5.48	\$ 49.32	\$ 591.84						
Bono día empleado	9	\$ 50.00	\$ 450.00	\$ 450.00						
Aguinaldo (al año)	9	\$ 500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00						
INSAFORP	9	\$ 49.10	\$ 49.10	\$ 589.20						
Bono alimenticio	9	\$ 20.00	\$ 180.00	\$ 2,160.00						
Materiales y servicios			\$ 11,835.83	\$ 142,029.96	462,559	0.02558772	\$ 0.02559			
Combustible	360	\$ 3.50	\$ 1,260.00	\$ 15,120.00	125470.00 metros electricos al año \$ 10,455.83333					
Lubricantes	3	\$ 40.00	\$ 120.00	\$ 1,440.00						
Materiales eléctricos (suma global)	1	\$ 10,455.83	\$ 10,455.83	\$ 125,469.96						
Incluye: foco			\$ -	\$ -						
Revisiones preventivas			\$ -	\$ -						
Alambre			\$ -	\$ -						
Herramientas (al año)			\$ -	\$ -						
Lamparas			\$ -	\$ -						
Materiales varios			\$ -	\$ -						
Fotoceldas			\$ -	\$ -						
Equipo y Herramientas de trabajo			\$ 3,252.00	\$ 3,252.00	462,559	0.000585871	\$ 0.0005859			
Uniformes (al año)	9	\$ 37.00	\$ 333.00	\$ 333.00						
Capas (al año)	9	\$ 8.00	\$ 72.00	\$ 72.00						
Cascos (al año)	9	\$ 6.00	\$ 54.00	\$ 54.00						
Guantes (al año)	9	\$ 7.00	\$ 63.00	\$ 63.00						
Calzado (al año)	9	\$ 40.00	\$ 360.00	\$ 360.00						
Machetes (al año)	18	\$ 5.00	\$ 90.00	\$ 90.00						
Motosierras (al año)	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00						
Otros (al año)	9	\$ 120.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00						
Papelería y accesorios			\$ 25.58	\$ 2,466.90				462,559	0.00044443	\$ 0.0004444
Especies municipales	9	\$ 34.10	\$ 25.58	\$ 306.90				462,559	0.003600125	\$ 0.0036001
Varios	9	\$ 20.00	\$ 180.00	\$ 2,160.00						
Otros			\$ 1,665.27	\$ 19,983.24						
Energía eléctrica (al año)	9	\$ 160.12	\$ 1,441.08	\$ 17,292.96	462,559	0.000963841	\$ 0.0009638			
Agua potable (al año)	9	\$ 14.46	\$ 130.14	\$ 1,561.68						
Telecomunicaciones	9	\$ 10.45	\$ 94.05	\$ 1,128.60						
Depreciación			\$ 445.83	\$ 5,350.00	5 años depreciado 3 años depreciado					
Vehículo Equipo No. 01	1	\$ 3,000.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00						
Aire acondicionado	1	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ 1,000.00						
Mobiliario y equipo de oficina (pc)	6	\$ 150.00	\$ 75.00	\$ 900.00						
Mobiliario y equipo de oficina	9	\$ 50.00	\$ 37.50	\$ 450.00						
COSTO DIRECTO			\$ 28,099.43	\$ 249,131.14	462,559	0.044882768	\$ 0.0448828			
GASTOS DE ADMINISTRACION										
Gastos de administración (se estima el 20% del costo)			\$ 5,619.89	\$ 49,826.23	462,559	0.008976554	\$ 0.0089766			
TOTAL COSTO DIRECTO E INDIRECTO			\$ 33,719.31	\$ 298,957.37	462,559	0.053859322	\$ 0.0538593			
COSTO MENSUAL DE FACTURA POR SERVICIO SUMINISTRO DE ENERGIA			\$ 87,445.97	\$ 1,049,351.64	462,559	0.189048251	\$ 0.1890483			
COSTO TOTAL DEL SERVICIO			\$ 121,165.28	\$ 1,348,309.01	462,559	0.242907573	\$ 0.242907573			
TASA A APLICAR AL COSTO							\$ 0.243			

Anexo 3. Hoja de cálculo de costos por el servicio de Pavimentación.

COSTOS POR SERVICIO DE PAVIMENTACIÓN

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL	BASE IMPONIBLE SEGÚN CATASTRO	TASA MENSUAL	TASA A APLICAR
Sueldos			\$ 11,439.39	\$ 137,272.68	2610870	0.004381448	\$ 0.0043814
Jefe	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	m2		
Auxiliar de mto. 3ra Cat	11	\$ 406.72	\$ 4,473.92	\$ 53,687.04			
Auxiliar de mto. 2da Cat	7	\$ 419.12	\$ 2,933.84	\$ 35,206.08			
Auxiliar de mto. 1ra Cat	1	\$ 428.42	\$ 428.42	\$ 5,141.04			
Auxiliar Admin. 1ra Cat.	1	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 5,400.00			
Albañil 2da Categoría	1	\$ 419.12	\$ 419.12	\$ 5,029.44			
Notificador 1ra Cat.	1	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 5,040.00			
Motorista 2da Cat.	1	\$ 415.09	\$ 415.09	\$ 4,981.08			
Motorista 3ra Cat.	1	\$ 437.10	\$ 437.10	\$ 5,245.20			
Motorista de recolección 1ra Cat.	1	\$ 461.90	\$ 461.90	\$ 5,542.80			
Prestaciones			\$ 26,254.03	\$ 189,215.06	2610,870	0.006039336	\$ 0.00604
Unidad de Pensiones ISSS (Global)	1	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 10,800.00			
AFP	26	\$ 772.16	\$ 772.16	\$ 9,265.91			
Seguro de vida (al año)	26	\$ 5.48	\$ 142.48	\$ 1,709.76			
Aguinaldo	26	\$ 500.00	\$ 13,000.00	\$ 156,000.00			
Bonificaciones	26	\$ 11,439.39	\$ 11,439.39	\$ 11,439.39			
Materiales y servicios			\$ 32,398.01	\$ 388,776.09	2610,870	0.012408893	\$ 0.01241
Reparación de calles	1	\$ 308,944.90	\$ 25,745.41	\$ 308,944.90			
Mejora de Aceras y Arriates:	1	\$ 79,831.19	\$ 6,652.60	\$ 79,831.19			
Incluye Asfalto/Grava/Arena/Adoquin/Piedra							
Equipo y Herramientas de trabajo			\$ 565.42	\$ 6,785.00	2610,870	0.000216563	\$ 0.0002166
Uniformes	26	\$ 37.00	\$ 80.17	\$ 962.00			
Capas	26	\$ 8.00	\$ 17.33	\$ 208.00			
Cascos	22	\$ 6.00	\$ 11.00	\$ 132.00			
Guantes	22	\$ 7.00	\$ 12.83	\$ 154.00			
Azadones	22	\$ 9.00	\$ 16.50	\$ 198.00			
Piochas	22	\$ 10.00	\$ 18.33	\$ 220.00			
Palas	22	\$ 7.00	\$ 12.83	\$ 154.00			
Escobas	22	\$ 2.00	\$ 3.67	\$ 44.00			
Rastrillos	22	\$ 7.00	\$ 12.83	\$ 154.00			
Cucharas,plomadas, almadanas,cinceles etc.	22	\$ 25.00	\$ 45.83	\$ 550.00			
Calzado	22	\$ 40.00	\$ 73.33	\$ 880.00			
Carretas	21	\$ 39.00	\$ 68.25	\$ 819.00			
Machetes	22	\$ 5.00	\$ 9.17	\$ 110.00			
Otros	22	\$ 100.00	\$ 183.33	\$ 2,200.00			
Papelería y accesorios			\$ 73.88	\$ 1,406.60	2610,870	4.48956E-05	\$ 0.0000449
Especies municipales	26	\$ 34.10	\$ 73.88	\$ 886.60			
Varia	26	\$ 20.00	\$ 43.33	\$ 520.00			
Otros			\$ 4,810.78	\$ 57,729.36	2610,870	0.001842597	\$ 0.0018426
Energía eléctrica	26	\$ 160.12	\$ 4,163.12	\$ 49,957.44			
Agua potable	26	\$ 14.46	\$ 375.96	\$ 4,511.52			
Telefono	26	\$ 10.45	\$ 271.70	\$ 3,260.40			
Depreciación			\$ 3,298.87	\$ 39,586.42	2610,870	0.001263513	\$ 0.0012635
Vehículo	1	\$ 3,600.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00			
Equipo de volteo (vehículo)	2	\$ 9,000.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00			
Vehículo tipo Bob Cat	1	\$ 6,750.00	\$ 562.50	\$ 6,750.00			
Depreciación de proyecto	1	\$ 9,476.42	\$ 789.70	\$ 9,476.42			
Depreciación de mobiliario y equipo	1	\$ 360.00	\$ 30.00	\$ 360.00			
Depreciación de equipo y herramientas	1	\$ 1,400.00	\$ 116.67	\$ 1,400.00			
COSTO DIRECTO			\$ 78,840.37	\$ 820,771.20	2610,870	0.026197245	\$ 0.0261972
ADMINISTRACION			\$ 15,768.07	\$ 164,154.24	2610,870	0.005239449	\$ 0.0052394
Gastos de administración (se estima el 20% del costo)							
TOTAL COSTO DIRECTO E INDIRECTO			\$ 94,608.45	\$ 984,925.44	2610,870	0.031436694	\$ 0.0314367
COSTO TOTAL DEL SERVICIO			\$ 94,608.45	\$ 984,925.44		\$ 0.031436694	\$ 0.031436694
TASA A APLICAR POR EL SERVICIO							\$ 0.031

Anexo 4. Hoja de cálculo de costos por el servicio de Aseo.

COSTOS POR SERVICIO DE RECOLECCION DE DESECHOS SOLIDOS

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL	BASE IMPONIBLE SEGÚN CATASTRO	TASA MENSUAL	TASA A APLICAR
COSTOS DE BARRIDO Y RECOLECCION							
					metros cuadrados		
Sueldos			\$ 85,602.58	\$ 1027,230.96	5254584	0.016291029	\$ 0.0162910
Suma Global (186 trabajadores)	1	\$ 85,602.58	\$ 85,602.58	\$ 1027,230.96			
Prestaciones			\$ 120,364.70	\$ 325,126.35	5254,584	0.005156234	\$ 0.00516
Unidad de Pensiones ISSS	1	\$ 6,405.19	\$ 6,405.19	\$ 76,862.28			
AFP	1	\$ 6,634.20	\$ 6,634.20	\$ 79,610.40			
Seguro de vida (al año)	186	\$ 5.48	\$ 1,019.28	\$ 12,231.36			
Bono día empleado	185	\$ 50.00	\$ 9,250.00	\$ 9,250.00			
Aguinaldo (al año)	185	\$ 500.00	\$ 92,500.00	\$ 92,500.00			
INSAFORP	185	\$ 856.03	\$ 856.03	\$ 10,272.31			
Bono alimenticio	185	\$ 20.00	\$ 3,700.00	\$ 44,400.00			
Materiales y servicios			\$ 11,929.58	\$ 143,155.00	5254,584	0.002270319	\$ 0.00227
Combustible (global)	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00			
Mantenimiento y repar. (global)	1	\$ 47,155.00	\$ 3,929.58	\$ 47,155.00			
Lubricantes			\$ -	\$ -			
Llantas (al año)			\$ -	\$ -			
Baterías (al año)			\$ -	\$ -			
Revisiones preventivas (al año)			\$ -	\$ -			
Otros(reparaciones diversas)			\$ -	\$ -			
Equipo y Herramientas de trabajo			\$ 5,846.50	\$ 70,158.00	5254,584	0.001112648	\$ 0.0011126
Uniformes	186	\$ 37.00	\$ 573.50	\$ 6,882.00			
Capas	186	\$ 8.00	\$ 124.00	\$ 1,488.00			
Cascos	186	\$ 6.00	\$ 93.00	\$ 1,116.00			
Guantes	186	\$ 7.00	\$ 108.50	\$ 1,302.00			
Zapatos	186	\$ 40.00	\$ 620.00	\$ 7,440.00			
Mascarillas (paquetes)	186	\$ 100.00	\$ 1,550.00	\$ 18,600.00			
Azadones	186	\$ 9.00	\$ 139.50	\$ 1,674.00			
Palas	186	\$ 7.00	\$ 108.50	\$ 1,302.00			
Machetes	186	\$ 5.00	\$ 77.50	\$ 930.00			
Costales (ciento)	186	\$ 25.00	\$ 387.50	\$ 4,650.00			
Escobas	186	\$ 2.00	\$ 31.00	\$ 372.00			
Rastrillos	186	\$ 7.00	\$ 108.50	\$ 1,302.00			
Barriles	100	\$ 6.00	\$ 50.00	\$ 600.00			
Carretas	100	\$ 39.00	\$ 325.00	\$ 3,900.00			
Otros	186	\$ 100.00	\$ 1,550.00	\$ 18,600.00			
Papelera y accesorios			\$ 528.55	\$ 838.55	5254,584	1.32987E-05	\$ 0.0000133
Especies municipales (al año)	186	\$ 34.10	\$ 528.55	\$ 6,342.60			
Varios	186	\$ 20.00	\$ 310.00	\$ 3,720.00			
Otros			\$ 2,867.97	\$ 34,415.58	5254,584	0.000545802	\$ 0.0005458
Energía eléctrica (al año)	186	\$ 160.12	\$ 2,481.86	\$ 29,782.32			
Agua potable (al año)	186	\$ 14.46	\$ 224.13	\$ 2,689.56			
Telefono (al año)	186	\$ 10.45	\$ 161.98	\$ 1,943.70			
Depreciación			\$ 22,583.33	\$ 271,000.00	5254,584	0.004297835	\$ 0.0042978
COSTO DIRECTO			\$ 249,723.21	\$ 1871,924.44	5254,584	0.029687165	0.029687165

GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL	BASE IMPONIBLE SEGÚN CATASTRO	TASA MENSUAL	TASA A APLICAR
Gastos de administración (se estima el 20% del costo)			\$ 49,944.64	\$ 374,384.89	5254,584	0.005937433	\$ 0.0059374
TOTAL COSTO DIRECTO E INDIRECTO			\$ 299,667.85	\$ 2246,309.33	5254,584	0.035624598	\$ 0.0356246
COSTO TASA DE ASEO			\$ 187,192.44	\$ 2246,309.33			\$ 0.0356