

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



“PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECUPERACION DE MORA TRIBUTARIA  
DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

MARTINEZ GARCIA, EDSON DAVID  
MEDRANO ROMERO, BORYS ERNESTO  
PADILLA LARIN, JULIO ALBERTO

**MARZO 2013**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector** : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

**Secretario General** : Dra. Ana Leticia de Amaya.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Decano de la  
Facultad de  
Ciencias Económicas** : Lic. Roger Armando Arias.

**Secretario de la  
Facultad De Ciencias  
Económicas** : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

**Coordinador de  
Seminarios** : Lic. Rafael Arístides Campos.

**Docente Director** : Licda. María de la Cruz Fuentes de Campos

**Marzo 2013**

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS.**

*A Dios Todopoderoso: Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo.*

*Dedico este trabajo con especial cariño a la memoria de mi madre Silvia Maritza García y a mi padre David Martínez por ser los pilares fundamentales en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida.*

*Agradezco a mi amada esposa Angélica y mi adorada hija Camila, por su incondicional amor, apoyo y por ser fuente de mi inspiración. A mis familiares y amigos quienes me brindaron su apoyo a todo lo largo de mi carrera, con especial mención a Julio Padilla y Bayron Rodríguez (Q.D.D.G.).*

**Edson David Martínez García.**

*A Dios Todopoderoso: Por haberme permitido culminar con éxito mis estudios que se ve reflejado en este trabajo de graduación, por las capacidades que puso en mí y por todas las bendiciones que Él ha derramado en mi vida tanto personal como espiritual.*

*A mi madre Irma Elena Orellana Romero, Hermanas y Amigos: Dedico éste trabajo a mi madre que me ha brindado su amor, confianza y apoyo incondicional durante toda mi vida, mis hermanas y amigos que estuvieron apoyándome día a día apoyándome en toda mi carrera. Que Dios los bendiga a todos grandemente.*

**Borys Ernesto Medrano Romero.**

*A Jesucristo: por guiar cada paso recorrido en mi vida, por la fortaleza, la perseverancia y sabiduría en los momentos difíciles de mi carrera.*

*A mi madre Carmen Larín y familia: por su apoyo incondicional y haber creído en mí y por ser lo más preciado que tengo en la vida, a mis hermanas y hermanos por haberme motivado a seguir estudiando, sobre todo por el amor y la esperanza puesta en mí y mostrarme el valor de la amistad y la familia.*

*Al Alma Mater y personal docente, por permitirme formar parte de la comunidad universitaria y el apoyo académico, lo cual me llena de mucho orgullo haber culminado mis estudios superiores en una institución tan prestigiosa.*

**Julio Alberto Padilla Larín.**

## INDICE.

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA.....	1
A. OBJETIVO GENERAL.....	1
B. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	1
C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO. ....	2
1. ANTECEDENTES.....	2
1.1. Ubicación del Municipio.....	3
D. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	4
1. VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	4
2. MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	4
3. COMPETENCIAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	4
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.	7
5. FACULTADES DEL CONCEJO MUNICIPAL.....	8
6. MARCO NORMATIVO DE LOS MUNICIPIOS.....	8
6.1 Constitución de la República de El Salvador.....	8
6.2 Código Municipal.....	9
6.3 Ley General Tributaria Municipal.....	10
6.4 Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).....	11
E. PERFIL DE RECURSOS INTERNOS DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO ..	12
1. RECURSOS FINANCIEROS MUNICIPALES.....	12
1.1 Ingresos Corrientes.....	12

1.2	Ingresos de Capital.....	12
1.3	Subsidios.....	13
1.4	Transferencias del Estado.....	13
1.5	Donaciones.....	14
2.	RECURSOS MATERIALES.....	14
3.	RECURSOS TÉCNICOS.....	14
4.	RECURSOS HUMANOS.....	15
F.	ASPECTOS TEORICOS SOBRE LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA.....	17
1.	DEFINICIONES.....	17
1.1	Administración Estratégica.....	17
1.2	Metas.....	17
1.3	Planes.....	17
2.	PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
3.	PLANEACION OPERATIVA.....	21
4.	PLANEACION TACTICA.....	21
5.	PLANEACION ESTRATEGICA.....	21
5.1	Plan Estratégico.....	22
5.2	Estrategia.....	22
5.3	Características de las Estrategias.....	23
5.4	Misión.....	24
5.5	Visión.....	24
5.6	Objetivos.....	24
5.7	Políticas.....	25
5.8	Procedimientos.....	25
6.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A.....	25
6.1	Variables Ambientales Explicativas.....	25
6.1.1	Variables Ambientales Claves Externas (VACE).....	26

6.1.1.1	Las Oportunidades de la Organización.....	26
6.1.1.2	Las Amenazas de la Organización.....	26
6.1.2	Variables Ambientales Claves Internas (VACI).....	26
6.1.2.1	Las Fortalezas Organizacionales.....	27
6.1.2.2	Las Debilidades Organizacionales.....	27
6.2	Formulación de Estrategias Mediante la Matriz F.O.D.A....	27
6.2.1	Estrategias Ofensivas (FO).....	29
6.2.2	Estrategias Defensivas.....	29
6.2.3	Estrategias Adaptativas o de Orientación.....	29
6.2.4	Estrategias de Supervivencia.....	29
G.	LOS TRIBUTOS .....	30
1.	IMPUESTOS MUNICIPALES Y TASAS POR SERVICIOS.....	30
2.	CLASIFICACIÓN DE LOS TRIBUTOS.....	31
2.1	Impuestos.....	31
2.1.1	Clasificación de los Impuestos.....	31
2.2	Tasa.....	32
2.2.1	Clasificación de las tasas:.....	32
2.3	Contribuciones Especiales.....	33
3.	CARACTERÍSTICAS DE LOS TRIBUTOS.....	33
4.	DIFERENCIA ENTRE TASA E IMPUESTO.....	34
5.	OBLIGACION TRIBUTARIA MUNICIPAL.....	35
6.	CONTRIBUYENTE.....	35
7.	HECHO GENERADOR.....	35
8.	BASE IMPONIBLE.....	36
9.	TASAS O ALÍCUOTAS.....	36
10.	MORA TRIBUTARIA.....	36
11.	INTERESES MORATORIOS.....	36

12. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.....	37
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.	
.....	38
A. OBJETIVO.....	38
1. GENERAL.....	38
2. ESPECÍFICOS.....	38
B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.1. Descriptivo.....	39
1.2. Correlacional.....	39
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
2.1 La Observación Directa.....	39
2.2 La Encuesta.....	40
2.3 La Entrevista.....	40
2.4 Prueba Piloto.....	40
3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
3.1 Fuentes Primarias.....	41
3.2 Fuentes Secundarias.....	41
4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	41
5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	41
5.1 Determinación de la muestra de contribuyentes.....	42
5.2 Determinación de la muestra de los Empleados.....	43
6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	44
C. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	45

1.	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL. ....	45
1.1	Misión. ....	45
1.2	Visión. ....	45
2.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES. ....	46
2.1	Proceso actual para realizar el cobro de tasas y derechos en la alcaldía. ....	46
2.2	Aviso de cobro de la deuda tributaria. ....	47
2.3	Convenio de pago a plazos. ....	48
2.4	Políticas aplicables para el cobro de tributos municipales. ....	49
3.	RECURSOS UTILIZADOS ....	50
3.1	Recursos Humanos. ....	50
3.2	Recursos Materiales. ....	51
3.3	Recursos Legales. ....	51
4.	ANÁLISIS DE LA SITUACION PROBLEMATICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO. ....	52
5.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. ....	53
5.1	Segmentos de la Población de Contribuyentes. ....	54
5.2	Procesamiento de la información de Contribuyentes. ....	55
6.	GUIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO. ....	80
7.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	85
8.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A ....	89
D.	CONCLUSIONES. ....	93
E.	RECOMENDACIONES. ....	95

CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	97
A. OBJETIVOS.....	97
1. OBJETIVO GENERAL.....	97
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	97
B. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.....	98
C. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATEGICO.....	98
D. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA.....	99
1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA.....	99
2. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN PROPUESTA.....	99
3. DEFINICIÓN DE LOS VALORES PROPUESTOS.....	100
E. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	101
F. ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A.....	103
1. ELABORACIÓN Y CRUZAMIENTO DE LA MATRIZ.....	103
2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	105
3. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ F.O.D.A.....	106
4. PERFILES DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ F.O.D.A.....	107
G. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....	107
H. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ F.O.D.A.....	108
1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	108
2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	109
3. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.....	110
4. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	111

I.	PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	112
J.	DETALLE DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	120
K.	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	134
1.	ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA. ....	134
2.	ESTRATEGIAS DE MEJORA AL SERVICIO DE LOS CONTRIBUYENTES. ....	135
3.	ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL. ....	136
L.	PLAN OPERATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.....	137
M.	APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO.....	139
1.	APROBACIÓN.....	139
2.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO. ....	139
3.	COMUNICACIÓN.....	140
4.	PREPARACIÓN DEL PERSONAL. ....	140
N.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO.....	141
O.	CUADRO DE CONTROL DE ESTRATEGIAS.....	142
P.	BIBLIOGRAFIA.....	145
	ANEXOS.....	147

## **RESUMEN.**

En la actualidad el papel que juegan las entidades municipales tiene una gran relevancia dentro del contexto político y social del país, puesto que tienen muchas incidencias en varios aspectos del mismo, y principalmente se destaca su aporte en la ejecución del plan de gobierno central. Pese a su relevancia, son muchos los problemas que enfrentan las alcaldías municipales de El Salvador, siendo uno de los principales la carencia de los recursos económicos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos primordiales.

Al analizar el porqué de la falta de recursos económicos que enfrentan las municipalidades puede mencionarse como causa principal al incremento de la mora tributaria en las alcaldías del país en los últimos años.

La Alcaldía Municipal de Soyapango no escapa a ésta realidad, por lo que resulta de mucha importancia la realización de la propuesta de un plan estratégico para la recuperación de la mora tributaria. Teniendo claro este aspecto, a continuación se presentan de manera formal el objetivo principal que persigue el presente trabajo:

Presentar un Plan Estratégico al Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango que permita diagnosticar, predecir y controlar la mora tributaria, en concepto de ingresos corrientes.

Para poder concretar el objetivo antes descrito se llevó a cabo una investigación de campo con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de este estudio.

Los métodos de investigación utilizados fueron el descriptivo y correlacional, los cuales permitieron realizar una investigación exploratoria para la determinación del diagnóstico del sistema actual de recuperación de mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango y a su vez conocer la relación que existe entre este sistema y la variable Plan Estratégico para la recuperación de mora tributaria.

Sumado a lo anterior, las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados fueron: la observación directa, la encuesta y la entrevista. También se realizó una prueba piloto con el propósito de comprobar la claridad, precisión y brevedad del contenido del cuestionario.

Todo lo anteriormente descrito, junto con la herramienta analítica integral F.O.D.A. fue esencial para realizar el diagnóstico de la situación actual del sistema de recuperación de mora tributaria en la Alcaldía Municipal de Soyapango. Logrando con ello obtener una base para la formulación de las conclusiones de la investigación y sus respectivas recomendaciones y principalmente para cimentar la información que sirvió como insumo para diseñar un plan estratégico de recuperación de mora tributaria.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste esencialmente en el proceso de diseño y la presentación de un Plan Estratégico al Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango que permita diagnosticar, predecir y controlar la mora tributaria, en concepto de ingresos corrientes. Para adentrar en el contexto de este estudio se detallan las generalidades de las municipalidades y para efectos de este trabajo específico se mencionan las características particulares de la Alcaldía Municipal de Soyapango y sus necesidades principales.

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de este estudio y realizar el diagnóstico de la situación actual del Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, se llevó a cabo una investigación de campo.

En el clímax de este trabajo se hace la presentación formal de la propuesta de un plan estratégico de recuperación de mora tributaria, cuyo objetivo primordial es dar un aporte intelectual que contribuya a una adecuada y sostenible administración del cobro de los tributos municipales en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Por último se presenta la bibliografía consultada y los anexos más relevantes, los cuales son considerados como aspectos que enriquecen la calidad de este trabajo de investigación y a la vez ayudan a una mejor comprensión del mismo.

**CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y ASPECTOS TEORICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA.**

**A. OBJETIVO GENERAL**

Establecer un marco teórico de referencia que proporcione aquellos elementos necesarios para la realización de la investigación.

**B. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Dar a conocer cómo ha evolucionado la Alcaldía Municipal de Soyapango en su administración, sus necesidades principales, la fuente fundamental de recursos locales con los que dispone y otros aspectos particulares.
- Presentar los fundamentos teóricos esenciales de la Administración Estratégica, su proceso y los elementos necesarios para desarrollar el plan estratégico propuesto.
- Definir el concepto de tributo, su clasificación y detallar las características particulares que ayuden a comprender el contexto en el que se lleva a cabo el trabajo de investigación.

## **C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.**

### **1. ANTECEDENTES**

En 1550, la ciudad de Soyapango era apenas un caserío pequeño, que contaba con la presencia de unos 100 habitantes, suficientes para hacer de aquel poblado un lugar envidiable, tanto por sus distintas actividades comerciales y artesanales como por su sentido al desarrollo.

Etimológicamente la palabra Soyapango se deriva del idioma Nahuatl, "SOYAT" o "ZUYAT" que significa "palma tropical" y "PANGO" que significa "Valle o Llano", siendo su traducción: "LUGAR DE LAS ESCOBAS DE PALMA" o "LLANO DE LAS PALMERAS", siendo sus pobladores de la raza Pipil, de origen precolombino.

En 1740, este poblado indígena que pertenecía a la parroquia de Tonacatepeque fue denominado San Antonio de Soyapango y demográficamente ya contaba con un total de 180 jefes de familia o sea un grupo de 900 habitantes; según datos que proporcionó en ese entonces el Alcalde Mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral. Posteriormente, Soyapango perteneció al Departamento de San Salvador entre el período comprendido del 12 de junio de 1824 al 9 de marzo de 1856, y al Distrito Federal de Centro América en el período comprendido del 9 de marzo de 1836

al 30 de julio de 1839. A partir de esta última fecha, pasó nuevamente a ser municipio del Departamento de San Salvador<sup>1</sup>.

Fue hasta enero de 1865, que Soyapango quedó incluido como Municipio del Distrito del Centro de San Salvador; contando en 1890 con una población estimada de 2,730 habitantes. Durante la administración del Presidente de la República General y Político Fernando Figueroa (período 1907 - 1911), y por decreto legislativo del 10 de Mayo de 1907, se confirió al pueblo de Soyapango el título de Villa, obteniendo el rango de ciudad el 21 de Enero de 1969, según decreto legislativo número 25, emitido por el Gobierno de la República.

### **1.1. Ubicación del Municipio.**

La cabecera de este municipio es la ciudad de Soyapango, la cual está situada a 625 metros sobre el nivel del mar y a 4.5 kilómetros al este de la ciudad de San Salvador. Está limitada por los siguientes municipios: al norte por Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al sur por Santo Tomás y San Marcos, al este por el municipio de Ilopango y al oeste por el municipio de Ciudad Delgado y San Salvador. (Véase Anexo 1 y 2, Ubicación del Municipio)

---

<sup>1</sup> Profesora Cleotilde Tomasa López de Zetino, Reseña Histórica de la Ciudad de Soyapango, S.S. El Salvador, C.A., 2005, Pag.12-13.

## **D. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

### **1. VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

De acuerdo a la información proporcionada por la Alcaldía, el énfasis de su gestión está encaminada a la:

“Edificación de un municipio con proyección social, que garantice la calidad y crecimiento continuo de la vida de todos los habitantes del municipio de Soyapango, la equidad, participación e igualdad entre los habitantes del municipio en forma sostenible”<sup>2</sup>.

### **2. MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

Para alcanzar los objetivos planteados por cualquier institución, es primordial definir claramente cuál es su misión. A continuación se presenta la misión de la Alcaldía de Soyapango:

“Servir a la población en forma efectiva y con calidad, generando satisfacción en la ciudadanía y empleados de la misma, de manera que genere beneficios municipales y un crecimiento profesional sostenible para brindar un eficiente servicio”<sup>3</sup>.

### **3. COMPETENCIAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

La Constitución de la República (1983) estipula que los municipios son autónomos en lo económico, técnico y administrativo y se rigen por el Código Municipal, que determina

---

<sup>2</sup> Unidad de Recursos Humanos, Alcaldía Municipal de Soyapango.

<sup>3</sup> Ibid.

los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

De acuerdo a la Constitución de la República, la autonomía del Municipio comprende, en lo referente a los aspectos financieros, lo siguiente:

- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- Decretar su presupuesto de Ingresos y Egresos.
- Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

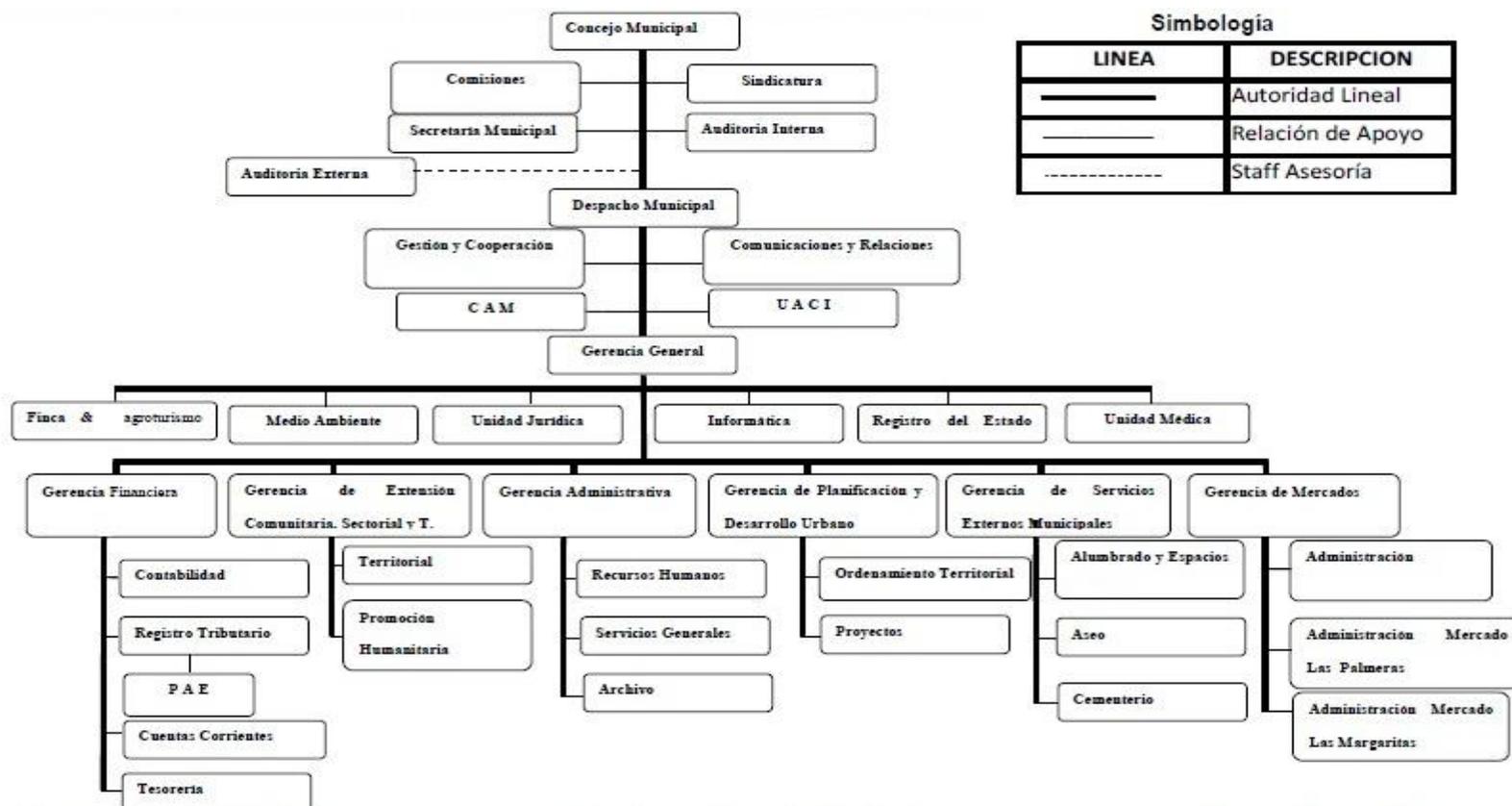
Por su parte, el Código Municipal (1986) otorga a los municipios una serie de competencias, para que éstos cumplan con los fines del Estado en el nivel local.

Las competencias municipales son amplias y diversas y, para efectos de su presentación, se han agrupado así:

- Planificación del desarrollo urbano y rural del municipio.
- Prestación de servicios públicos, tales como: aseo, mercados, rastros, tiangues, cementerios, nomenclatura, ornato público, registro del estado familiar, registro ciudadano y otros.
- Promoción del desarrollo social, a través de la ejecución de programas en áreas como: educación, salud, cultura, deporte, recreación, saneamiento ambiental, vivienda, renovación urbana y otros.
- Promoción de actividades económicas en la localidad: industria, comercio, servicios, artesanías y agrícola.
- Promoción de la participación ciudadana en la solución de los problemas locales.
- Regulación, supervisión y control de actividades de particulares, como: espectáculos públicos, publicidad comercial, establecimientos comerciales y similares.

Muchas de las competencias municipales son propias, puesto que son de carácter local; en cambio otras, las desarrolla el municipio en coordinación con otras entidades de la administración pública.

## 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.



## **5. FACULTADES DEL CONCEJO MUNICIPAL**

De acuerdo a la Ley General Tributaria Municipal, es competencia del Consejo Municipal:

- Aprobar, modificar y derogar tasas por servicios, mediante la emisión de una ordenanza municipal.
- Elaborar propuestas para que la Asamblea Legislativa pueda crear, modificar y derogar leyes de impuestos mediante la emisión de decretos legislativos.

## **6. MARCO NORMATIVO DE LOS MUNICIPIOS**

El marco jurídico que establece las competencias y funcionamiento de los gobiernos municipales podría abarcar, por lo menos, treinta y cuatro fuentes entre disposiciones constitucionales, códigos, leyes, reglamentos, decretos, etc. Sin embargo en materia tributaria las principales fuentes del ordenamiento de los municipios son las siguientes:

### **6.1 Constitución de la República de El Salvador**

La Constitución es la primera fuente formal del derecho administrativo en cuanto a norma jurídica, pues tiene supremacía material y formal y, por tanto, la Administración pública, al emitir sus actos está sometida a sus preceptos. Asimismo, los tribunales deben interpretar todo el ordenamiento de conformidad a las normas constitucionales. En este sentido como consecuencia de la sujeción a la Constitución por parte de los poderes

públicos, también los ciudadanos pueden fundamentar sus reclamos en la norma constitucional.

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

La Constitución establece que ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

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

## **6.2 Código Municipal**

El código municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios ya que estos constituyen la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la forma y

condición de la población local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente<sup>4</sup>.

El Código Municipal establece en su artículo 108, correspondiente a los controles administrativos, que es la Corte de Cuentas la que debe vigilar, fiscalizar y controlar a posteriori la ejecución del presupuesto de las municipalidades.

### **6.3 Ley General Tributaria Municipal**

La Ley General Tributaria Municipal (LGTM-1989) establece los principios básicos y el marco normativo que tienen los municipios para desarrollar su potestad tributaria<sup>5</sup>.

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

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

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

---

<sup>4</sup> Código Municipal Decreto No. 274 de fecha 31 de Enero de 1986.

<sup>5</sup> Ley General Tributaria Municipal, (LGTM-1989)

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

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

#### **6.4 Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)**

Con el fin de establecer los gobiernos locales y garantizar a la sociedad civil la prestación de servicios públicos municipales, de manera oportuna, eficiente y eficaz, fue decretada la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), contenida en el decreto legislativo No. 616, del 4 de Marzo de 1987, publicado en Diario Oficial No. 52, tomo 294, del 17 de Marzo de 1987. El ISDEM tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de

planificación a las municipalidades, sin importar tamaño, situación económica ni color de bandera política, y todo con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones<sup>6</sup>.

#### **E. PERFIL DE RECURSOS INTERNOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

A continuación se detallan los principales recursos con los que pueden contar los municipios para cumplir con sus fines y competencias, se pueden agrupar así:

##### **1. RECURSOS FINANCIEROS MUNICIPALES**

Estos incluyen la capacidad financiera de la institución para la generación de recursos económicos internos para su autofinanciación, entre estos están<sup>7</sup>:

###### **1.1 Ingresos Corrientes**

Estos recursos están comprendidos por los impuestos, tasas por servicios y otros ingresos corrientes.

###### **1.2 Ingresos de Capital**

Estos son los recursos provenientes de la venta de activos, contratación de préstamos, obtención de dividendos o utilidades y otras operaciones de capital.

---

<sup>6</sup>Construyendo un Nuevo Marco Legal Para el Desarrollo Municipal "FUNDAUNGO" pág. 14

<sup>7</sup>Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, Departamento de San Salvador. Pág. 41

### **1.3 Subsidios**

Son los fondos trasladados a los municipios por el gobierno central o entidades autónomas, para ejecutar obras o actividades específicas.

### **1.4 Transferencias del Estado**

Fondos del Presupuesto Nacional que se transfieren a los municipios para sufragar gastos operativos y de inversión. El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), de acuerdo a lo establecido en la ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico Y Social de las Municipalidades de El Salvador (FODES), es el encargado del manejo de dicho fondo a las municipalidades del país, para el año 2013 el Estado transfiere a las municipalidades el 8% del Presupuesto general de la nación equivalente a \$304,664,600.00, los cuales han sido distribuidos de acuerdo a los criterios plasmados en la Ley FODES.

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

**Población 50%**

**Equidad 25%**

**Pobreza 20%**

**Extensión territorial 5%.<sup>8</sup>**

---

<sup>8</sup> [http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=401:distribuci%C3%B3n-fodes-2011](http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_k2&view=item&id=401:distribuci%C3%B3n-fodes-2011)

Para el caso de la Alcaldía Municipal de Soyapango la asignación de la transferencia del FODES correspondiente al año 2013 será de:

Departamento	Municipio	Funcionamiento 25% Anual	Inversión 75% Anual	Asignación 100% Anual
San Salvador	Soyapango	\$579,912.23	\$1739,736.57	\$2319,648.80

### 1.5 Donaciones

Son recursos transferidos al municipio por personas, familias, empresas privadas, gobiernos extranjeros, organismos internacionales y otros particulares para fines específicos.

### 2. RECURSOS MATERIALES

Son todos los bienes físicos que tiene la institución y combinados contribuyen a la elaboración de productos y servicios. Entre los elementos materiales están: las instalaciones y el equipo, la maquinaria, localización, los terrenos, edificios, entre otros.

### 3. RECURSOS TÉCNICOS

Los recursos técnicos son las herramientas que le permiten a la institución realizar sus labores de la manera más económica. Entre los elementos técnicos se encuentran: el stock de tecnologías, los recursos para la innovación, facilidades para la investigación, los sistemas de información, los métodos y procesos de trabajo, entre otros.

#### **4. RECURSOS HUMANOS**

Es el elemento más importante de la institución ya que son los trabajadores los que dirigen y operativizan las actividades institucionales; está compuesto por todos los empleados de todos los niveles jerárquicos de la institución.

Entre las competencias que poseen los elementos humanos se incluyen: la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades, la vocación, las aptitudes, las actitudes, la motivación, entre otros.

La distribución del elemento humano en sus diferentes gerencias y unidades es la siguiente:

N°	DEPARTAMENTO	LCAM	INTERI NOS	EVENTU ALES	GERENTES Y JEFES	JUBILA DOS	SERVICIOS PROFESIO NALES	ELEC CION POPU LAR	TOTA LES
1	Gerencia Administrativa	2			1				3
2	Recursos Humanos	2			1				3
3	Archivo General	2							2
4	Despacho Municipal	4	2				2	1	9
5	Fondesoy	1							1
6	Sala de Concejo Municipal	2							2
7	Comité de festejos	3							3
8	Comunicaciones	4			1				5
9	Casa de la cultura	1							1
10	Gerencia General	1			1				2
11	Gerencia financiera				1				1
12	Sindicatura	2						1	3
13	Auditoria Interna	2	1		1				4
14	Unidad de Medio Ambiente	4			1				5
15	Mantenimiento	30	5	6	1	3			45
16	Informatica	8	1		1				10
17	Juridico	4	1		1				6
18	Gestion y cooperacion	1	2						3
19	Secretaria Municipal	3			1				4
20	Tesoreria	8			1				9
21	UACI	5			1				6
22	Cementerio	6			1				7
23	Contabilidad	6			1	2			9
24	Cuentas Corrientes	19	3		1				23
25	Desarrollo Urbano	14			2				16
26	Registro Tributario	24		10	1	1			36
27	Registro Familiar	16			1				17
28	Gerencia de Gestion territorial	24	4		3				31
29	Espacios Publicos	64	3		1	2			70
30	Gerencia de Mercado		1		1				2
31	Administracion de Mercados Central	29	1	1	1	2			34
32	Mercado Las Palmeras	4			1				5
33	Mercado Las Margaritas	8			1				9
34	Aseo	173		10	1	2			186
35	CAM	168	13		1				182
36	Instructores						9		9
37	Brigada Medica	12			1				13
38	Finca y Agroturismo Chantecuan	15		17	1	1			34
39	Gerencia de Servicio Exterior	1			1				2
		<b>672</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>812</b>

Fuente: Recursos Humanos de la Municipalidad

## **F. ASPECTOS TEORICOS SOBRE LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA**

### **1. DEFINICIONES**

#### **1.1 Administración Estratégica**

La Administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos<sup>9</sup>.

La Administración Estratégica es un proceso que implica a gerentes de todas las partes de la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias<sup>10</sup>.

#### **1.2 Metas**

Son los propósitos o fines que el gerente desea alcanzar y deben ser específicas, retadoras y realistas. Las metas estratégicas son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. (Thomas S. Bateman, 2004)

#### **1.3 Planes.**

Son las acciones o medios que el gerente trata de utilizar para alcanzar las metas de la organización. Este paso debe delinear, como mínimo, acciones alternativas que conduzcan al logro de

---

<sup>9</sup>David Fred R, *Conceptos de Administración Estratégica*, 10ª Primera Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2008, Pág. 5.

<sup>10</sup>Thomas S. Bateman, *Administración una ventaja competitiva*, 4ª edición, McGraw-Hill, Interamericana, 2004, Pág. 137.

cada meta, los recursos necesarios para llegar a ella por esos medios y los obstáculos que pueden surgir.

## **2. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Los seis principales componentes de la administración estratégica son<sup>11</sup>:

### **Paso 1: Establecimiento de Misión, Visión y Metas.**

El primer paso en la planeación estratégica es el establecimiento de una misión, visión y metas de la organización. La misión se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es una declaración de la razón de ser de la organización. A menudo la misión está redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve.

La Visión Estratégica va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización.

Las metas estratégicas se desprenden de la misión y visión de la organización. El director general de la organización, con la colaboración y aprobación del consejo directivo, establece la misión y visión y principales metas estratégicas. Estas tres

---

<sup>11</sup>Thomas S. Bateman, Administración una ventaja competitiva, 4ª edición, McGraw-Hill, Interamericana, 2004, Pág. 138-151

declaraciones deben comunicarse a todos los que entren en contacto con la organización.

**Pasó 2: Análisis de Oportunidades y Amenazas externas**

La misión y visión impulsan al segundo componente del proceso de la administración estratégica, el análisis del ambiente externo. Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente.

**Pasó 3: Análisis de Fuerzas y Debilidades internas**

Al mismo tiempo que se realiza el análisis externo, se evalúan las fuerzas y debilidades de las principales áreas funcionales dentro de la organización. El análisis interno da a los encargados de tomar las decisiones estratégicas un inventario de capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño general y funcional.

**Paso 4: Análisis F.O.D.A y formulación de estrategias**

Después de analizar el ambiente externo y los recursos internos, quienes toman las decisiones estratégicas cuentan con la información que necesitan para formular estrategias institucionales y funcionales. A la comparación de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se le conoce como Análisis FODA. Este ayuda a los ejecutivos a reunir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno.

A partir de esto los ejecutivos pueden derivar una serie de afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios que enfrenta la organización. La formulación de estrategias se fundamenta en el análisis FODA para utilizar las fuerzas de la organización a fin de capitalizar oportunidades, contraatacar amenazas y aliviar debilidades internas. La formulación de estrategias va desde un sencillo análisis hasta el diseño de un curso de acción coherente.

#### **Pasó 5: Implementación de estrategias**

En la implementación de una transformación estratégica importante se necesita un cambio fundamental en el enfoque de la alta dirección en cuanto a la organización y administración.

La estrategia debe estar apoyada por decisiones sobre la estructura adecuada de una organización, tecnología, recursos humanos, sistemas de recompensas y de información, cultura de la organización y estilo de liderazgo.

#### **Pasó 6: Control Estratégico**

El último componente del proceso de la administración estratégica es el control estratégico. Se diseña un sistema de control estratégico que apoye a los gerentes en la evaluación del avance de la organización en esta estrategia, y cuando existan discrepancias, tome las acciones correctivas.

Según Fred (2001), la planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la misión y visión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de esta, se establecen los objetivos generales, se formulan las estrategias y planes necesarios para alcanzar dichos objetivos.

### **3. PLANEACION OPERATIVA**

Paso que consiste en la identificación de los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización.

### **4. PLANEACION TACTICA**

Son los planes que se realizan de manera más descentralizada, donde se involucran a más personas que laboran en el departamento, para que el líder ó jefe se dedique a la toma de decisiones y pueda tener más espacio y tiempo en crear estrategias.

### **5. PLANEACION ESTRATEGICA**

La Planeación Estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan posiciones importantes de la organización. La planeación estratégica es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la institución, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos, (Stephen Robbins 1994).

Teniendo en cuenta lo anterior puede afirmarse que la planeación estratégica sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

### **5.1 Plan Estratégico**

Un plan estratégico es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas descartando otras formas de actuar que resultan "menos deseables" (David Fred 2008).

La modernización del planeamiento estratégico corporativo, es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades futuras, con el propósito de minimizar los riesgos (amenazas) y capitalizar las oportunidades del entorno (macro y micro ambiental) y aprovechar los recursos corporativos y las habilidades institucionales, lo que permite mejorar la posición competitiva en el mercado.

### **5.2 Estrategia**

Una estrategia es un patrón de acciones y de distribución de recursos que se ha diseñado para alcanzar los objetivos de la organización. Las estrategias pueden definirse como ideas

hábilmente elaboradas para alcanzar metas u objetivos que presentan cierta complejidad.

Otra forma sencilla de definir estrategia es afirmando que ésta consiste en dar respuesta a la organización por medio de cursos de acción que definan el horizonte de manera que se alcancen los objetivos<sup>12</sup>.

### **5.3 Características de las Estrategias.**

Las estrategias presentan ciertas características que resulta muy importante destacar ya que son las que identifican y dan forma de guía para la empresa.

**Según Mintzberg (1993) las principales características son:**

- Las estrategias se elaboran antes que se realicen las acciones.
- Las estrategias se desarrollan de manera consciente y luego de la aprobación de la alta gerencia.
- Por medio de las estrategias se busca un objetivo determinado y ésta se enfoca directamente en lograr dicho objetivo.
- Las estrategias proporcionan ventaja competitiva con respecto a la competencia.

---

<sup>12</sup>Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, Departamento de San Salvador. Pág. 19

#### **5.4 Misión**

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas<sup>13</sup>.

#### **5.5 Visión**

Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros.

#### **5.6 Objetivos**

Son el fundamento de cualquier programa de planeación. La Misión aclara el propósito de la organización a la administración, los Objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup>Joaquín Rodríguez, Como Aplicar Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, 5ª Ed. (México: Thompson, 2005), p 132.

<sup>14</sup>Joaquín Rodríguez, Como Aplicar Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, 5ª Ed. (México: Thompson, 2005) P. 145.

### **5.7 Políticas**

Son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.

### **5.8 Procedimientos**

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento en la que se detalla la manera exacta en que deben realizarse diferentes actividades.

## **6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A**

Es un análisis para la toma de decisiones estratégicas mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. A través de este análisis se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas (David Fred R. 2008).

### **6.1 Variables Ambientales Explicativas.**

Son aquellos factores que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias corporativas. Aquí es importante detectar las tendencias en

relación con el entorno en el que se mueve la institución, detectando causas motivantes de la situación actual. Puesto que tales tendencias influyen sobre uno o más factores claves de éxito en forma positiva o negativa.

#### **6.1.1 Variables Ambientales Claves Externas (VACE)**

Son aquellas variables referidas al contexto que rodea a la organización como el ámbito económico, tecnológico, político-legal, sociocultural, demográfico, medioambiental y competitivo, es decir aquello denominado "el frente externo", producto de este análisis se deben identificar las oportunidades y amenazas.

##### **6.1.1.1 Las Oportunidades de la Organización**

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de la institución que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

##### **6.1.1.2 Las Amenazas de la Organización**

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de la institución que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

#### **6.1.2 Variables Ambientales Claves Internas (VACI)**

Son variables que están referidas a la organización, los procesos, los recursos y destrezas de la empresa; es decir aquello que se denomina "el frente interno", producto de este

análisis cualitativo y cuantitativo de éstas se puede identificar las fortalezas y debilidades.

#### **6.1.2.1 Las Fortalezas Organizacionales**

Son las capacidades (destrezas o habilidades) especiales y atributos internos de la compañía que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la institución.

#### **6.1.2.2 Las Debilidades Organizacionales**

Son las capacidades (destrezas o habilidades) y atributos internos que inhiben o dificultan el éxito de la institución.

### **6.2 Formulación de Estrategias Mediante la Matriz F.O.D.A**

La matriz de estrategias según F.O.D.A es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado (situación externa) y de las características internas de la misma, a efecto de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para la formulación de las estrategias se recomienda la matriz FODA, de las cuales constan de ocho fases que son<sup>15</sup>:

1. Listar las oportunidades externas de la institución.
2. Listar las amenazas externas claves de la institución.
3. Listar las fortalezas internas claves de la institución.
4. Listar las debilidades internas claves de la institución.

---

<sup>15</sup>David, Fred R. Conceptos de la Administración Estratégica, 10ª Primera Edición, Editorial Pearson Educación, México 2008, Pág. 34

5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultante.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultante.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante.

**MATRIZ DEL ANALISIS FODA**

<b>Matriz FODA</b>	<b>FORTALEZAS -F</b> Anotar las fortalezas	<b>DEBILIDADES -D</b> Anotar las debilidades
<b>OPORTUNIDADES -O</b> Anotar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS -FO</b> Anotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS -DO</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS -A</b> Anotar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS -FA</b> Usar las fortalezas para evitar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS -DA</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

### **6.2.1 Estrategias Ofensivas (FO)**

Este tipo de estrategias son generadas a partir del cruce entre las principales oportunidades y fortalezas. Según David Fred (2008), las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

### **6.2.2 Estrategias Defensivas**

Este tipo de estrategias son elaboradas a partir del cruce entre las principales amenazas con las fortalezas. Según David Fred (2008), las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

### **6.2.3 Estrategias Adaptativas o de Orientación**

Este tipo de estrategias son generadas a partir del cruce de las debilidades internas y las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

### **6.2.4 Estrategias de Supervivencia**

Este tipo de estrategias son generadas a partir del cruce entre las principales amenazas con debilidades. Las estrategias DA son dirigidas a la reducción de las debilidades internas y ha evitar las amenazas externas.

## **G. LOS TRIBUTOS**

Tributos son las obligaciones que establece el estado, en ejercicio de su poder de imperio cuya prestación en dinero se exige con el propósito de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines<sup>16</sup>.

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

### **1. IMPUESTOS MUNICIPALES Y TASAS POR SERVICIOS**

Los ingresos por impuestos y tasas por servicios representan más del 95% de los ingresos corrientes de la mayoría de municipios, por lo que en el presente estudio se profundiza en el análisis de estos dos tipos de tributos y en su aporte al sostenimiento del aparato administrativo del municipio.

Están obligados a pagar impuestos municipales las personas y empresas que ejercen actividades comerciales, industriales, financieras o de servicios en el municipio.

---

<sup>16</sup> Artículo 11. Código Tributario de El Salvador y su Reglamento de Aplicación, 16ª edición, Editorial Jurídica Salvadoreña.

## 2. CLASIFICACIÓN DE LOS TRIBUTOS

Según el Código Tributario Art. 12 los tributos se clasifican en: Impuestos, Tasas y Contribuciones Especiales.

### 2.1 Impuestos

Son los ingresos que se producen al aplicar las leyes de impuestos a las personas y empresas que ejercen actividades económicas en el municipio.

Es el tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho generador está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo.

#### 2.1.1 Clasificación de los Impuestos

**Impuestos Directos:** son aquellos que recaen directamente sobre las personas, empresa, sociedad, etc. Entre los impuestos directos se pueden clasificar: los impuestos a la Renta, al enriquecimiento, en el caso de impuestos municipales, son obligaciones exigidas por la alcaldía, cuyo hecho generador es la realización de alguna actividad económica dentro del municipio.

**Impuestos Indirectos:** se imponen a bienes y servicios y a las transacciones que se realizan con ellos; es decir, las personas, indirectamente, a través de la compra de bienes y servicios pagan el impuesto, aun cuando el estado no está cobrando directamente el impuesto a estas.

## 2.2 Tasa

Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado al contribuyente<sup>17</sup>.

La tasa es la prestación pecuniaria que el estado exige a quien hace uso actual de un servicio, se inspiran en el principio del beneficio, en virtud del cual el costo de los servicios debe satisfacerse por medio de la prestación exigida al usuario.

### 2.2.1 Clasificación de las tasas:

Las tasas se clasifican según el hecho que les da origen:

- **Tasas por la prestación de servicios públicos:** Se originan por servicios prestados por el estado de naturaleza divisible, cuantificable e individualizada en el contribuyente.
- **Tasas Judiciales:** Se originan por servicios prestados por el estado en el campo jurídico y entre las cuales se distinguen: las de jurisdicción civil contenciosa, las de jurisdicción civil voluntaria y las de jurisdicción penal.

Las tasas se cobran por la prestación de servicios públicos, tales como: alumbrado público, aseo, ornato, casas comunales, cementerios, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, mantenimiento de pavimentos, rastro, tiangues,

---

<sup>17</sup> Artículo 13. Código Tributario de El Salvador y su Reglamento de Aplicación, 16ª edición, Editorial Jurídica Salvadoreña.

estadios municipales, piscinas municipales y otros que representan uso de bienes municipales.

También están sujetos al pago de tasas los servicios jurídicos municipales, tales como: auténtica de firmas, emisión de certificaciones y constancias, guías, documentos privados, licencias, matrículas, permisos, matrimonios, testimonios de títulos de propiedad, transacciones de ganado y otros de similar naturaleza.

### **2.3 Contribuciones Especiales**

Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de las obras o las actividades que constituyan el presupuesto de la obligación (Art.15 C.T.)

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRIBUTOS**

- El tributo es una prestación en dinero, de modo que se excluyen las prestaciones personales o en especie a que eventualmente pueda estar obligado un sujeto a favor del estado.
- El tributo es exigible forzosamente por el estado, su cumplimiento no es voluntario, el sujeto obligado no puede sustraerse a su cumplimiento y ello es así por cuanto el estado es acreedor o sujeto activo de la obligación

tributaria, siendo titular de la potestad tributaria en virtud de la cual el tributo se ha establecido.

- La imposición o establecimiento de todo tributo se somete a un principio de legalidad; y ello quiere decir que su nacimiento y aplicación no está sujeto a la discrecionalidad de la autoridad administrativa sino a reglas fijas; por ello se afirma que no existe un impuesto sin una ley previa que lo establezca.
- La imposición de un tributo emana del poder de imperio del estado que es inherente a su soberanía, poder en virtud del cual el estado se encuentra en situación de crear tributos y perseguir su cumplimiento forzado, radicándose esta facultad fundamental en el poder legislativo, a través del cual nacen las leyes que establecen la carga tributaria, y el poder ejecutivo encargado de velar por el control y cumplimiento de la obligación.
- Los tributos recaen sobre una persona determinada natural o jurídica.

#### **4. DIFERENCIA ENTRE TASA E IMPUESTO.**

La diferencia entre ellas radica en que respecto de las tasas, el estado al exigir su pago le ofrece al particular, en contrapartida, un beneficio individual, o prestación directa, que consiste en el uso que este hace del servicio en cuestión.

En los impuestos, en cambio, tal contraprestación no existe, salvo la seguridad del contribuyente de tener los servicios públicos del estado a su disposición en cualquier momento y sentirse miembro de una comunidad organizada.

#### **5. OBLIGACION TRIBUTARIA MUNICIPAL**

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

#### **6. CONTRIBUYENTE**

Es aquel que realiza o respecto del cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria (Art. 38 C.T).

Es decir, ciudadano que está obligado a hacer pagos para contribuir a sostener los gastos del estado o municipio.

#### **7. HECHO GENERADOR**

Es el presupuesto establecido por la ley por cuya realización se origina el nacimiento de la obligación tributaria (Art. 58 C.T.).

## **8. BASE IMPONIBLE**

La base imponible es la cuantificación económica del hecho generador expresada en moneda de curso legal y es la base del cálculo para la liquidación del tributo, (Art. 62 C.T)

## **9. TASAS O ALÍCUOTAS**

Son las proporciones establecidas en las leyes tributarias aplicables sobre la base imponible a efecto de determinar el impuesto que deberá pagarse, una vez efectuadas las deducciones a que hubiere lugar (Art. 63 C.T).

## **10. MORA TRIBUTARIA**

Es el incumplimiento del pago de capital y/o intereses en las fechas establecidas. Para los activos que no tengan una fecha determinada, esta se considerará a partir de la fecha cuando se hayan erogado los fondos.

## **11. INTERESES MORATORIOS**

Los intereses moratorios producen algunas dificultades financieras, ya que representan obligaciones adicionales a las que la empresa debe responder.

Los tributos municipales que no fueren pagados en el plazo correspondiente, causarán un interés moratorio hasta la fecha de

su cancelación equivalente al interés de mercado para las deudas contraídas por el sector comercial.<sup>18</sup>

## **12. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA**

La recaudación tributaria se aplica especialmente al cobro de los impuestos, tasas, contribuciones y multas, efectuados por agentes dependientes del estado, de las gobernaciones de los municipios.

---

<sup>18</sup> Salvador Osvaldo Brand, Economía y Administración, (México: 3ª edición McGraw Hill, 2001), p. 261.

**CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

**A. OBJETIVO**

**1. GENERAL**

Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre la recuperación de la mora tributaria en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**2. ESPECÍFICOS**

- Conocer los procesos actuales para realizar el cobro de los tributos municipales del Departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Formular alternativas de solución para la recuperación de mora tributaria, que llene las expectativas de las autoridades y empleados involucrados en el sistema de recuperación de la mora tributaria.
- Determinar los principales factores que influyen para que los contribuyentes no cumplan con sus obligaciones tributarias en forma oportuna.

## **B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

#### **1.1. Descriptivo.**

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, el cual permitió realizar una investigación exploratoria para la determinación del diagnóstico del sistema actual de recuperación de mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango, facilitando a su vez el análisis individual de los resultados obtenidos en cada pregunta a fin de conocer la tendencia de la problemática en estudio.

#### **1.2. Correlacional.**

Se utilizó para conocer la relación que existe entre la variable Plan Estratégico para la recuperación de mora tributaria y la Medición o evaluación de los procesos y procedimientos existentes en el Departamento de Cuentas Corrientes.

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **2.1 La Observación Directa.**

La observación se realizó a los empleados del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango con respecto al cobro de los tributos municipales, así como también se observó el estado de las calles, mercados y zonas verdes del municipio.

## **2.2 La Encuesta.**

Esta técnica está orientada a obtener datos de varias personas por lo tanto se utilizó un cuestionario bien estructurado para recolectar la información tanto de los contribuyentes del municipio de Soyapango como de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

## **2.3 La Entrevista.**

Está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran las más idóneas para brindar la información que se necesita para este trabajo de investigación. La entrevista se realizó a la jefa del Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

## **2.4 Prueba Piloto.**

Se llevó a cabo con el propósito de comprobar la claridad, precisión y brevedad del contenido del cuestionario para realizar las correcciones necesarias a fin de determinar la idoneidad del cuestionario.

## **3. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Para realizar el trabajo de investigación y estudio del problema se utilizaron dos fuentes principales las cuales se detallan a continuación:

### **3.1 Fuentes Primarias.**

Las herramientas de las cuales se hizo uso para obtener la información y fundamentar éste estudio fueron: la observación directa, la encuesta y la entrevista.

### **3.2 Fuentes Secundarias.**

Consiste en aquella información documentada y que sirve como base para realizar una comparación entre los datos obtenidos de las fuentes primarias y el conocimiento teórico, por ello se tomaron en cuenta: tesis, libros y revistas relacionadas al tema de investigación así como también leyes con respecto a la administración tributaria y ordenanzas municipales.

## **4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.**

El universo de la investigación está constituido por los contribuyentes que se encuentran en situación de mora con el pago de sus tributos municipales y dicho universo de estudio asciende 66,000 contribuyentes en esta condición, y los empleados directamente relacionados con la recaudación de los tributos los cuales ascienden a 27 trabajadores.

## **5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.**

La muestra es una parte del universo que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar sobre la población objetivo.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método probabilístico, sobre la base del universo finito ya establecido

anteriormente de 66,000 contribuyentes en situación de mora tributaria y 27 empleados directamente relacionados con la función y actividades para la recaudación tributaria.

### 5.1 Determinación de la muestra de contribuyentes.

Los contribuyentes son las personas naturales o jurídicas que pagan tasas y derechos para el desarrollo de los servicios básicos de la alcaldía, Se dividen en contribuyentes naturales y jurídicos, los cuales suman una cantidad de 66,000 contribuyentes en condición de mora en el pago de sus tributos municipales.

La muestra se obtuvo aplicando la fórmula para poblaciones finitas, la cual es:

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

#### Dónde:

**n**= Tamaño de la muestra o número de elementos de la muestra

**Z**= Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados obtenidos.

**p**= Probabilidad a favor

**q**= Probabilidad en contra

**e**= error de estimación (error muestral)

**N**= Universo o población Total

Los datos para determinar la muestra son los siguientes:

**Z** = 93% = 1.81

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 7\%$$

$$N = 66,000 \text{ Contribuyentes}$$

Aplicando valores en la fórmula se obtiene:

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

$$n = \frac{(1.81)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (66,000)}{(0.07)^2 (66,000-1) + (1.81)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = \frac{54,055.65}{324.2141}$$

**n = 166.73** que es equivalente a 167 Contribuyentes.

Teniendo un universo de 66,000 contribuyentes se tomará una muestra de 167 de ellos para realizar la investigación.

## 5.2 Determinación de la muestra de los Empleados.

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

$$n = \frac{(1.81)^2 \times (0.50) \times (0.50) \times (27)}{(0.07)^2 \times (27-1) + (1.81)^2 \times (0.50) \times (0.50)}$$

$$n = \frac{22.113675}{0.946425}$$

**n= 23** Empleados.

Teniendo un universo de 27 empleados se tomará una muestra de 23 de ellos para realizar la investigación.

#### **6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Para la tabulación de la información se hizo uso del método de tabulación simple detallando la pregunta, el objetivo que se persigue, así como la respectiva frecuencia de grupo de respuestas comunes y la clasificación de los datos para la obtención de la información más relevante.

Con los resultados de la tabulación de los datos se anexaron tablas y gráficas que reflejarán datos estadísticos de relevancia.

De la misma forma se presenta la interpretación de cada interrogante realizada, lo que enriquecerá la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que se pretenden realizar.

Los datos se obtuvieron por medio de la encuesta, la entrevista y la observación directa. A través de estos medios se consiguió lograr un alto nivel de objetividad en la información obtenida con el fin principal de lograr la mayor precisión en las conclusiones de la investigación.

Después de recolectar y analizar los datos en la forma antes mencionada se procedió a hacer comentarios sobre los hallazgos, los cuales servirán como base para la formulación del plan estratégico.

**C. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

A continuación se describen los procesos actuales para el cobro de tasas e impuestos municipales, el aviso de cobro de la deuda tributaria y el convenio de pago a plazos que realiza la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.**

**1.1 Misión.**

Servir a la población en forma efectiva y con calidad, generando satisfacción en la ciudadanía y empleados de la misma, de manera que genere beneficios municipales y un crecimiento profesional sostenible para brindar un eficiente servicio.

**1.2 Visión.**

Edificación de un municipio con proyección social, que garantice la calidad y crecimiento continuo de la vida de todos los habitantes del municipio de Soyapango, la equidad, participación e igualdad entre los habitantes del municipio en forma sostenible.

**2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.**

**2.1 Proceso actual para realizar el cobro de tasas y derechos en la alcaldía.**

<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Paso 1	Responsable, genera las cuentas activas en el sistema en la última semana de cada mes, de acuerdo a los sectores o zonas del municipio.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora
Paso 2	Responsable, identifica en el sistema e imprime avisos de cobro de impuestos y tasas municipales y los envía por medio del notificador a los contribuyentes, para que realicen su pago.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 3	Responsable recibe paquete de avisos de cobro, los ordena por dirección y establece ruta de entrega.	Notificador.
Paso 4	Contribuyente se presenta a la tesorería municipal a efectuar el pago del impuesto o tasa correspondiente y presenta en cuentas corrientes Aviso-Recibo de cobro.	Sujeto pasivo de la obligación tributaria
Paso 5	Si el Aviso-Recibo de cobro se encuentra vigente, se presenta en tesorería y realiza el pago correspondiente.	Sujeto pasivo de la obligación tributaria
Paso 6	El Aviso-Recibo de cobro no se encuentra vigente, el responsable, actualiza datos en el sistema de facturación.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 7	Responsable, emite nuevo recibo e informa al tesorero y comunica al contribuyente se presente a pagar en tesorería.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 8	Inicia el procedimiento de recaudación en tesorería.	Tesorería municipal.

## 2.2 Aviso de cobro de la deuda tributaria.

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Paso 1	Al finalizar el período y con base a plan de cobros identifica en el sistema los contribuyentes que se encuentran en mora, determina el saldo de deuda de impuestos y tasas, estratifica de forma manual los contribuyentes con base a montos adeudados y los rangos establecidos.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 2	Responsable, elabora o solicita estados de cuenta (F-Sub-GATM-13) <sup>19</sup> de contribuyentes, cuyo monto de mora tributaria requiere iniciar el proceso de recuperación.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 3	Responsable, firma y sella los estados de cuenta, ordena por rutas y los entrega al notificador para su distribución y cobro, citando al contribuyente o usuario para que se presente a la municipalidad a partir de la fecha de notificación, para llegar a un arreglo con respecto a la deuda pendiente.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 4	Propietario o representante legal recibe primera notificación de cobro de deuda tributaria (estado de cuenta F-Sub-GATM-13)	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 5	El propietario o representante legal no atiende primera notificación, responsable envía segunda y tercera notificación en distintos tiempos.	Sujeto pasivo de la obligación tributaria
Paso 6	Si el propietario o representante legal atiende la primera notificación, segunda o tercera. Responsable le explica de las facilidades de pago.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 7	El propietario o representante legal no acepta firma plan de pago, el responsable, le informa que debe pasar a tesorería a cancelar deuda tributaria total o su deuda seguirá creciendo y las consecuencias legales que el caso tendría a futuro.	Auxiliar de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 8	Si el propietario o representante legal acepta firmar contrato de pago, se realiza convenio de pago a plazo.	Sujeto pasivo de la obligación tributaria
Paso 9	Agotar las acciones de cobro, vía administrativa y el contribuyente no atiende segunda y tercera notificación. Responsable certifica la deuda y traslada al Síndico municipal para que con apoyo legal se instruya y de inicio el cobro por la vía judicial.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.

<sup>19</sup> Formulario Sub-Gerencia Administrativa Tributaria Municipal.

### 2.3 Convenio de pago a plazos.

El convenio de pago a plazo es un común acuerdo entre el contribuyente o sujeto pasivo de la obligación tributaria y la municipalidad. A continuación se detalla dicho proceso.

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Paso 1	Contribuyente se presenta a cuentas corrientes, para que le proporcione el respectivo estado de cuenta y notificación (F-Sub-GATM-13), donde se refleja la deuda de impuestos y tasas municipales y solicita formulario de convenio de pago a plazo (F-Sub-GATM-14)	Auxiliar de cuentas corrientes, responsable de recuperación de mora tributaria.
Paso 2	Responsable revisa estado de cuenta y notificación, verifica monto de deuda y datos del contribuyente en sistema y llega a acuerdo de cuotas de pago con el contribuyente de acuerdo a la tabla de rangos de cuotas, aprobadas por el consejo municipal.	Auxiliar de cuentas corrientes, responsable de recuperación de mora.
Paso 3	Responsable, elabora convenio de pago a plazos, digita el número del contribuyente y define el número de cuotas acordadas de acuerdo a la tabla de rangos, define fecha de negociación y cantidad de cuotas a cancelar y monto de deuda.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 4	Responsable, imprime el convenio de pago a plazos (F-Sub-GATM-14) el plan de cuotas de pago (F-Sub-GATM-15) y envía al contribuyente a tesorería para que cancele la primera cuota del plan de pagos.	Auxiliar de cuentas corrientes, responsable de recuperación de mora.
Paso 5	Contribuyente revisa y firma convenio de pago a plazos, y pasa a cancelar a tesorería, Aviso-Recibo de pago de primera cuota.	Auxiliar de cuentas corrientes, responsable de recuperación de mora.
Paso 6	Responsable, le da seguimiento a convenio o contrato de pago a plazo y en caso que el contribuyente deje de pagar dos cuotas sucesivas, califica la deuda y la traslada al Síndico municipal para que con apoyo legal se instruya y de inicio el cobro por la vía judicial.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.
Paso 7	Responsable, finalizado el pago de las cuotas establecidas, estampa sello de cancelado en el convenio, saca fotocopia y entrega original al contribuyente.	Encargado de cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora

**2.4 Políticas aplicables para el cobro de tributos municipales.**

<b>Área de Aplicación</b>	<b>Políticas</b>
<b>Políticas aplicadas a contribuyentes con cuentas morosas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de 60 días quien omita el pago de los tributos municipales deberá cancelar multas e intereses</li> <li>• La tasa de interés que se pagará sobre la mora será el 12% anual de conformidad a la ordenanza actual.</li> <li>• La municipalidad concederá facilidades de pago a los contribuyentes para saldar su deuda.</li> </ul>
<b>Políticas de servicios de contribuyentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solvencias municipales serán atendidas con la mayor eficiencia y cortesía posible por parte de la municipalidad.</li> <li>• Los encargados del departamento de catastro y cuentas corrientes están en la posición de atender todo tipo de consultas respecto al cálculo de impuestos y tasas que se hayan fijado.</li> </ul>
<b>Políticas de aplicación de multas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serán de conformidad a la Ley General Tributaria Municipal.</li> </ul>
<b>Políticas aplicables al pago de impuestos y tasas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serán de conformidad a la Ley General Tributaria Municipal.</li> </ul>

### 3. RECURSOS UTILIZADOS

El Departamento de Cuentas Corrientes, para el logro de los objetivos planteados por las autoridades de la institución, cuenta con un número determinado de participantes, así como de elementos materiales y tecnológicos que facilitan la consecución de los objetivos esperados por las autoridades.

#### 3.1 Recursos Humanos.

El Departamento de Cuentas Corrientes está distribuido en orden jerárquico de esta forma:

RECURSOS HUMANOS	NÚMERO DE EMPLEADOS
Jefe de Cuentas Corrientes	1
Coordinador de la Unidad de Cuentas Corrientes	1
Gestores de Cobro	6
Secretaria	1
Área de cobro de Ventanilla	4
Auxiliares Contables	12
Archivo	2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

### 3.2 Recursos Materiales.

El Departamento de Cuentas Corrientes cuenta con los siguientes recursos materiales para desarrollar las funciones afines a su unidad.

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD
Computadoras	6
Máquinas de escribir	2
Fotocopiadoras	2
Contómetro	5
Impresoras	4
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

### 3.3 Recursos Legales.

El Departamento de Cuentas Corrientes tiene una base legal ya que las municipalidades cuentan con un marco legal que les faculta el crear y suprimir tasas, así mismo le permite establecer los lineamientos a seguir en cada una de las fases del proceso de cobro, entre las principales leyes que ofrecen un soporte técnico a la captación de recursos ciudadanos hacia las alcaldías tenemos: La Constitución de la República, el Código Municipal, la Ley General Tributaria Municipal, entre otras.

#### **4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMATICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

El municipio de Soyapango es el segundo municipio más grande e importante del Departamento de San Salvador, cuenta con un área geográfica de alrededor de 32 Km<sup>2</sup>, con una población estimada en más de 500,000 habitantes; es decir aproximadamente una densidad poblacional de 15,600 habitantes por Km<sup>2</sup>, de éste número son contribuyentes de tasas e impuestos una considerable cantidad de empresas comerciales y residentes.

Por lo que surge la preocupación del Concejo Municipal que la recaudación de éstos presenta una mora acumulada al 01 de enero de 2012 de: \$46,136,542.57; Por tanto, la gestión financiera del Departamento de Cuentas Corrientes centra su atención en la cobranza de los tributos municipales; puesto que los recursos de la alcaldía son escasos y deben racionarse para un mejor aprovechamiento.

Por tal razón se considera necesario realizar un plan estratégico para la recuperación de la mora tributaria en el municipio de Soyapango, por lo cual el problema se formula de la siguiente manera:

¿En qué medida contribuirá un plan estratégico para la recuperación de la mora tributaria en el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador?

## 5. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Para el presente trabajo la muestra de la población de los contribuyentes del municipio de Soyapango se dividió en dos segmentos los cuales son:

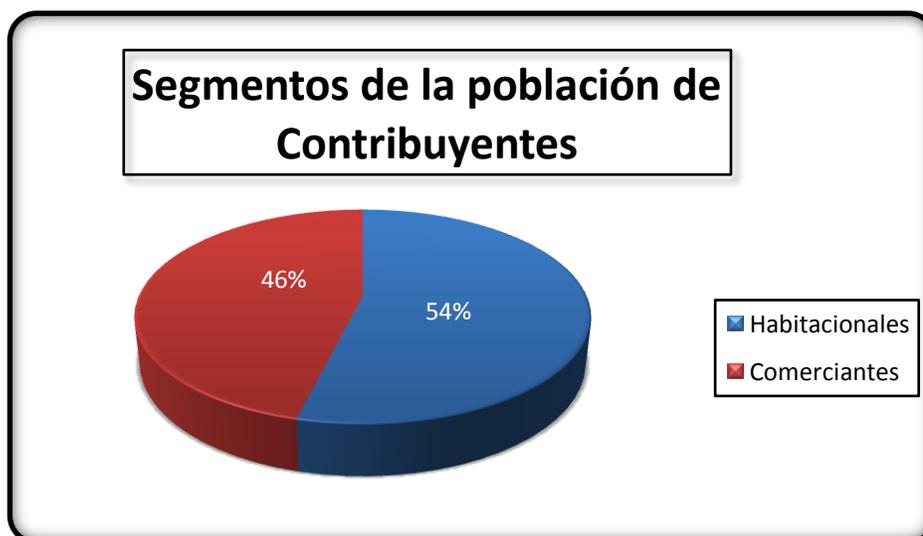
✓ **Contribuyentes Habitacionales:** Se consideraron dentro de este segmento a los contribuyentes cuyo domicilio es utilizado con fines habitacionales pero no comerciales. Dichos contribuyentes son los que pagan únicamente sus tributos en concepto de tasas por servicios que presta la Alcaldía Municipal de Soyapango tales como alumbrado público, aseo, pavimentación, etc.

✓ **Contribuyentes Comerciantes:** se tomaron dentro de este segmento a los contribuyentes cuyo domicilio es utilizado para realizar cualquier tipo de actividad económica que se desarrolla dentro del municipio de Soyapango.

En este segmento no se tomaron en cuenta para la encuesta, las empresas industriales, ya que según información proporcionada por el Departamento de Cuentas Corrientes un 85% de estas se encuentran solvente con la alcaldía ya que constantemente piden solvencia de sus tributos municipales para sus actividades económicas tales como: publicidad, permiso de construcción etc. Por lo tanto el monto de la mora tributaria que excluye a las empresas industriales será de \$43,693,324.80.

### 5.1 Segmentos de la Población de Contribuyentes.

Segmentos	Cantidad de encuestados
Habitacionales	90
Comerciantes	77
<b>Total</b>	<b>167</b>



#### **Interpretación:**

De acuerdo al análisis realizado sobre los segmentos de la población de contribuyentes se ve reflejado que el 54% de la información para llevar a cabo la investigación la proporcionan los contribuyentes habitacionales, mientras que el 46% de la información fue proporcionada por los comerciantes del municipio de Soyapango.

## 5.2 Procesamiento de la información de Contribuyentes.

**Dirigido a:** "Contribuyentes Del Municipio de Soyapango"

A continuación se presenta el procesamiento y análisis de la encuesta dirigida a los contribuyentes del Municipio de Soyapango.

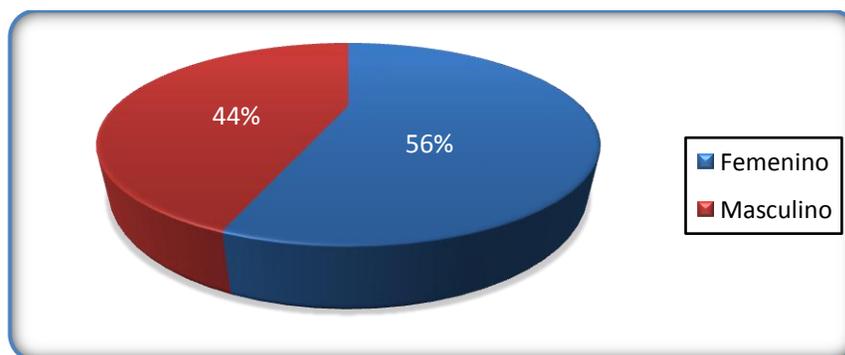
### Pregunta No. 1

¿Género al que pertenece?

**Objetivo:** Conocer el género de los contribuyentes encuestados.

### Tabulación

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Femenino	45	48	93	56%
Masculino	45	29	74	44%
Total	90	77	167	100%



**Interpretación:** Del total de las personas encuestadas el 56% de estas son mujeres y el restante 44% son hombres, con lo cual se logra obtener la opinión de ambos sexos en la investigación.

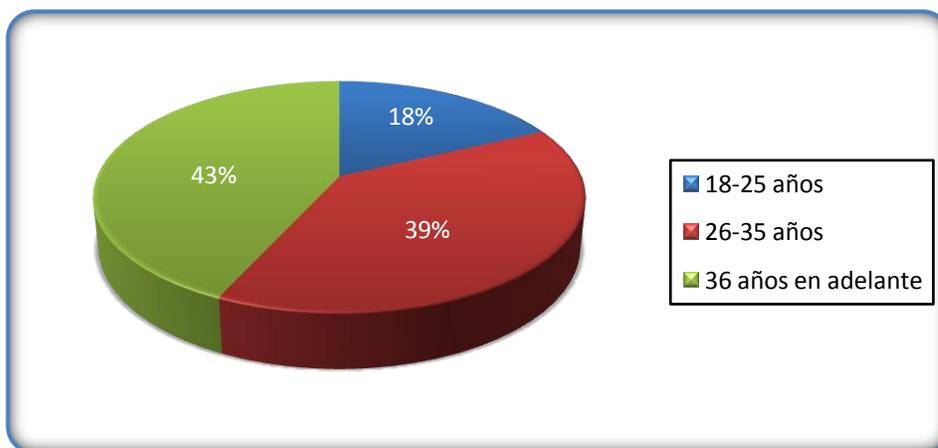
**Pregunta No. 2**

¿Cuál es su edad?

**Objetivo:** Conocer el rango de edades de los contribuyentes encuestados en el municipio de Soyapango.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
18-25 años	15	15	30	18%
26-35 años	32	33	65	39%
36 años en adelante	43	29	72	43%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Al consultar a los contribuyentes su edad se puede observar que el 43% de estos son personas que tienen 36 años de edad o más, mientras que un 39% son personas con edades entre los 25 a 35 años y solamente un 18% de los encuestados tienen una edad comprendida entre los 18 a 25 años.

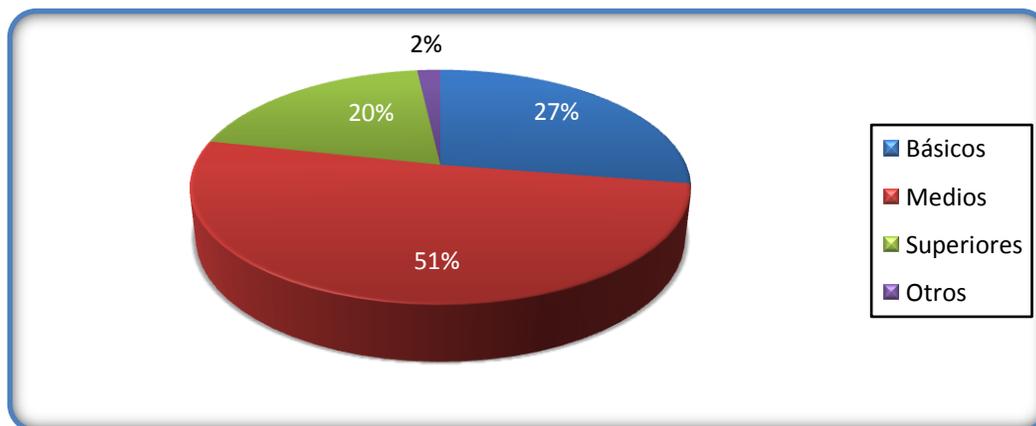
### Pregunta No.3

¿Cuál es su nivel educativo?

**Objetivo:** Conocer el nivel académico que tienen los contribuyentes encuestadas en el municipio de Soyapango.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Básicos	21	25	46	27%
Medios	46	39	85	51%
Superiores	22	11	33	20%
Otros	1	2	3	2%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos el 51% de los contribuyentes expresaron tener un nivel educativo medio, el 27% de estos manifestó tener educación básica, mientras que un 20% dijo tener estudios superiores y solamente el 2% expresaron tener otros estudios. Lo cual refleja que la mayor parte de la población del municipio sabe leer y escribir, lo que facilita las iniciativas que pueda implementar la alcaldía.

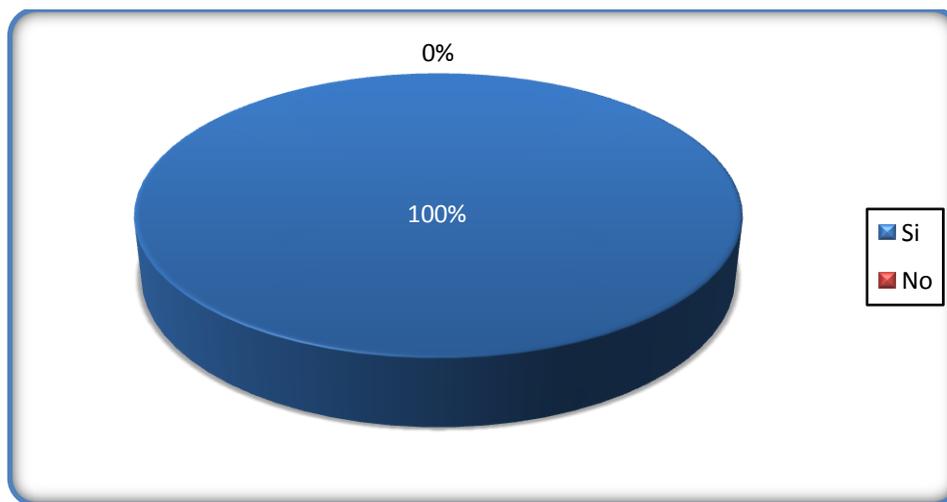
**Pregunta No.4**

¿Es usted residente del municipio de Soyapango?

**Objetivo:** Asegurar que las personas encuestadas residan en el municipio de Soyapango con el propósito de obtener información proveniente de la población objeto de estudio.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	90	77	167	100%
No	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los resultados reflejan que el 100% de las personas encuestadas son residentes del municipio de Soyapango, lo cual nos permite obtener información objetiva proveniente de la población objeto de estudio para la investigación.

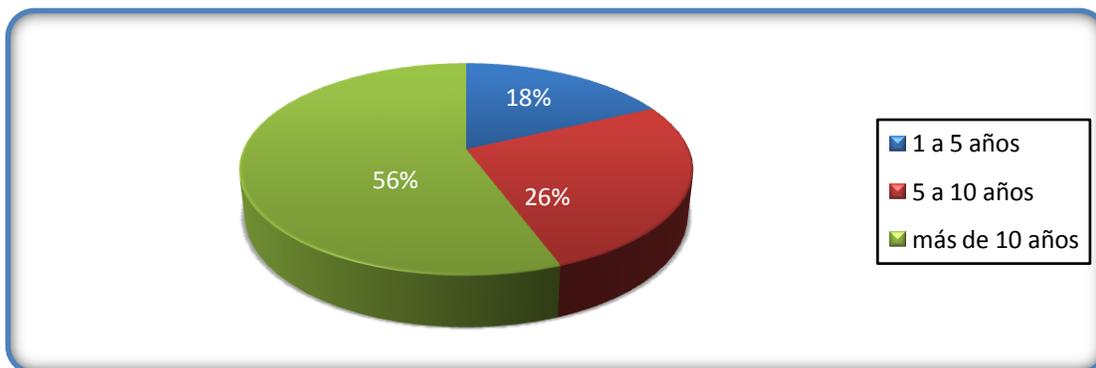
**Pregunta No. 5**

¿Hace cuanto tiempo reside en el municipio de Soyapango?

**Objetivo:** Conocer si las personas encuestadas tienen un tiempo significativo de residir en el municipio de Soyapango durante el cual ya se pueda tener un historial tributario de estos.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
1 a 5 años	13	17	30	18%
5 a 10 años	15	29	44	26%
más de 10 años	62	31	93	56%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los resultados reflejan que un 56% de los contribuyentes encuestados tienen más de 10 años de residir en el municipio, mientras que el 26% de estos tienen de 5 a 10 años de vivir allí y solamente el 18% tienen de 1 a 5 años de residir en Soyapango. Por lo tanto se puede afirmar que la mayoría de los contribuyentes tienen un tiempo significativo de residir en el municipio por el cual se puede decir que ya se tiene un expediente de ellos en la alcaldía.

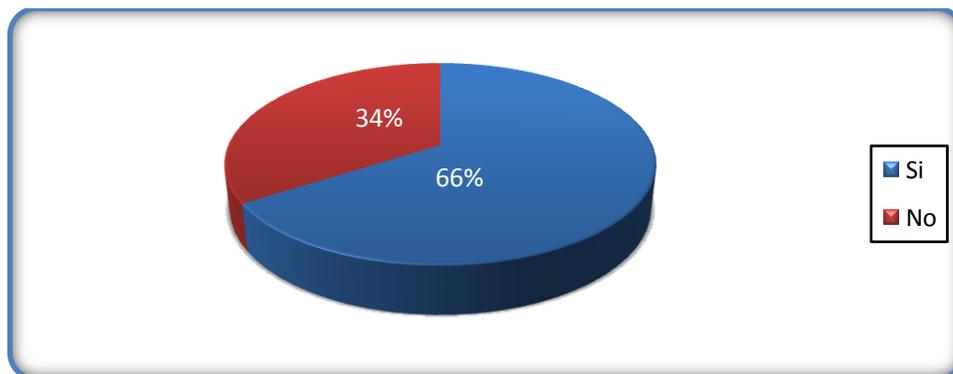
**Pregunta No. 6**

¿El lugar donde usted reside es propio?

**Objetivo:** Determinar si las personas encuestada son los titulares del inmueble sujeto de tributos, a fin de obtener información precisa y fidedigna.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	57	53	110	66%
No	33	24	57	34%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos el 66% de los contribuyentes encuestados afirmaron que el lugar donde residen o establecimiento donde realizan sus actividades económicas es propio, mientras que el restante 34% mencionó no ser los titulares del inmueble. Por lo tanto se puede asegurar que la información obtenida de estos es precisa y fiable, lo que nos permitirá hacer conclusiones más apegadas a la realidad.

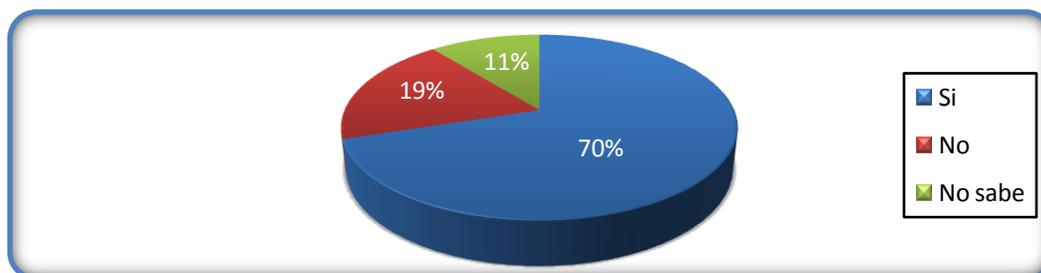
### Pregunta No.7

¿Actualmente se encuentra solvente con el pago de sus tributos municipales? (tasas e impuestos)

**Objetivo:** Identificar la condición actual del contribuyente con respecto al pago de sus tributos municipales y el conocimiento de estos sobre dicha condición.

#### Tabulación:

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	74	43	117	70%
No	10	22	32	19%
No sabe	6	12	18	11%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Se determinó que un 70% de los contribuyentes se encuentra solvente con el pago de sus tributos municipales, un 19% de estos afirmó estar en deuda con la alcaldía y el restante 11% de las personas encuestadas dijo no saber su situación actual. Estos resultados contrastan con los datos proporcionados por la alcaldía los cuales reflejan una mora tributaria existente de \$ 43,693,324.80 ya que estos son los datos oficiales se puede asegurar que existe un problema real de insolvencia tributaria. Lo cual motiva al presente estudio.

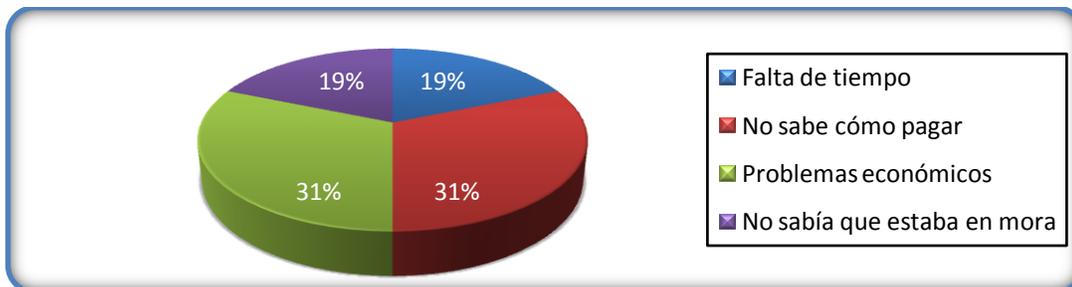
**Pregunta No. 8**

¿Por qué razón se encuentra insolvente con sus tributos municipales?

**Objetivo:** Identificar las principales causas por las que los contribuyentes no están al día con el pago de sus tributos municipales.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Falta de tiempo	2	4	6	19%
No sabe cómo pagar	2	8	10	31%
Problemas económicos	5	5	10	31%
No sabía que estaba en mora	1	5	6	19%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos un 31% de los contribuyentes contestaron que están insolventes por problemas económicos, otro 31% dijo que no saben cómo pagar, mientras que un 19% expresaron estar en mora por falta de tiempo y el restante 19% manifestaron que no sabían que estaban en mora. Por lo que la alcaldía debe implementar una mejor estrategia para resolver dicha situación.

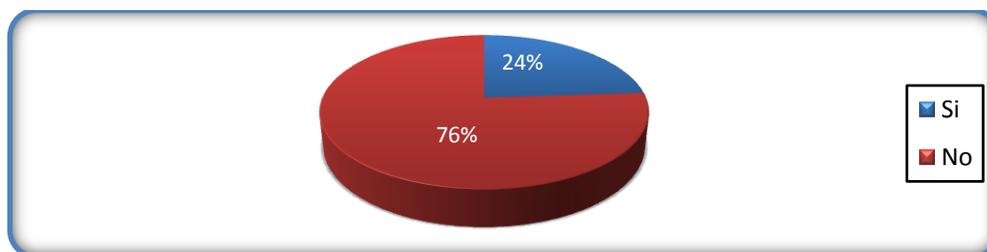
**Pregunta No.9**

¿Ha recibido una notificación clara y oportuna sobre su situación tributaria actual por parte de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si el contribuyente ha recibido una notificación sobre su situación tributaria, tal como lo establecen las políticas de cobro del Departamento de Cuentas Corrientes.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	31	9	40	24%
No	59	68	127	76%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** A partir de los resultados obtenidos se puede observar que un 76% de los contribuyentes no ha recibido ninguna notificación por parte de la alcaldía para informarle su situación tributaria, mientras que un 24% de estos manifestó haber recibido notificación. Lo anterior deja en evidencia que el Departamento de Cuentas Corrientes no tiene un sistema eficiente de notificación, lo cual contribuye a que muchos contribuyentes que están en deuda con la alcaldía no se acerquen a solventar su situación tributaria.

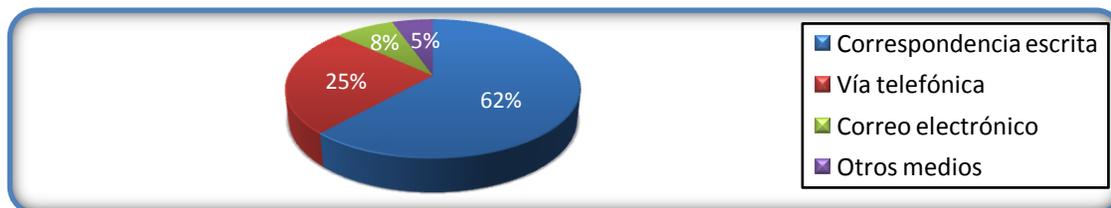
**Pregunta No. 10**

¿Cuál cree que es el mejor medio para notificarle sobre su estado de cuenta tributaria actual?

**Objetivo:** Conocer el medio de comunicación que los contribuyentes consideran el más factible para enterarse de su situación tributaria.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Correspondencia escrita	57	46	103	62%
Vía telefónica	26	16	42	25%
Correo electrónico	4	9	13	8%
Otros medios	3	6	9	5%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De los resultados obtenidos un 62% de los contribuyentes manifestó que les gustaría que se les notificara por correspondencia escrita ya que no cuentan con correo electrónico ni teléfono para que se les informe, un 25% considera mejor por medio de una llamada telefónica, mientras que un 8% prefieren la notificación por correo electrónico y el restante 5% otros medios. Por lo tanto pone de manifiesto que los contribuyentes conocen los medios de información por los que la alcaldía los debe mantener informados de su situación tributaria para estar al día con el pago de sus tributos.

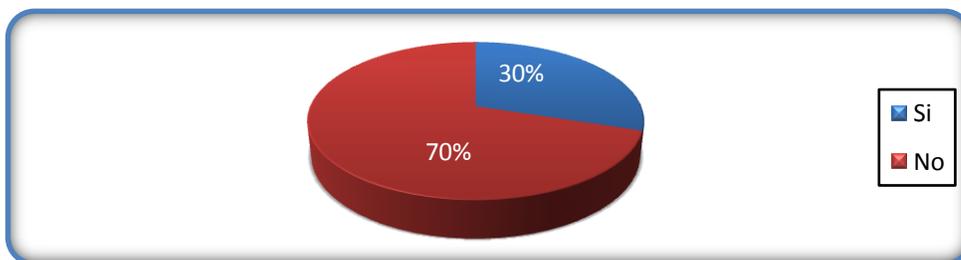
**Pregunta No. 11**

¿Conoce las alternativas que propone la alcaldía para ponerse al día con los pagos de los tributos municipales?

**Objetivo:** Conocer el nivel de información que tienen los contribuyentes con respecto a las alternativas que propone la alcaldía para ponerse al día con el pago de los tributos municipales.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	35	15	50	30%
No	55	62	117	70%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de esta pregunta solamente el 30% de las personas encuestadas conocen las alternativas que propone la alcaldía para solventar su situación tributaria, mientras el restante 70% de los contribuyentes tienen un total desconocimiento sobre dichas alternativas, lo cual deja en evidencia que este es uno de los factores determinantes para el aumento de la mora tributaria y esto deriva de la falta de divulgación por parte de la alcaldía.

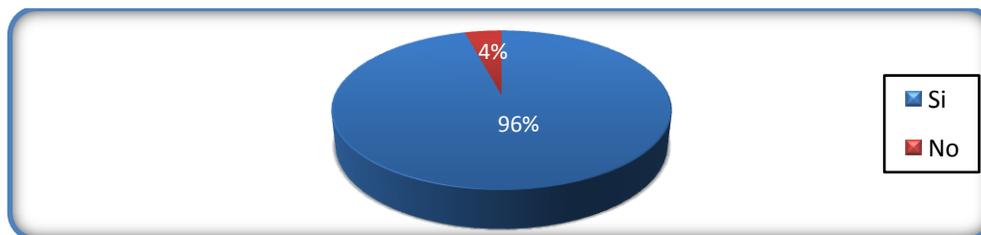
**Pregunta No. 12**

Si usted estuviera en mora y se le ofreciera un plan de pago que le fuera factible, ¿estaría dispuesto a poner sus tributos al día?

**Objetivo:** Conocer la disposición que tienen los contribuyentes para ponerse al día con el pago de sus tributos municipales.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	86	74	160	96%
No	4	3	7	4%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la pregunta en la cual se les plantea a las personas encuestadas el caso hipotético de que se encuentran en mora el 96% de estas estarían dispuestas a ponerse al día con el pago de sus tributos municipales por medio de un plan de pago ofrecido por la alcaldía, mientras que un 4% de los contribuyentes no considera factible la alternativa propuesta. Por lo que se puede concluir que existe una significativa disposición de los contribuyentes por solventar su situación tributaria, siempre y cuando se les ofrezcan las alternativas adecuadas.

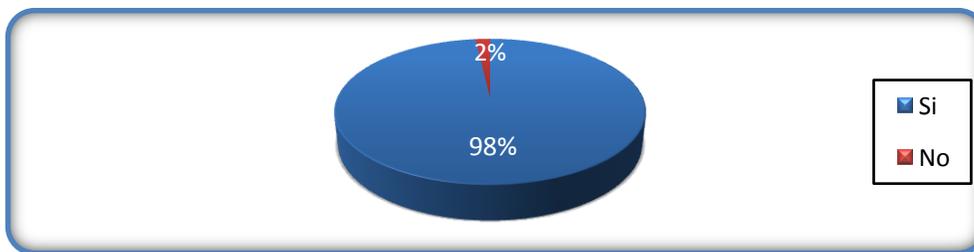
**Pregunta No. 13**

Si usted estuviera en mora, ¿Le gustaría que la Alcaldía Municipal de Soyapango le contactara para buscar la mejor manera de solventar su situación tributaria?

**Objetivo:** Indagar sobre el nivel de receptividad que tienen los contribuyentes con las iniciativas de comunicación de la alcaldía para solventar la situación tributaria de éstos.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	89	75	164	98%
No	1	2	3	2%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** A partir de los resultados obtenidos donde se les plantea a las personas encuestadas el caso hipotético de que se encuentran en mora el 98% de estas les gustaría que la alcaldía se contactara con ellas para buscar la mejor alternativa para solventar su situación tributaria, mientras que el 2% de estas no consideran la alternativa antes mencionada. Lo cual deja en evidencia el nivel de apertura que tienen los contribuyentes con las iniciativas de comunicación que realice la alcaldía para solventar la situación tributaria de estos.

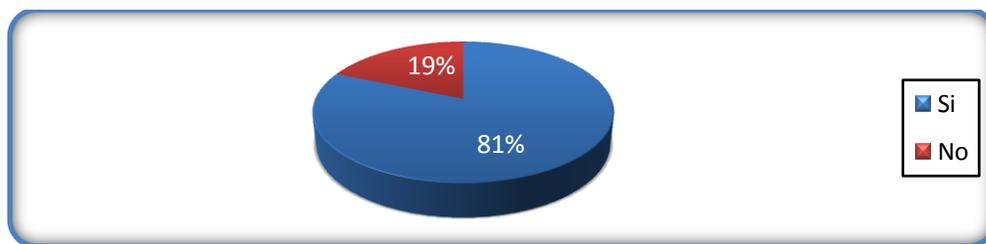
**Pregunta No 14**

¿Es de su conocimiento que al no cancelar los tributos municipales, tiene que pagar un recargo adicional de mora tributaria?

**Objetivo:** Conocer si los contribuyentes son conscientes que al no cancelar sus tributos municipales en las fechas y plazos establecidos, incurren en gastos adicionales para solventar su situación tributaria con la alcaldía.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	78	58	136	81%
No	12	19	31	19%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos queda en evidencia que el 81% de los contribuyentes encuestados están conscientes que al no cancelar oportunamente sus tributos municipales tienen que pagar un recargo en concepto de mora, mientras que el restante 19% desconocen dicha consecuencia. Por lo que se puede afirmar que la gran mayoría de contribuyentes son conscientes que deberán incurrir en gastos adicionales al no pagar sus tributos municipales oportunamente.

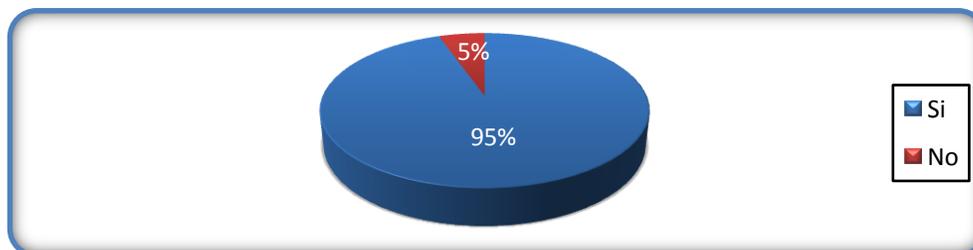
**Pregunta No. 15**

¿Considera usted que es recomendable para la población que esté al día con sus pagos por impuestos o tasas municipales?

**Objetivo:** Conocer el nivel de conciencia que tienen los contribuyentes sobre la importancia de cumplir con la obligación de pagar sus tributos municipales en las fechas y plazos establecidos por la ley.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia por tipo de contribuyente		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Habitacionales	Comerciantes		
Si	87	71	158	95%
No	3	6	9	5%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Del total de los contribuyentes encuestados sobre la importancia que existe el estar solvente con sus tributos municipales un 95% de estos afirmó que es recomendable estar al día con el pago de estos ya que beneficiará en gran medida al municipio de Soyapango, mientras que solamente un 5% dijo no saber la importancia del pago de sus tasas e impuestos. Por lo que se puede decir que los contribuyentes están consientes con la responsabilidad que tienen de estar al día con el pago de sus tributos municipales.

**Dirigido a: "Empleados del Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango"**

A continuación se presenta el procesamiento y análisis de las encuestas dirigida a los Empleados del Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

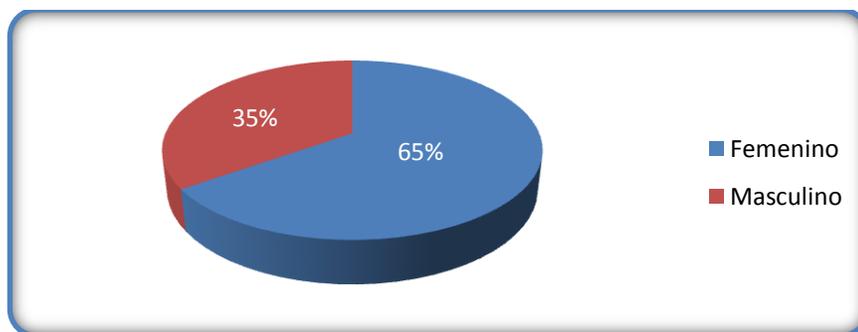
**Pregunta No. 1**

¿Género al que pertenece?

**Objetivo:** Conocer cuántos hombres y cuantas mujeres trabajan en el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	15	65%
Masculino	8	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos el 65% de los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes son mujeres y el restante 35% de estos son hombres, con lo cual se logra la opinión de todos los empleados en la investigación.

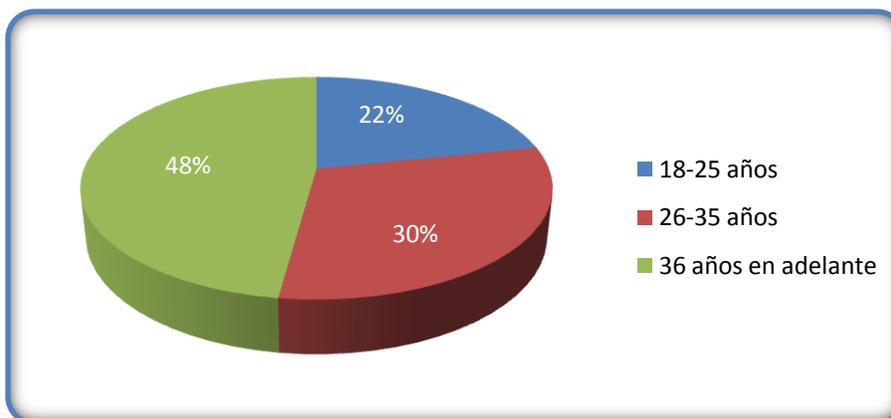
**Pregunta No. 2**

¿Cuál es su edad?

**Objetivo:** Conocer los rangos de edades en los que se concentra la mayoría de trabajadores que laboran en el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-25 años	5	22%
26-35 años	7	30%
36 años en adelante	11	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Al consultar a los empleados su edad se logró determinar que un 48% de estos son personas mayores de 36 años, mientras que un 30% de los empleados manifestaron tener edades entre los 26 y 35 años y solamente el 22% expresaron que sus edades oscilan entre los 18 y 25 años de edad, lo cual indica que la alcaldía cuenta con una buena mezcla entre juventud y experiencia.

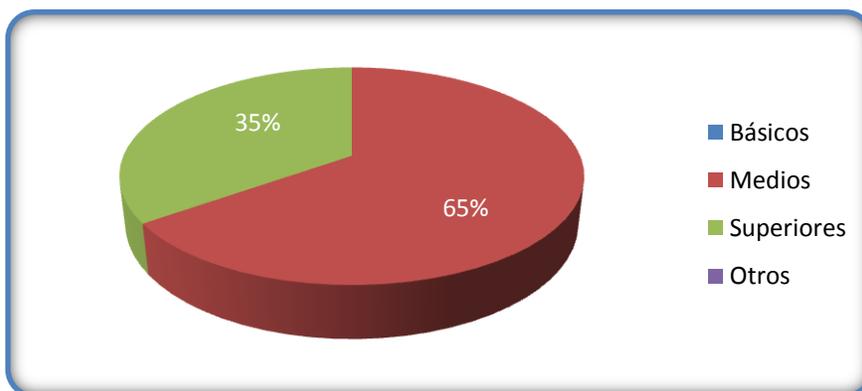
**Pregunta No. 3**

¿Cuál es su nivel educativo?

**Objetivo:** Conocer el nivel académico que posee el personal que labora en el Departamento de Cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Básicos	0	0%
Medios	15	65%
Superiores	8	35%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 65% de los empleados tienen un nivel académico medio, mientras que un 35% de estos expresaron tener estudios superiores, en cuanto a los estudios básicos y otros estudios obtuvieron 0% respuestas, por lo que refleja que la mayoría de los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes no posee un nivel educativo universitario, factor determinante que podría dificultar la ejecución de estrategias en dicha área.

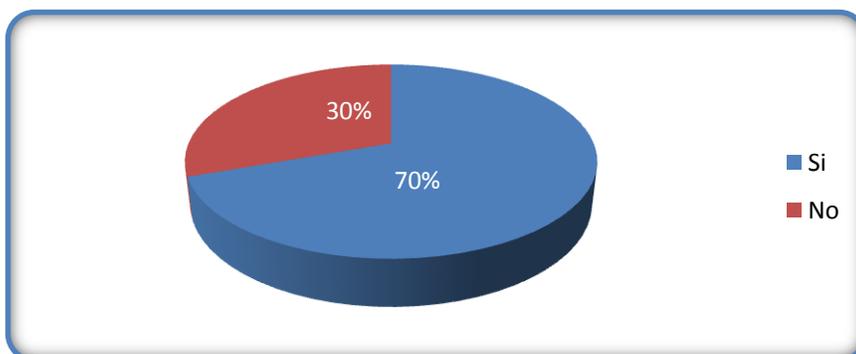
**Pregunta No. 4**

¿Conoce la misión y visión de la Alcaldía?

**Objetivo:** Indagar sobre el conocimiento que tiene el personal que labora en el Departamento de Cuentas Corrientes acerca de la filosofía institucional de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	70%
No	7	30%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** A partir de los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 70% de los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mientras que el restante 30% de estos manifestaron desconocer dichos elementos, lo cual nos indica que la mayor parte de los empleados se identifica con dicha filosofía y pueden alinearse a la consecución de los objetivos institucionales.

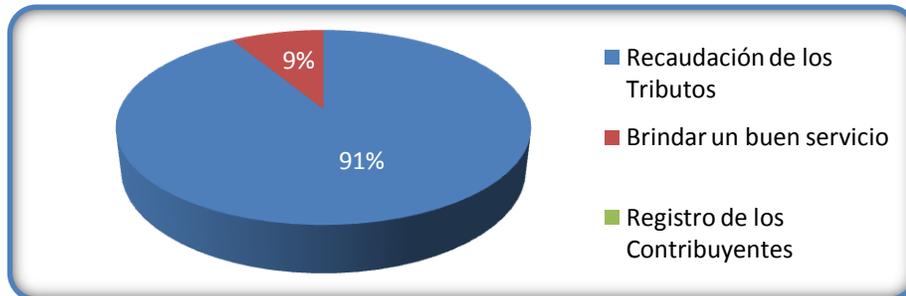
**Pregunta No. 5**

¿Cuál considera usted, que es la principal función del departamento de Cuentas Corrientes?

**Objetivo:** Determinar cuál es la función que considera el personal que labora en el Departamento de Cuentas Corrientes como la principal tarea en dicha área.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Recaudación de los Tributos	21	91%
Brindar un buen servicio	2	9%
Registro de los Contribuyentes	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los resultados reflejan que el 91% de los empleados consideran que la principal función del Departamento de Cuentas Corrientes es la recaudación de los tributos municipales, mientras que solamente el 9% de estos considera como principal función brindar un buen servicio a los contribuyentes, por lo cual queda claro que la mayoría de los empleados consideran como prioridad la recaudación de los tributos municipales.

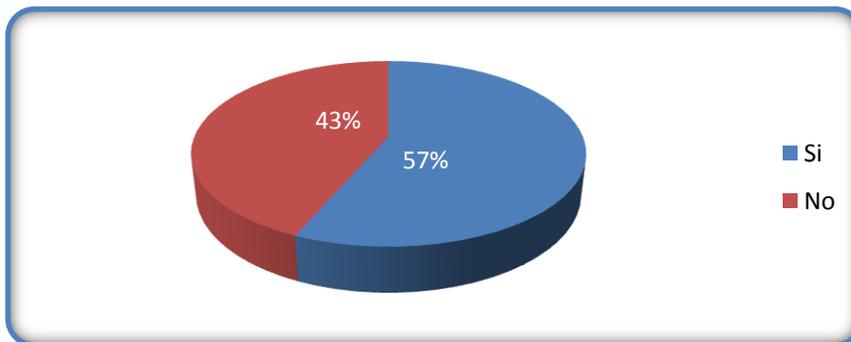
**Pregunta No. 6**

¿Considera que existe una adecuada distribución del trabajo en el departamento de Cuentas Corrientes?

**Objetivo:** Conocer la opinión del personal que labora en el Departamento de Cuentas Corrientes sobre si existe una adecuada distribución del trabajo en dicha área.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	57%
No	10	43%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los resultados obtenidos reflejan que el 57% de los empleados consideran que existe una adecuada distribución del trabajo en el Departamento de Cuentas Corrientes, mientras que el 43% de estos manifestaron que no existe una adecuada distribución de labores en dicha área, lo cual refleja que la mayoría de los empleados que allí laboran sienten que hay una equitativa distribución del trabajo.

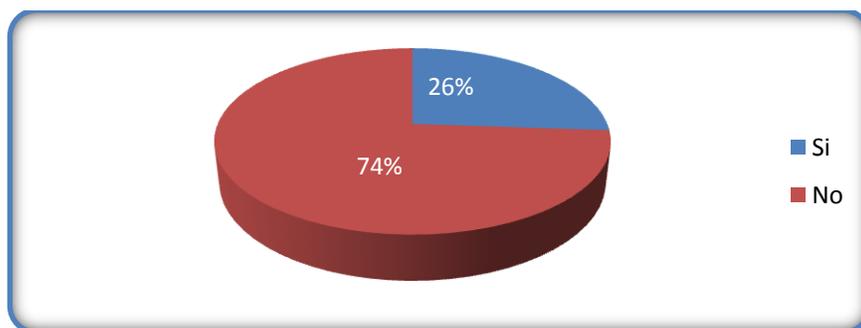
**Pregunta No. 7**

Desde su punto de vista, ¿Son adecuados los recursos con los que cuentan para desarrollar sus actividades?

**Objetivo:** Conocer si el personal que labora en el Departamento de Cuentas Corrientes considera que posee los recursos adecuados para el desempeño de sus labores.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	26%
No	17	74%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos el 74% de los empleados consideran que los recursos y herramientas con los que cuenta el Departamento de Cuentas Corrientes no son los adecuados para el óptimo desempeño de sus labores y solamente el 26% de estos están conformes con los recursos proporcionados para desempeñar sus tareas. Lo cual deja en evidencia que el Departamento de Cuentas Corrientes no posee los recursos necesarios para la operación de sus actividades.

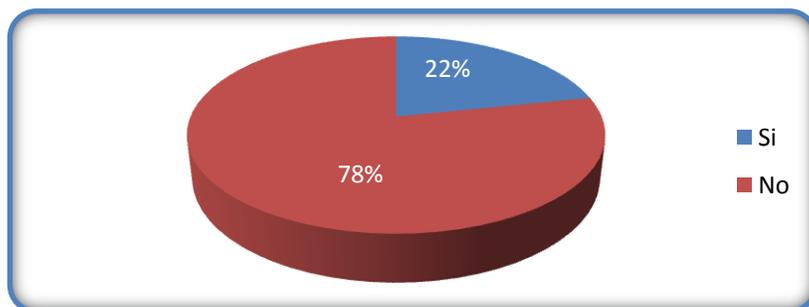
**Pregunta No. 8**

¿Ha recibido algún tipo de capacitaciones por parte de la Alcaldía para el mejoramiento eficiente de sus actividades?

**Objetivo:** Determinar el nivel de compromiso que tiene la Alcaldía Municipal de Soyapango con la formación continua del personal que labora en el Departamento de Cuentas Corrientes.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	22%
No	18	78%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los resultados reflejan que el 78% de los empleados no ha recibido ningún tipo de capacitación de parte de la alcaldía en pro de la mejora de sus labores, mientras que el restante 22% de estos expresaron que si han recibido algún tipo de capacitación para mejorar en el desempeño de su trabajo, lo que refleja la falta de compromiso por parte de las autoridades competentes con la formación de sus empleados, por consiguiente repercute en el proceso de recuperación de la mora tributaria.

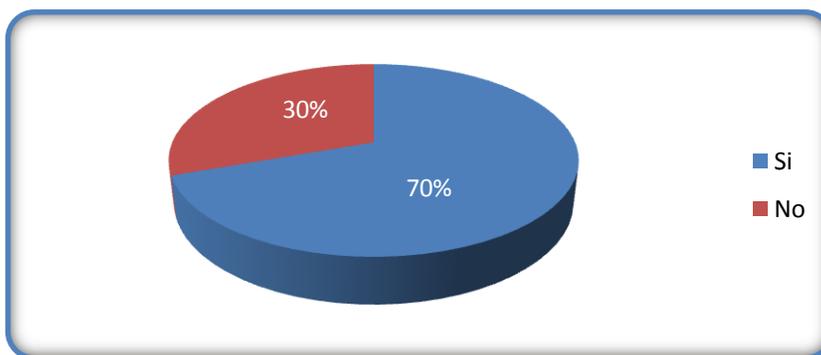
**Pregunta No. 9**

¿En la actualidad la Alcaldía cuenta con un sistema informático eficiente para la identificación de los contribuyentes morosos?

**Objetivo:** Identificar si la Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con los sistemas informáticos adecuados para una efectiva identificación de los contribuyentes morosos.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	70%
No	7	30%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los resultados muestran que el 70% de los empleados consideran eficiente el sistema informático para llevar el control, tanto de los contribuyentes que están al día con el pago de sus tributos como de aquellos que están en mora, mientras que el 30% de estos lo consideran deficiente, lo cual indica que se cuenta con una herramienta fundamental para la creación de estrategias que ayuden a recuperar la mora tributaria.

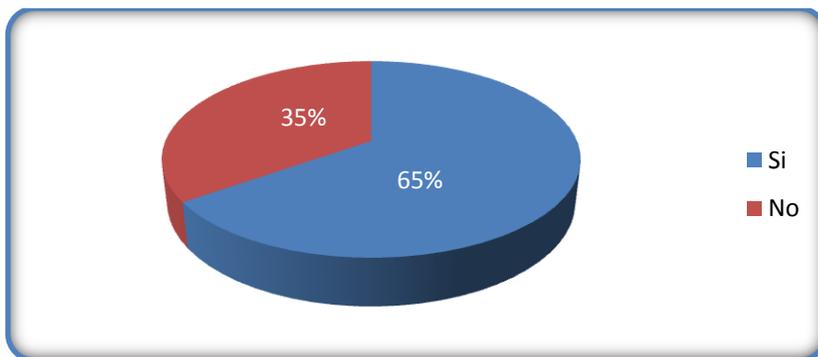
**Pregunta No. 10**

A su consideración, ¿existen procesos definidos para el cobro de la mora tributaria?

**Objetivo:** Averiguar si el personal que labora en el Departamento de Cuentas Corrientes conoce sobre la existencia de procesos definidos para el cobro de los tributos municipales.

**Tabulación:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	65%
No	8	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** A partir de los resultados obtenidos se puede determinar que el 65% de los empleados conocen la existencia de procesos definidos para el cobro de la mora tributaria, mientras que el 35% de estos desconocen dichos procesos, lo cual refleja que la mayoría de los empleados tienen conocimiento de los procesos para el cobro de los tributos municipales.

**6. GUION DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

La entrevista se elaboró con el propósito de obtener información relevante, como complemento a la obtenida en la encuesta realizada al personal que labora en el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

A continuación se presenta una serie de preguntas que fueron realizadas a la Licenciada Mélida Rivas que es la jefa de dicha unidad en la alcaldía.

**1. ¿Existen en el Departamento de Cuentas Corrientes procesos definidos para el cobro de la mora tributaria?**

R/ El Departamento de Cuentas Corrientes, si cuenta con procesos definidos que establece la Ley General Tributaria Municipal.

**2. De existir dichos procesos ¿son conocidos estos por todo el personal involucrado con el cobro de los tributos municipales?**

R/ Si, son conocidos por los empleados que están involucrados con la recaudación de los tributos municipales.

**3. ¿Tiene el Departamento de Cuentas Corrientes políticas por escrito para el cobro de la mora tributaria?**

R/ La Unidad de Recuperación de Mora, no cuenta con objetivos ni políticas claramente definidas orientadas a tal fin, y esto conlleva a que los empleados no persigan un objetivo común ni apliquen lineamientos a seguir en la ejecución de sus labores.

Se aplican solamente aquellas políticas que expresa la Ley General Tributaria Municipal.

**4.¿Actualmente posee el Departamento de Cuentas Corrientes algún programa que incentive a los contribuyentes a solventar su situación tributaria?**

R/ Sí contamos con una ordenanza transitoria, que exonera de los intereses moratorios a los contribuyentes en mora, a fin de que éstos se motiven y se acerquen a cancelar sus tasas e impuestos municipales pendientes de pago.

También anualmente se cuenta con un programa de dispensa legal de la obligación tributaria con el cual aquellos contribuyentes que se encuentran en dicha situación quedan exentos del pago de la obligación tributaria.

**5.¿El sistema informático que poseen para llevar el control de los contribuyentes que pagan y no pagan sus tributos municipales es efectivo?**

R/ La herramienta como tal es efectiva, sin embargo a veces se tienen problemas de información ya que no existe el mantenimiento adecuado y oportuno para que este actualizado.

**6.¿Tiene conocimiento a cuánto asciende el monto total de la mora tributaria en el municipio?**

R/ Al día de hoy no se tiene generado dicho reporte, pero tenemos un consolidado al 01/01/12 el cual asciende a \$ 46,136,542.57.

**7. ¿De los contribuyentes que están en mora que sector es el que más le adeuda a la alcaldía?**

R/ Sin duda alguna los contribuyentes del sector habitacional son los que acaparan la mayoría de la mora en el municipio, ya que estos son los más numerosos y difíciles de contactar. En segundo lugar están los contribuyentes comerciantes y por último los industriales, los cuales generalmente están solventes.

**8. Actualmente ¿existen estrategias encaminadas a la recuperación de la mora tributaria?**

R/ Estrategias para la recuperación de la mora tributaria no se tiene, solamente se cuenta con procedimientos operativos para el cobro.

**9. ¿Actualmente qué instrumentos se utilizan para el cobro de las tasas e impuestos municipales?**

R/ Bueno en la actualidad se utiliza la tarjeta de identificación de contribuyente, aunque no es la apropiada para tal fin, porque genera pérdida de tiempo para los empleados como para los contribuyentes que se presentan a la alcaldía a cancelar, pero es con lo que contamos.

**10. ¿Considera que es posible recuperar la mora tributaria con un plan que le ofrezca estrategias encaminadas para tal fin?**

R/ Si, la recuperación de la mora tributaria es posible, ya que los contribuyentes están dispuestos a cancelar sus tasas e impuestos municipales, pero esto con la expectativa que la

alcaldía les proporcione planes de pago acordes a su capacidad económica.

**11. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los factores externos a la Alcaldía Municipal de Soyapango que ayudan o facilitan al proceso de recaudación de los tributos municipales?**

R/ Son pocos, entre ellos las leyes municipales, el apoyo del gobierno central, convenios con organismos internacionales etc.

**12. A su consideración ¿Cuáles son los factores externos a la Alcaldía Municipal de Soyapango que dificultan o entorpecen al proceso de recaudación de los tributos municipales?**

R/ Entre los principales están la inseguridad por la presencia de grupos delincuenciales en algunas zonas del municipio, crecimiento del comercio informal en el municipio de Soyapango, poco o ningún apoyo de otras entidades gubernamentales.

**13. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los factores internos a la Alcaldía Municipal de Soyapango que ayudan o facilitan al proceso de recaudación tributaria?**

R/ Siendo realistas los únicos factores favorables serian el cobro de los tributos municipales a través del recibo de energía eléctrica e incentivos a los contribuyentes a través de la exoneración de multas e intereses por medio de ordenanzas transitorias.

**14. A su consideración ¿Cuáles son los factores internos a la Alcaldía Municipal de Soyapango que dificultan el proceso de recaudación tributaria?**

R/ Principalmente que hay poco personal involucrado con la labor de campo de recaudación tributaria, solamente se cuenta con 6 cobradores con moto y en la oficina no se tiene a ningún elemento tratando exclusivamente asuntos de atención al contribuyente. Las instalaciones del departamento no tienen el espacio físico adecuado para el desarrollo de las labores. Todas las operaciones con respecto al pago de tributos están centralizadas aquí, es decir que el contribuyente debe de desplazarse desde cualquier lugar del municipio o fuera de este para realizar cualquier trámite con la alcaldía.

Los resultados de las preguntas 11, 12,13 y 14 sirvieron para determinar el diagnóstico F.O.D.A estas preguntas fueron realizadas tanto a los empleados como a la jefa del Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, como las preguntas fueron abiertas fue necesario hacer una selección de las alternativas con mayor frecuencia de todas las encuestas, en estas preguntas se les pidió que mencionaran al menos cinco factores críticos que consideraran relevantes en el departamento, de los cuales fueron seleccionados los de mayor frecuencia lógica acordes con el problema en estudio.

## **7. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La información obtenida por medio del análisis de las encuestas realizadas a los contribuyentes del municipio de Soyapango y a los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, además de la información proporcionada en la entrevista realizada a la jefa de dicho departamento sirvieron de base para la elaboración del diagnóstico de la situación problemática con respecto a la mora tributaria.

Partiendo de los resultados obtenidos en la pregunta N°7 del cuestionario se reflejan que un alto porcentaje de los contribuyentes del municipio de Soyapango se encuentran solventes con el pago de sus tributos municipales, sin embargo estos resultados contrastan con los datos proporcionados por la alcaldía los cuales registran una mora tributaria existente de \$43,693,324.80; ya que estos son los datos oficiales se puede asegurar que existe un problema real de insolvencia tributaria en el municipio.

Esta situación deriva principalmente de la falta de información que poseen los contribuyentes, ya que según los resultados de las preguntas N°8, 9 y 11 la mayoría manifiesta desconocer sobre su estatus tributario y de las alternativas que tienen para solventar dicha situación.

Sumado a la condición antes planteada es evidente que existe otro factor determinante en este problema como son las dificultades económicas que atraviesan los contribuyentes, ya que buena parte de ellos manifiesta no tener la solvencia económica para ponerse al día con sus obligaciones tributarias.

Sin embargo, basados en los resultados de las preguntas N°12 y 13 los contribuyentes fueron consistentes al expresar que de presentárseles una alternativa factible y oportuna ofrecida por la alcaldía para solventar su situación tributaria estarían en una total disposición de hacerlo.

Si la gran mayoría de habitantes está consciente que al cumplir con el pago de sus tributos municipales saben que contribuyen a la recaudación de los fondos necesarios para la realización de las obras municipales que con ellos se benefician a los habitantes e impulsan el desarrollo del municipio, esto según la información obtenida de la pregunta N°15 del cuestionario y de la sección de opinión libre del mismo.

Lo anteriormente descrito deja en evidencia que la labor de la alcaldía consistente en informar a los contribuyentes sobre su situación tributaria y las alternativas existentes para solventarla, se ha llevado a cabo de manera deficiente y poco efectiva.

Dentro de este contexto se pueden mencionar las principales causas que originan la situación anteriormente descrita, tomando como base la opinión vertida en la encuesta realizada a los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes, según las respuestas de las preguntas N°6,7 y 8 estas causas son:

Una inadecuada distribución del trabajo, esto se puede afirmar ya que una cantidad relevante de los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes manifiesta que no hay una distribución equitativa de las actividades y tareas asignadas, la escasez de recursos necesarios para poder desarrollar de manera adecuada sus operaciones.

Además no existen planes de capacitación para los empleados, lo que deja en evidencia la falta de compromiso por parte de las autoridades competentes con la formación de sus colaboradores, lo que causa la deficiencia del proceso de recuperación de la mora tributaria.

A partir de la entrevista realizada a la jefatura del Departamento de Cuentas Corrientes se determino que la centralización de los servicios prestados a los habitantes dificulta la recaudación tributaria, ya que esto genera pérdida de tiempo porque implica que el contribuyente tiene que desplazarse desde cualquier lugar del municipio o fuera de este, para realizar algún tipo de trámite con la alcaldía.

También durante la entrevista se obtuvo información acerca de la carencia en cuanto a seguridad en algunas zonas y junto a esta inseguridad, el crecimiento del comercio informal en el municipio.

Por otra parte, algunos aspectos determinados a través de la investigación que ayudan en alguna medida en el proceso de recaudación tributaria son: el cobro de los tributos municipales a través del recibo de energía eléctrica, incentivos a los contribuyentes a través de la exoneración de multas e intereses, la potestad tributaria el cual consiste en el poder otorgado a los municipios por el ordenamiento jurídico para el cobro de los tributos municipales.

En síntesis, aunque se reconoció que existen algunos aspectos positivos tanto dentro como fuera de la Alcaldía que abonan al proceso de la recuperación de la mora tributaria, también se concluyó que las dificultades encontradas son mayoritarias y de gran relevancia, por lo que se determinó la existente necesidad de crear e implementar las estrategias, los objetivos y políticas orientadas a la recuperación de la mora tributaria en el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

## **8. ANALISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A**

### **Identificación de factores críticos F.O.D.A que inciden en el proceso de recuperación de la mora tributaria en la Alcaldía Municipal de Soyapango.**

Es un análisis para la toma de decisiones estratégicas mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.

Para tal análisis se elaboró un cuestionario dirigido a todo el personal que labora en el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, en el cual se les hicieron una serie de preguntas las que proporcionaron información relevante que sirvieron como insumo para poder identificar aquellos factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan el funcionamiento normal en el proceso de recuperación de la mora tributaria.

Después de haber procesado la información se han podido identificar una serie de factores internos y externos que servirán para realizar el diagnóstico F.O.D.A en el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

A continuación se detallan los aspectos positivos que deben analizarse.

**FORTALEZAS.**

- Potestad tributaria para el cobro de los tributos.
- Sistema informático eficiente para el control del pago de los tributos municipales.
- Buena coordinación con las áreas relacionadas en el control de los tributos municipales.
- Convenios con otras instituciones.
- Incentivos para la inversión empresarial en el municipio.
- Cobro de los tributos municipales a través del recibo de energía eléctrica.
- Confianza de los contribuyentes al evidenciar el cumplimiento de obras municipales.
- Incentivos a los contribuyentes a través de la exoneración de multas e intereses.

**OPORTUNIDADES.**

- Capacitaciones externas al personal.
- Convenios con organismos internacionales.
- Infraestructura propiedad de la alcaldía con potencial uso operativo.
- Recurso humano disponible con potencial capacidad en la recaudación tributaria.
- Asesoría externa en la elaboración de nuevos programas para la recaudación tributaria.

- Convenios con entidades del sistema financiero bancario para la recepción de pagos de tributos municipales.
- Creación de un sitio de internet para la atención del contribuyente.
- Apoyo de las demás instituciones públicas para que la solvencia municipal sea un requisito para la prestación de servicios.

A continuación se detallan los aspectos negativos que deben analizarse.

#### **DEBILIDADES.**

- Falta de capacitación al personal involucrado con la recaudación tributaria.
- Poco personal involucrado con a recaudación tributaria.
- Instalaciones con poco espacio físico para el desarrollo de las labores.
- Centralización de los servicios a los contribuyentes.
- Tiempos muy extensos para la emisión de solvencias.
- No se cuenta con una base de datos actualizada de los contribuyentes.
- Procesos de cobro deficientes.
- Deficiencia en la atención a los contribuyentes.

**AMENAZAS .**

- Emigración de las empresas radicadas en Soyapango hacia otros municipios.
- Inseguridad por la presencia de grupos delincuenciales en algunas zonas del municipio.
- Crisis económica a nivel nacional e internacional.
- Indiferencia de los contribuyentes ante sus obligaciones tributarias.
- Influencia de grupos externos en las funciones de los empleados.
- Crecimiento de zonas marginales en el municipio de Soyapango.
- Crecimiento del comercio informal en el municipio de Soyapango.
- Falta de conocimiento de leyes municipales con respecto a la recaudación tributaria por parte de los contribuyentes.

**D. CONCLUSIONES.**

1. El Departamento de Cuentas Corrientes, no cuenta con objetivos ni políticas claramente definidas, y esto conlleva a que los empleados no persigan un fin común y no apliquen lineamientos a seguir en la ejecución de sus actividades.
2. La Alcaldía Municipal de Soyapango, no cuenta con estrategias claramente definidas para la recuperación de las tasas e impuestos municipales, por lo que el saldo de morosidad es demasiado elevado teniendo un saldo total al 01 de Enero de 2012 de \$46,136,542.57
3. No cuenta con programas de capacitación al personal, esto conlleva al desconocimiento de leyes y reglamentos por parte de los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes, incide considerablemente en la ejecución de sus actividades, ya que éstos carecen de información que les permita la aplicación de las mismas.
4. Los instrumentos que se utilizan actualmente para el cobro de los tributos municipales no son los apropiados para tal fin, ya que generan pérdida de tiempo para los empleados como para los contribuyentes que se presentan a la unidad de recuperación de mora a cancelar.
5. La cultura de incumplimiento de pago de parte de los contribuyentes, ligado a esto el nivel de endeudamiento y

la economía de los mismos es una de las causas influyentes por el cual caen en situación de mora con la Alcaldía.

6. La recuperación de la mora tributaria será factible, siempre y cuando se otorguen planes de pago acordes a las necesidades de los contribuyentes ya que estos están de acuerdo a pagar sus tasas e impuestos municipales.
7. El Departamento de Cuentas Corrientes, no ofrece una adecuada atención al cliente, lo que genera descontento de parte de los contribuyentes.
8. No existe una apropiada administración del registro de los contribuyentes, ya que existen cuentas que no poseen la información necesaria para tener una mejor comunicación con ellos, lo que genera que los contribuyentes caigan en mora.

**E. RECOMENDACIONES.**

1. Diseñar objetivos y políticas en el Departamento de Cuentas Corrientes, para que el personal pueda orientar sus labores hacia un fin común; así mismo que dispongan de lineamientos indispensables para el desarrollo de sus actividades.
2. Diseñar e implementar estrategias encaminadas a recuperar la mora tributaria, con el propósito de que ésta disminuya, alcanzando de esta forma el incremento de los ingresos corrientes de la municipalidad.
3. Dar capacitaciones sobre leyes y reglamentos en el manejo de las tasas e impuestos municipales a los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes, a fin de que haya concordancia y que éstas sean aplicadas de forma apropiada a los contribuyentes.
4. Mejorar los instrumentos de cobro que se utilizan actualmente en el Departamento de Cuentas Corrientes, creando una base de datos actualizada que contenga la información disponible y oportuna de los contribuyentes.
5. Aplicar la ley a los contribuyentes que son indiferentes con sus obligaciones tributarias de acuerdo a los principios que establece la Ley General Tributaria Municipal y dar planes de pago acordes a su capacidad económica a aquellos contribuyentes morosos que tengan la

intención de cancelar su deuda, logrando así la recuperación de la mora.

6. Diseñar ordenanzas municipales transitorias con mayor vigencia, que exonere de los intereses moratorios a los contribuyentes en mora, a fin de que éstos se motiven y se acerquen a cancelar sus tasas e impuestos municipales pendientes de pago.
7. Implementar un programa de capacitación a los empleados, orientado a mejorar la atención al cliente, con la intención de establecer una mejor comunicación y relación con los contribuyentes del municipio de Soyapango.
8. Realizar la debida y oportuna depuración de las cuentas, a fin de identificar y corregir correctamente el registro de los contribuyentes, para disminuir el riesgo de que caigan en situación de mora con la alcaldía.

**CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

**A. OBJETIVOS.**

**1. OBJETIVO GENERAL.**

- Formular estrategias que permitan la recuperación de la mora tributaria en la Alcaldía Municipal de Soyapango para incrementar sus niveles de ingresos corrientes.

**2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Proponer la filosofía institucional que la Alcaldía Municipal de Soyapango debe adoptar para alinear los recursos de la institución hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Describir las acciones necesarias para la implementación y el desarrollo de las estrategias que permitan la efectiva recuperación de la mora tributaria.
- Diseñar un cuadro de control y seguimiento para verificar que las estrategias propuestas logren desarrollarse en forma oportuna y determinar las acciones correctivas aplicables cuando hayan desviaciones según lo planificado.

## **B. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.**

Para la elaboración de éste capítulo que consiste en el diseño de estrategias que faciliten la recuperación de la mora tributaria para el financiamiento y sostenibilidad de proyectos sociales en el Municipio de Soyapango, se tomó como base la información obtenida a través del diagnóstico de la situación actual de la alcaldía, el cuál fue descrito en el capítulo anterior.

En la propuesta se describe la importancia de dicho plan, así como también se muestran los objetivos que se pretenden alcanzar con la elaboración del presente diseño; además de la redefinición de los aspectos filosóficos de la institución (misión, visión, valores), sin dejar de lado las estrategias a emplear para la recuperación de mora. Y por último el plan de implementación de las estrategias propuestas.

## **C. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATEGICO.**

Se considera de mucha importancia porque se le entregará al Departamento de Cuentas Corrientes y al Concejo Municipal una herramienta administrativa valiosa con la cual se podrá recuperar los tributos municipales para poder reinvertir esos fondos en obras de carácter social, las cuales contribuirán a mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador.

#### **D. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA.**

Actualmente la alcaldía municipal de Soyapango no cuenta con una filosofía institucional ni los valores idóneos que la alineen hacia la consecución de los objetivos que permitan el desarrollo y el éxito de la municipalidad. Dentro de este contexto y teniendo como objetivo fundamental que la alcaldía pueda incrementar su capacidad y calidad de respuesta ante las necesidades de los habitantes y sabiendo que para lograr esto es necesario que tome en cuenta en cada una de sus decisiones y acciones al municipio, los contribuyentes, el servicio, la eficiencia que necesita alcanzar y los recursos con que cuenta. Se propone lo siguiente:

##### **1. Formulación de la misión propuesta.**

“Mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio de Soyapango a través de la eficiente utilización de los recursos con que cuenta la alcaldía y que permitan la ejecución de obras sostenibles en búsqueda de la mejora continua.”

##### **2. Formulación de la visión propuesta.**

“Ser un modelo de liderazgo y gestión para los gobiernos municipales a nivel nacional, brindando nuestros servicios de una manera eficiente, transparente y permanente, garantizando la satisfacción de las necesidades esenciales de los habitantes del municipio de Soyapango.”

### **3. Definición de los valores propuestos.**

A continuación se detallan los valores que se proponen a la alcaldía municipal de Soyapango para que puedan impulsar su filosofía institucional.

- **Excelencia en el Servicio.**

Brindar un excelente servicio y atención al cliente es la principal razón de ser de las municipalidades, por lo tanto, deben asumirse como propias las necesidades de la población del municipio de Soyapango.

- **Respeto.**

Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Tiene como objetivo mantener la armonía dentro y fuera de la institución, considerando todas las opiniones y teniendo la disposición de aceptar y aprender de los errores.

- **Transparencia.**

Es determinante para generar confianza y credibilidad en la población del municipio, que la alcaldía promueva la transparencia en cada una de sus acciones, de tal manera que la administración pueda justificarlas sin dar lugar a cuestionamientos.

- **Compromiso social.**

Es la respuesta que otorga la institución ante la realidad que vive, por medio de la aportación voluntaria ante las exigencias de la sociedad en búsqueda de brindar ayuda sostenible a los más necesitados.

- **Respeto a la ley.**

Todo servidor público debe actuar de acuerdo a la ley que lo faculta, en busca del beneficio de la población del municipio, respetando sus derechos y vigilando el cumplimiento de sus acciones.

### **E. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos se analizó cuidadosamente la misión, la visión y el FODA institucionales, a fin de identificar objetivos estratégicos, realistas, comprensibles y desafiantes.

#### **a. Objetivo estratégico 1:**

Lograr la recuperación de la mora tributaria, a través de la implementación de un plan estratégico que permita que dicha recuperación sea sostenible y se pueda mantener una adecuada solvencia financiera institucional.

Con este objetivo lo que se pretende es que la municipalidad sea capaz de generar ingresos corrientes y obtener los recursos

financieros necesarios para ejecutar más y mejores proyectos en beneficio de los habitantes del municipio.

**b. Objetivo Estratégico 2:**

Satisfacer de manera oportuna las necesidades básicas de la población del municipio de Soyapango.

Con este objetivo se pretende incrementar la satisfacción de los habitantes en relación a los servicios que les brinda la alcaldía.

**c. Objetivo Estratégico 3:**

Buscar y desarrollar constantemente alternativas para el mejoramiento y desarrollo del municipio.

Con este objetivo se espera que la población perciba que los impuestos que paga en concepto de tributos municipales sean utilizados para el mejoramiento de su nivel de vida.

**d. Objetivo Estratégico 4:**

Mantener un recurso humano motivado y comprometido con el logro de la misión y visión institucionales.

Con este objetivo se pretende fomentar en los empleados un compromiso con la consecución de filosofía institucional y de esta manera garantizar el logro de los objetivos trazados.

## **F. ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A**

En el análisis de la estrategia institucional, la entidad examina en este apartado su propia organización y modelo de negocio, identificando las principales fortalezas internas con las que cuenta, las grandes oportunidades que puede capitalizar, los puntos débiles más preocupantes que debería superar y los principales riesgos a los que se enfrenta en su oficio y medio ambiente.

Equiparar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas constituye la base para una formulación exitosa de la estrategia. Esto se logra mediante la herramienta analítica de la matriz F.O.D.A.

### **1. Elaboración y cruzamiento de la Matriz.**

Se formula la matriz con cuatro entradas, en ella se cruzan los elementos internos con los externos. El número máximo recomendado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es de 10 en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

### MATRIZ DE ANÁLISIS F.O.D.A

MATRIZ F.O.D.A	
ASPECTOS POSITIVOS QUE DEBEN ANALIZARSE	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1</b> Potestad tributaria para el cobro de los tributos.</p> <p><b>F2</b> Sistema informático eficiente para el control del pago de los tributos municipales.</p> <p><b>F3</b> Buena coordinación con las áreas relacionadas en el control de los tributos municipales.</p> <p><b>F4</b> Convenios con otras instituciones.</p> <p><b>F5</b> Incentivos para la inversión empresarial en el municipio.</p> <p><b>F6</b> Cobro de los tributos municipales a través del recibo de energía eléctrica.</p> <p><b>F7</b> Confianza de los contribuyentes al evidenciar el cumplimiento de obras municipales.</p> <p><b>F8</b> Incentivos a los contribuyentes a través de la exoneración de multas e intereses.</p>	<p><b>O1</b> Capacitaciones externas al personal.</p> <p><b>O2</b> Convenios con organismos internacionales.</p> <p><b>O3</b> Infraestructura propiedad de la alcaldía con potencial uso operativo.</p> <p><b>O4</b> Recurso humano disponible con potencial capacidad en la recaudación tributaria.</p> <p><b>O5</b> Asesoría externa en la elaboración de nuevos programas para la recaudación tributaria.</p> <p><b>O6</b> Convenios con entidades del sistema financiero bancario para la recepción de pagos de tributos municipales.</p> <p><b>O7</b> Creación de un sitio de internet para la atención del contribuyente.</p> <p><b>O8</b> Apoyo de las demás instituciones públicas para que la solvencia municipal sea un requisito para la prestación de servicios.</p>

<b>ASPECTOS NEGATIVOS QUE DEBEN ANALIZARSE</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>D1</b> Falta de capacitación al personal involucrado con la recaudación tributaria.	<b>A1</b> Emigración de las empresas radicadas en Soyapango hacia otros municipios.
<b>D2</b> Poco personal involucrado con la recaudación tributaria.	<b>A2</b> Inseguridad por la presencia de grupos delincuenciales en algunas zonas del municipio.
<b>D3</b> Instalaciones con poco espacio físico para el desarrollo de las labores.	<b>A3</b> Crisis económica a nivel nacional e internacional.
<b>D4</b> Centralización de los servicios a los contribuyentes.	<b>A4</b> Indiferencia de los contribuyentes ante sus obligaciones tributarias.
<b>D5</b> Tiempos muy extensos para la emisión de solvencias.	<b>A5</b> Influencia de grupos externos en las funciones de los empleados.
<b>D6</b> No se cuenta una base de datos actualizada de los contribuyentes.	<b>A6</b> Crecimiento de zonas marginales en el municipio de Soyapango.
<b>D7</b> Procesos de cobro deficientes.	<b>A7</b> Crecimiento del comercio informal en el municipio de Soyapango.
<b>D8</b> Deficiencia en la atención a los contribuyentes.	<b>A8</b> Desconocimiento de las leyes tributarias municipales por parte de los contribuyentes.

## **2. Interpretación de los resultados.**

Esta fase radica en analizar y evaluar cada uno de los resultados que brinda la matriz, referido a detectar los principales problemas que afronta la institución; así como a identificar las alternativas de solución posibles, es decir que

en esta fase la matriz sirve para la toma de decisiones estratégicas.

### **3. Generación de estrategias con la Matriz F.O.D.A.**

Consiste en buscar el mayor número de estrategias alternativas para lograr cada uno de los objetivos trazados, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas de planeación como la matriz F.O.D.A.

La etapa de conciliación con la matriz F.O.D.A. se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Para la formulación de estrategias se requiere de un buen juicio y del uso de la razón.

Los cuatro conjuntos de alternativas estratégicas surgen de la combinación de fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas del entorno, identificadas en el análisis F.O.D.A. Las estrategias resultantes de la combinación de estos factores pueden verse en el siguiente esquema de la matriz F.O.D.A.:

- 1) Estrategias de perfil ofensivo,
- 2) Estrategias de perfil adaptativo,
- 3) Estrategias de perfil defensivo,
- 4) Estrategias de perfil supervivo.

#### 4. Perfiles de estrategias con la Matriz F.O.D.A.

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ FODA		
	<b><u>FORTALEZAS:</u></b> Administración general Función de finanzas Función de Mercadotecnia Función de Personal Función de Producción	<b><u>DEBILIDADES:</u></b> Administración general Función de finanzas Función de Mercadotecnia Función de Personal Función de Producción
<b><u>OPORTUNIDADES:</u></b> Factores Económicos Factores Tecnológicos Factores Politico-legales Factores Socio-culturales Factores Demográficos Factores Ambientales	<b><u>"Estrategias Ofensivas"</u></b> <b><u>(Estrategias FO):</u></b> Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.	<b><u>"Estrategias Adaptativas"</u></b> <b><u>(Estrategias DO):</u></b> Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
<b><u>AMENAZAS:</u></b> Factores Económicos Factores Tecnológicos Factores Politico-legales Factores Socioculturales Factores Demográficos Factores Ambientales	<b><u>"Estrategias Defensivas"</u></b> <b><u>(Estrategias FA):</u></b> Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.	<b><u>"Estrategias de Supervivencia" (Estrategias DA)</u></b> Las estrategias DA son dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

#### G. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.

Para el diseño de las estrategias se procederá a evaluar y analizar los factores claves externos e internos contenidos en la matriz F.O.D.A. luego se realizará el cruce de estas variables lo cual generará las estrategias alternativas viables que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos previamente determinados.

## H. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ F.O.D.A.

### 1. Estrategias Ofensivas.

Este tipo de estrategias utilizan las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Conciliación de factores claves internos y externos para diseñar estrategias Ofensivas (FO)		
Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategias resultantes
<b>F1</b> Potestad tributaria para el cobro de los tributos.	<b>O1</b> Capacitaciones externas al personal.	<b>F2-O7=</b> Utilizar el sistema informático interno de control de pago de tributos municipales como plataforma y principal fuente de información en la creación de un sitio de internet para la atención al contribuyente y además puedan consultar su situación tributaria actual y reducir el tiempo de consulta y emisión de estados de cuenta.  <b>F1-O8=</b> Hacer uso efectivo de la potestad tributaria para el cobro de los tributos municipales a través de un plan integral apoyándose con otras instituciones públicas para que la solvencia municipal sea un requisito mandatorio para la prestación de servicios.
<b>F2</b> Sistema informático eficiente para el control del pago de los tributos municipales.	<b>O2</b> Convenios con organismos internacionales.	
<b>F3</b> Buena coordinación con las áreas relacionadas en el control de los tributos municipales.	<b>O3</b> Infraestructura propiedad de la alcaldía con potencial uso operativo.	
<b>F4</b> Convenios con otras instituciones.	<b>O4</b> Recurso humano disponible con potencial capacidad en la recaudación tributaria.	
<b>F5</b> Incentivos para la inversión empresarial en el municipio.	<b>O5</b> Asesoría externa en la elaboración de nuevos programas para la recaudación tributaria.	
<b>F6</b> Cobro de los tributos municipales a través del recibo de energía eléctrica.	<b>O6</b> Convenios con entidades del sistema financiero bancario para la recepción de pagos de tributos municipales.	
<b>F7</b> Confianza de los contribuyentes al evidenciar el cumplimiento de obras municipales.	<b>O7</b> Creación de un sitio de internet para la atención del contribuyente.	
<b>F8</b> Incentivos a los contribuyentes a través de la exoneración de multas e intereses.	<b>O8</b> Apoyo de las demás instituciones públicas para que la solvencia municipal sea un requisito para la prestación de servicios.	

## 2. Estrategias Defensivas.

Este tipo de estrategias utilizan las fortalezas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Conciliación de factores claves internos y externos para diseñar estrategias Defensivas (FA)		
Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategias resultantes
<b>F1</b> Potestad tributaria para el cobro de los tributos.	<b>A1</b> Emigración de las empresas radicadas en Soyapango hacia otros municipios.	<b>F4-A2=</b> Implementar el enfoque de policía comunitaria en aquellas zonas de alto riesgo delincriminal en el municipio de Soyapango, para tener mayor acceso a la notificación a aquellos contribuyentes que se encuentran en situación de mora con la alcaldía.
<b>F2</b> Sistema informático eficiente para el control del pago de los tributos municipales.	<b>A2</b> Inseguridad por la presencia de grupos delincuenciales en algunas zonas del municipio.	
<b>F3</b> Buena coordinación con las áreas relacionadas en el control de los tributos municipales.	<b>A3</b> Crisis económica a nivel nacional e internacional.	
<b>F4</b> Convenios con otras instituciones.	<b>A4</b> Indiferencia de los contribuyentes ante sus obligaciones tributarias.	
<b>F5</b> Incentivos para la inversión empresarial en el municipio.	<b>A5</b> Influencia de grupos externos en las funciones de los empleados.	
<b>F6</b> Cobro de los tributos municipales a través del recibo de energía eléctrica.	<b>A6</b> Crecimiento de zonas marginales en el municipio de Soyapango.	
<b>F7</b> Confianza de los contribuyentes al evidenciar el cumplimiento de obras municipales.	<b>A7</b> Crecimiento del comercio informal en el municipio de Soyapango.	
<b>F8</b> Incentivos a los contribuyentes a través de la exoneración de multas e intereses.	<b>A8</b> Desconocimiento de las leyes tributarias municipales por parte de los contribuyentes.	

### 3. Estrategias Adaptativas.

Este tipo de estrategias tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

<b>Conciliación de factores claves internos y externos para diseñar estrategias Adaptativas (DO)</b>		
<b>Factor interno clave</b>	<b>Factor externo clave</b>	<b>Estrategia resultante</b>
<b>D1</b> Falta de capacitación al personal involucrado con la recaudación tributaria.	<b>O1</b> Capacitaciones externas al personal.	<b>D2-O4=</b> Contratar personal con las competencias necesarias, enfocado a la recuperación de mora tributaria, ante la falta de recurso humano en el Departamento de Cuentas Corrientes.  <b>D4-O6=</b> Descentralizar los servicios prestados a los contribuyentes con respecto al pago de sus tributos municipales a través de convenios con instituciones financieras bancarias para poder cancelarlos por medio de uno de sus colectores en las diferentes sucursales del país.
<b>D2</b> Poco personal involucrado con la recaudación tributaria.	<b>O2</b> Convenios con organismos internacionales.	
<b>D3</b> Instalaciones con poco espacio físico para el desarrollo de las labores.	<b>O3</b> Infraestructura propiedad de la alcaldía con potencial uso operativo.	
<b>D4</b> Centralización de los servicios a los contribuyentes.	<b>O4</b> Recurso humano disponible con potencial capacidad en la recaudación tributaria.	
<b>D5</b> Tiempos muy extensos para la emisión de solvencias.	<b>O5</b> Asesoría externa en la elaboración de nuevos programas para la recaudación tributaria.	
<b>D6</b> No se cuenta una base de datos actualizada de los contribuyentes.	<b>O6</b> Convenios con entidades del sistema financiero bancario para la recepción de pagos de tributos municipales.	
<b>D7</b> Procesos de cobro deficientes.	<b>O7</b> Creación de un sitio de internet para la atención del contribuyente.	
<b>D8</b> Deficiencia en la atención a los contribuyentes.	<b>O8</b> Apoyo de las demás instituciones públicas para que la solvencia municipal sea un requisito para la prestación de servicios.	

#### 4. Estrategias de Supervivencia.

Estas estrategias son dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

<b>Conciliación de factores claves internos y externos para diseñar estrategias de Supervivencia (DA)</b>		
<b>Factor interno clave</b>	<b>Factor externo clave</b>	<b>Estrategias resultantes</b>
<b>D1</b> Falta de capacitación al personal involucrado con la recaudación tributaria.	<b>A1</b> Emigración de las empresas radicadas en Soyapango hacia otros municipios.	<b>D1-A8=</b> Capacitar al personal involucrado en la recaudación tributaria para que orienten a los contribuyentes en cuanto a las leyes que los obliga al pago de sus tributos y explicar la importancia de esto.  <b>D8-A1=</b> Brindar una atención especializada a los contribuyentes comerciantes para solventar de manera eficiente sus necesidades específicas para evitar la emigración de empresas radicadas en el municipio por disconformidades con el servicio recibido.
<b>D2</b> Poco personal involucrado con la recaudación tributaria.	<b>A2</b> Inseguridad por la presencia de grupos delincuenciales en algunas zonas del municipio.	
<b>D3</b> Instalaciones con poco espacio físico para el desarrollo de las labores.	<b>A3</b> Crisis económica a nivel nacional e internacional.	
<b>D4</b> Centralización de los servicios a los contribuyentes.	<b>A4</b> Indiferencia de los contribuyentes ante sus obligaciones tributarias.	
<b>D5</b> Tiempos muy extensos para la emisión de solvencias.	<b>A5</b> Influencia de grupos externos en las funciones de los empleados.	
<b>D6</b> No se cuenta una base de datos actualizada de los contribuyentes.	<b>A6</b> Crecimiento de zonas marginales en el municipio de Soyapango.	
<b>D7</b> Procesos de cobro deficientes.	<b>A7</b> Crecimiento del comercio informal en el municipio de Soyapango.	
<b>D8</b> Deficiencia en la atención a los contribuyentes.	<b>A8</b> Desconocimiento de las leyes tributarias municipales por parte de los contribuyentes.	

**I. PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS  
PROPUESTAS.**

A continuación se presenta el plan de implementación de las estrategias en el cual se describen: las actividades a realizar, el responsable de llevar a cabo la actividad, los recursos requeridos, los costos estimados y el tiempo de implementación estimado para desarrollar las estrategias.

Las estrategias son una propuesta para que la municipalidad implemente según su criterio aquellas que considere de mayor relevancia y factibilidad.

Para establecer el estimado de la inversión requerida para cada una de las estrategias se tomó en consideración el criterio de la jefa del Departamento de Cuentas corrientes, personal administrativo, síndico y otros dependiendo del área involucrada en cada propuesta, ya que ellos estimaron el desembolso que sería necesario para desarrollar cada actividad de las estrategias.















**J. DETALLE DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS  
ESTRATEGIAS PROPUESTAS.**

Con el propósito de llevar a cabo las estrategias propuestas para la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía de Soyapango se detallan a continuación una serie de actividades que ayudarán al logro de las mismas.

**ESTRATEGIA 1.** Utilizar el sistema informático interno de control de pago de tributos municipales como plataforma y principal fuente de información en la creación de un sitio de internet para la atención al contribuyente y además puedan consultar su situación tributaria actual y reducir el tiempo de consulta y emisión de estados de cuenta.

**Actividad a realizar:**

1. Fomentar una red de apoyo a la comunidad y de intercambio de información entre la institución y los contribuyentes.

**Desarrollo:**

El Departamento de Cuentas Corrientes junto con la unidad de Informática y de comunicaciones y relaciones se deberán reunir para la implementación de la página web que ayude a los empleados y contribuyentes tanto para la agilización de los procesos como en el incremento de la recuperación de mora tributaria en el mediano y largo plazo.

2. Capacitación a los empleados para que manipulen y le den uso provechoso a la página web.

**Desarrollo:**

El Departamento de informática será el encargado de impartir periódicamente capacitaciones a los empleados del departamento de cuentas corrientes para el correcto manejo de la página web y así poder darles una mejor atención a los contribuyentes. Es importante mencionar que la plataforma debe facilitar en gran medida el trabajo de los empleados de dicha unidad desde el primer día de su implementación así como también se deberá crear un manual básico de usuario.

3. Motivar a los contribuyentes en el manejo adecuado y provechoso de la página web como herramienta de apoyo a su conocimiento y vínculo de comunicación.

**Desarrollo:**

El departamento de informática, junto con el de cuentas corrientes tendrán la tarea de publicar boletines dentro de la página web que contengan las ordenanzas emitidas por el consejo municipal acerca del pago de sus tributos sin multas ni intereses y demás artículos que conlleven a facilitar el uso de la página web.

4. Mantener actualizada la información de la página web y dar mantenimiento preventivo y correctivo a la misma.

**Desarrollo:**

El departamento de cuentas corrientes será el encargado de actualizar la información de cada uno de los contribuyentes para

no tener problemas de cobro, mientras el departamento informática tendrá la tarea de darle mantenimiento periódicamente para el correcto funcionamiento de la pagina web así se podrá detectar a tiempo cualquier falla o daño en sus componentes.

**Estrategia 2.** Hacer uso efectivo de la potestad tributaria para el cobro de los tributos municipales a través de un plan integral apoyándose con otras instituciones públicas para que la solvencia municipal sea un requisito mandatorio para la prestación de servicios.

**Actividad a realizar:**

1. Coordinarse con otras instituciones públicas para adherirse al plan que hace obligatorio exigir la solvencia municipal para la prestación de servicios.

**Desarrollo:**

La Secretaría Municipal junto con la Unidad Jurídica y el Departamento de Comunicaciones y Relaciones Exteriores deberán comunicarse y reunirse con los representantes de las entidades municipales que se verán involucradas en el plan propuesto, plantear las características del mismo y sus ventajas. Se deberá obtener el compromiso por escrito de dichas entidades para dar cumplimiento a la nueva disposición.

2. Comunicar de manera pública a los contribuyentes la nueva disposición y puntualizar que instituciones están involucradas con la nueva medida.

**Desarrollo:**

El Departamento de Comunicaciones y Relaciones Exteriores junto con el Departamento de Cuentas Corrientes serán los encargados de comunicar a los contribuyentes sobre la nueva disposición, detallando las instituciones que están involucradas y la fecha de entrada en vigencia de la nueva medida. Esta acción se realizará a través de murales de comunicación en la alcaldía, publicaciones en internet, la notificación en los avisos de cobro, en los estados de cuenta y también se comunicará de manera verbal por los colaboradores del Departamento de Cuentas Corrientes que tienen contacto con los contribuyentes.

3. Exigir de manera continua y sin exclusión alguna, la solvencia municipal a los contribuyentes para la prestación de determinados servicios.

**Desarrollo:**

El Departamento de Cuentas Corrientes y las instituciones involucradas en el plan adoptarán como política permanente la exigencia de la solvencia municipal a los contribuyentes para la prestación de determinados servicios.

**ESTRATEGIA 3.** Implementar el enfoque de policía comunitaria en aquellas zonas de alto riesgo delincriminal en el municipio de Soyapango, para tener mayor acceso a la notificación a aquellos contribuyentes que se encuentran en situación de mora con la alcaldía.

**Actividad a realizar:**

1. Elaborar acuerdo entre PNC y alcaldía para implementar la policía comunitaria en las zonas de alto riesgo delincriminal.

**Desarrollo:**

La Secretaría Municipal junto con la Unidad Jurídica deberán comunicarse y reunirse con los representantes de la comisión de jefaturas de la Policía Nacional Civil que se verán involucradas en la implementación de la policía comunitaria en zonas de alto riesgo delincriminal en el municipio de Soyapango con el propósito de establecer un compromiso por escrito entre los participantes, para llevar a cabo dicha estrategia.

2. Elaborar una ordenanza para veda de armas en zonas de recreación.

**Desarrollo:**

El alcalde junto con su consejo municipal y las autoridades de la Policía Nacional Civil deberán programar reuniones para identificar aquellas zonas de recreación o convivencia familiar para darle paso a la creación e implementación de la ordenanza

municipal para que sea publicada y darla a conocer a los habitantes del municipio de Soyapango.

3. Mantener un plan de trabajo en las comunidades para asegurar la presencia policial.

**Desarrollo:**

La comisión encargada del proyecto establecida en la alcaldía junto con las autoridades de la policía comunitaria deberán realizar un plan en el cual se especifique el rol que desempeñarán en aquellas zonas identificadas con índices delincuenciales para ello se deberá establecer mesas de diálogo entre las partes involucradas para darle cumplimiento a las disposiciones adoptadas en el plan.

4. Gestionar procesos de formación continua en el área de policía comunitaria.

**Desarrollo:**

Las autoridades encargadas de la policía comunitaria deberán capacitar a sus elementos en cuando a convivencia y servicio especializado a dar confianza a los habitantes de aquellas zonas peligrosas para que en conjunto puedan implementar de manera satisfactoria controles de vigilancia y así poder tener un poco de tranquilidad en los alrededores de su vivienda.

5. Darle cumplimiento a la orden judicial y hacer rastreo en aquellas zonas con altos índices delincuenciales.

**Desarrollo:**

La unidad Judicial deberá emitir órdenes y entregarla a las autoridades competentes para darle seguimiento a las capturas de aquellos delincuentes que se encuentran dentro del municipio y así hacer cumplir la ley.

**ESTRATEGIA 4.** Contratar personal con las competencias necesarias, enfocado a la recuperación de mora tributaria, ante la falta de recurso humano en el Departamento de Cuentas Corrientes.

**Actividades a realizar:**

1. Determinar la cantidad de personas con las que cuenta el Departamento de Cuentas Corrientes en los diferentes Puestos.

**Desarrollo:**

La jefa del Departamento de Cuentas Corrientes estimará cuantas personas existen internamente para llevar a cabo el plan, además deberá analizar externamente la cantidad de personas que podrían estar interesadas en ocupar las plazas.

2. Realizar las acciones necesarias que permitan identificar con cierto grado de exactitud la cantidad de personas por requerir con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para ocupar los puestos.

**Desarrollo:**

Para poder determinar la cantidad de personas que ocuparán las plazas es necesario que la encargada de Cuentas Corrientes analice la misión, visión y los objetivos estratégicos de la institución y en base a estos hacer la estimación de las personas por requerir.

3. Determinar el perfil de las personas requeridas en el Departamento de Cuentas Corrientes.

**Desarrollo:**

Para contratar el personal requerido se deberá consultar el Manual de Descripción de Puestos, lo cual servirá para determinar el perfil de las personas solicitadas; examinando quienes reúnen las competencias necesarias para ocupar las plazas.

4. Analizar costos versus beneficios de contratar nuevas personas.

**Desarrollo:**

El Departamento de Recursos Humanos deberá hacer una comparación entre los costos que implica su contratación (salarios, ISSS, AFP, etc.) con relación al logro de las metas planteadas.

5. Contratar 7 personas para apoyar a los gestores de cobro.

**Desarrollo:**

Para llevar a cabo la contratación de las personas se desarrollarán las siguientes acciones: El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de Publicar la oferta de empleo en los medios de comunicación que estime convenientes para tal fin, además se encargará de la recepción de curriculum, evaluar y calificar dichos documentos, administración de Pruebas de Selección, entrevistas al Personal, e investigación de antecedentes para la selección de las personas idóneas.

**ESTRATEGIA 5.** Descentralizar los servicios prestados a los contribuyentes con respecto al pago de sus tributos municipales a través de convenios con instituciones financieras bancarias para poder cancelarlos por medio de uno de sus colectores en las diferentes sucursales del país.

**Actividad a realizar:**

1. Realizar convenios con instituciones financieras bancarias para que presten el servicio de recepción de pagos tributarios municipales a través de sus sucursales en todo el país.

**Desarrollo:**

La Unidad Jurídica y el Departamento de Comunicaciones y Relaciones Exteriores deberán comunicarse y reunirse con los representantes de las entidades financieras bancarias con las

cuales se desea realizar el convenio, plantear las características del mismo y junto con los costos que esto implica. Se deberá adquirir el compromiso por escrito de dichas entidades para dar cumplimiento al nuevo servicio.

2. Comunicar de manera pública a los contribuyentes la nueva alternativa de pago y puntualizar que instituciones bancarias prestan el servicio.

**Desarrollo:**

El Departamento de Comunicaciones y Relaciones Exteriores junto con el Departamento de Cuentas Corrientes serán los encargados de comunicar a los contribuyentes sobre la nueva alternativa, detallando las instituciones bancarias que prestarán el servicio y la fecha desde la cual estará disponible. Esta acción se realizará a través de murales de comunicación en la alcaldía, publicaciones en internet, la notificación en los avisos de cobro, en los estados de cuenta y también se comunicará de manera verbal por los colaboradores del Departamento de Cuentas Corrientes que tienen contacto con los contribuyentes.

3. Revisar periódicamente con las instituciones bancarias las condiciones del convenio, para determinar posibles cambios si fuera necesario.

**Desarrollo:**

La Unidad Jurídica junto con Departamento de Cuentas Corrientes revisarán periódicamente con las instituciones bancarias las condiciones del convenio, para determinar posibles cambios derivados de la factibilidad de la alternativa, la respuesta de los contribuyentes a esta y el costo que tiene la vigencia el servicio comparado con los beneficios de mantenerlo. Evaluando todas estas alternativas se puede decidir darle continuidad o no, a esta alternativa de pago.

**ESTRATEGIA 6.** Capacitar al personal involucrado en la recaudación tributaria para que orienten a los contribuyentes en cuanto a las leyes que los obliga al pago de sus tributos y explicar su importancia.

**Actividad a realizar:**

1. Gestionar las capacitaciones con las entidades que las impartirán.

**Desarrollo:**

El área de Recursos Humanos junto con la Unidad Jurídica y el Departamento de Cuentas Corrientes serán los encargados de buscar y contactar a los proveedores de capacitación idóneos, de acuerdo a las necesidades particulares de formación que se tengan.

2. Diseñar los programas de contenidos y presupuestar el plan de capacitación.

**Desarrollo:**

El área de Recursos Humanos y la Jefatura del Departamento de Cuentas Corrientes diseñarán junto con la entidad capacitadora el programa de contenidos de las capacitaciones, adaptándolos a los requerimientos específicos que tiene el Departamento de Cuentas Corrientes con respecto a las áreas de conocimiento tributario que desea cubrir. Al mismo tiempo se presupuestará el costo de impartir las capacitaciones y el lapso de tiempo que tomará llevarlas a cabo.

3. Coordinar las capacitaciones y comenzar a impartirlas de manera periódica al personal involucrado en la recaudación tributaria.

**Desarrollo:**

El área de Recursos Humanos y la Jefatura del Departamento de Cuentas Corrientes serán los encargados de informar y coordinar al personal que recibirá las capacitaciones de manera periódica. La entidad capacitadora será responsable de impartir la formación de acuerdo a lo programado, apegándose estrictamente a lo establecido para no interferir en la operatividad del departamento y poder salir en el tiempo estimado para dicha formación.

**ESTRATEGIA 7.** Brindar una atención especializada a los contribuyentes comerciantes para solventar de manera eficiente sus necesidades específicas a fin de evitar la emigración de empresas radicadas en el municipio por disconformidades con el servicio recibido.

**Actividades a realizar:**

1. Crear dentro del Departamento de Cuentas Corrientes un área específica para atender a las empresas del municipio.

**Desarrollo:**

La jefa del Departamento de Cuentas Corrientes deberá realizar las gestiones necesarias ante las autoridades competentes para que le asignen los recursos necesarios para dicha área, la cual necesitará de más espacio físico, equipo técnico y material y las personas que atenderán a los representantes de las empresas.

2. Capacitar en atención al cliente a las personas designadas para esta área.

**Desarrollo:**

El Departamento de Recursos Humanos en coordinación con el Departamento de Cuentas Corrientes serán los encargados de crear el programa de capacitación, además se encargarán de suministrar el material necesario para las capacitaciones.

3. Crear un programa de beneficios temporal para las empresas que mantengan sus instalaciones en Soyapango.

**Desarrollo:**

A efecto de incentivar a las empresas radicadas en el municipio, se establecerá una ordenanza transitoria que establece la exoneración del pago de impuestos; el consejo municipal y las autoridades competentes serán los encargados de llevar a cabo dicho programa.

4. Crear oportunidades para la sostenibilidad de las empresas.

**Desarrollo:**

El gobierno municipal deberá fomentar la incorporación del factor medioambiental como uno de los condicionamientos de la competitividad en la industria, además deberá promover la equidad e inclusión económica y social, fomentando la cultura como factor de apoyo a las empresas.

5. Realizar buena gobernabilidad y diálogo social promoviendo la disciplina en las políticas fiscales.

**Desarrollo:**

El gobierno municipal deberá promover e informar a través de los medios de comunicación que considere pertinentes, la buena gestión de los asuntos públicos, manteniendo constantemente el diálogo con los habitantes del municipio.

Además se deberá trabajar en la elaboración de políticas económicas acertadas que busquen el bien común.

**K. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA RECUPERACIÓN DE MORA  
TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

Después de haber realizado la formulación de estrategias a partir de la matriz F.O.D.A. y la descripción del plan para la implementación de las mismas, se presenta a continuación el consolidado de las estrategias generadas en el proceso anteriormente descritos.

Es importante mencionar que con el propósito de facilitar la comprensión y la aplicación de las estrategias presentadas, se clasificaron dentro de tres segmentos, los cuales corresponden a los tres áreas de la institución que de acuerdo al diagnóstico son los que requieren mayor atención y por lo tanto tienen prioridad estratégica.

Las estrategias respectivas que agregan valor a cada una de las tareas que desarrollan la función del Departamento de Cuentas Corrientes son:

**1. Estrategias de recaudación y recuperación de mora tributaria.**

- Hacer uso efectivo de la potestad tributaria para el cobro de los tributos municipales a través de un plan integral apoyándose con otras instituciones públicas para que la solvencia municipal sea un requisito mandatorio para la prestación de servicios.

- Implementar el enfoque de policía comunitaria en aquellas zonas de alto riesgo delincriminal en el municipio de Soyapango, para tener mayor acceso a la notificación a aquellos contribuyentes que se encuentran en situación de mora con la alcaldía.
- Contratar personal con las competencias necesarias, enfocado a la recuperación de mora tributaria, ante la falta de recurso humano en el Departamento de Cuentas Corrientes.

## **2. Estrategias de mejora al servicio de los contribuyentes.**

- Utilizar el sistema informático interno de control de pago de tributos municipales como plataforma y principal fuente de información en la creación de un sitio de internet para la atención al contribuyente y además puedan consultar su situación tributaria actual y reducir el tiempo de consulta y emisión de estados de cuenta.
- Descentralizar los servicios prestados a los contribuyentes con respecto al pago de sus tributos municipales a través de convenios con instituciones financieras bancarias para poder cancelarlos por medio de uno de sus colectores en las diferentes sucursales del país.

- Brindar una atención especializada a los contribuyentes comerciantes para solventar de manera eficiente sus necesidades específicas para evitar la emigración de empresas radicadas en el municipio por disconformidades con el servicio recibido.

### **3. Estrategias de formación y desarrollo del personal.**

- Capacitar al personal involucrado en la recaudación tributaria para que orienten a los contribuyentes en cuanto a las leyes que los obliga al pago de sus tributos y explicar la importancia de esto.





## **M. APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO.**

### **1. Aprobación.**

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

### **2. Fuentes de financiamiento para la implementación del Plan Estratégico.**

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

Se recomienda que los recursos financieros para la implementación del plan estratégico sean asignados del Fondo General de la municipalidad, específicamente del FODES a partir de un porcentaje de 0.33% (Costo total de implementación del plan estratégico ÷ FODES asignado a la municipalidad) de la asignación de la transferencia del FODES, a fin de garantizar el cumplimiento de cada uno de los objetivos proyectados en el marco de las actividades establecidas.

A través de esta propuesta se ofrece una solución a la difícil situación financiera y económica que agobia al municipio de Soyapango, en especial los graves problemas de liquidez para cumplir con sus obligaciones y compromisos con los habitantes, lo que repercute directamente en la ejecución de proyectos y obras de beneficio municipal, a favor de sus respectivas comunidades.

### **3. Comunicación.**

Es importante recalcar que luego de aprobada las estrategias a usar se deben de comunicar a todos los empleados del Departamento de Cuentas Corrientes las nuevas decisiones, ya que ellos se vuelven parte fundamental para el éxito de las estrategias a implementar.

### **4. Preparación del personal.**

Finalmente, es necesario darle una preparación al personal del Departamento de Cuentas Corrientes acerca de las nuevas disposiciones sobre las estrategias que serán implantadas, como por ejemplo capacitación acerca del nuevo trabajo que se requerirá para llevar a cabo dichas estrategias, el uso de nueva tecnología, el trato de calidad hacia los contribuyentes entre otras cosas que serán de ayuda para el logro de la recuperación de la mora de los contribuyentes.

**N. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO  
PROPUESTO.**

Por medio del seguimiento y evaluación de las estrategias, la alcaldía Municipal de Soyapango podrá controlar el desarrollo de las acciones y encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos de mejorar en las áreas de recaudación y recuperación de mora tributaria, servicio al contribuyente y desarrollo del personal.

Es recomendable que la persona encargada del Departamento de cuentas corrientes le de seguimiento a que se cumplan cada una de las actividades establecidas para cada estrategia.

También se debe destinar cierta cantidad de dinero proveniente de cualquiera de los fondos propios de la Alcaldía para el mantenimiento del plan estratégico con el fin de siempre contar con dicho fondo.

Además se debe de revisar anualmente el plan estratégico propuesto para evaluar los resultados, y ver si estos están cumpliendo los objetivos planteados.

A continuación se presenta un cuadro de control que permitirá que la Alcaldía Municipal de Soyapango evalúe los resultados obtenidos de las estrategias.

## O. CUADRO DE CONTROL DE ESTRATEGIAS.

N°	Estrategias	Actividades	Resultados esperados	Observaciones
1	<p>Utilizar el sistema informático interno de control de pago de tributos municipales como plataforma y principal fuente de información en la creación de un sitio de internet para la atención al contribuyente y además puedan consultar su situación tributaria actual y reducir el tiempo de consulta y emisión de estados de cuenta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una red de apoyo a la comunidad y de intercambio de información entre la institución y los contribuyentes.</li> <li>• Capacitación a los empleados para que manipulen y le den uso provechoso a la página web.</li> <li>• Motivar a los contribuyentes en el manejo adecuado y provechoso de la página web como herramienta de apoyo a su conocimiento y vínculo de comunicación.</li> <li>• Mantener actualizada la información de la página web y dar mantenimiento preventivo y correctivo a la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la participación activa de los contribuyentes a través del uso de la información en la página web.</li> <li>• Mantener integridad y disponibilidad de los procesos computacionales y de comunicación, asegurando el buen funcionamiento, confiabilidad y seguridad de la información, para prevenir daños e interrupciones a las actividades que se ejecuten en el sistema.</li> <li>• La satisfacción de las necesidades de los contribuyentes así como también la disminución de la mora tributaria.</li> </ul>	
2	<p>Hacer uso efectivo de la potestad tributaria para el cobro de los tributos municipales a través de un plan integral apoyándose con otras instituciones públicas para que la solvencia municipal sea un requisito mandatorio para la prestación de servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinarse con otras instituciones públicas para adherirse al plan que hace obligatorio exigir la solvencia municipal para la prestación de servicios.</li> <li>• Comunicar de manera pública a los contribuyentes la nueva disposición y puntualizar que instituciones están involucradas con la nueva medida.</li> <li>• Exigir de manera continua y sin exclusión alguna, la solvencia municipal a los contribuyentes para la prestación de determinados servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la recaudación tributaria aumente de manera considerable, por medio de una red de colaboración entre instituciones públicas apoyándose en la autoridad concedida por las leyes que hacen posible el cobro obligatorio de los tributos municipales.</li> </ul>	

N°	Estrategias	Actividades	Resultados esperados	Observaciones
3	Implementar el enfoque de policía comunitaria en aquellas zonas de alto riesgo delincriminal en el municipio de Soyapango, para tener mayor acceso a la notificación a aquellos contribuyentes que se encuentran en situación de mora con la alcaldía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar acuerdo entre PNC y alcaldía para implementar la policía comunitaria en las zonas de alto riesgo delincriminal.</li> <li>• Elaborar una ordenanza para veda de armas en zonas de recreación.</li> <li>• Mantener un plan de trabajo en las comunidades para asegurar la presencia policial.</li> <li>• Gestionar procesos de formación continua en el área de policía comunitaria.</li> <li>• Darle cumplimiento a la orden judicial y hacer rastreo en aquellas zonas con altos índices delincriminales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamizar las relaciones entre el sector público y privado para mejorar los niveles de seguridad en las poblaciones.</li> <li>• Hacer cumplir la ordenanza en aquellas zonas consideradas potencialmente peligrosas.</li> <li>• Patrullaje a pie o en bicicleta para lograr proximidad con la comunidad,</li> <li>• Capacitaciones periódicamente para actualizar conocimientos y habilidades del personal relacionadas a sus funciones.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de normas, reglamentos y/o leyes que regulen el bienestar de los habitantes del municipio de Soyapango por medio de la reducción de la delincriminal en aquellas zonas de alto riesgo.</li> </ul>	
4	Contratar personal con las competencias necesarias, enfocado a la recuperación de mora tributaria, ante la falta de recurso humano en el Departamento de Cuentas Corrientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la cantidad de personas con las que cuenta el Departamento de Cuentas Corrientes en los diferentes Puestos.</li> <li>• Realizar las acciones necesarias que permitan identificar con cierto grado de exactitud la cantidad de personas por requerir con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el puesto.</li> <li>• Determinar el perfil de las personas requeridas en Cuentas Corrientes.</li> <li>• Analizar costos versus beneficios de contratar nuevas personas.</li> <li>• Contratar 7 personas para apoyar a los gestores de cobro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr mantener una base de datos actualizada de las personas que laboran en el Departamento de Cuentas Corrientes, a fin de tenerlos en cuenta en futuros proyectos.</li> <li>• Lograr definir las competencias y requisitos necesarios que deben cumplir las personas a contratar.</li> <li>• Incrementar los ingresos de la alcaldía a través de la recuperación de la mora tributaria a un mínimo costo.</li> <li>• Disminuir el problema de morosidad mediante la asignación de los casos de contribuyentes morosos a estas personas, para que estos hagan las gestiones necesarias a fin de que los contribuyentes resuelvan su situación.</li> </ul>	

N°	Estrategias	Actividades	Resultados esperados	Observaciones
5	Descentralizar los servicios prestados a los contribuyentes con respecto al pago de sus tributos municipales a través de convenios con instituciones financieras bancarias para poder cancelarlos por medio de uno de sus colectores en las diferentes sucursales del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar convenios con instituciones financieras bancarias para que presten el servicio de recepción de pagos tributarios municipales de a través de sus sucursales en todo el país.</li> <li>• Comunicar de manera pública a los contribuyentes la nueva alternativa de pago y puntualizar que instituciones bancarias prestan el servicio.</li> <li>• Revisar periódicamente con las instituciones bancarias las condiciones del convenio, para determinar posibles cambios si fuera necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la recaudación tributaria ya que se le hará más factible a los contribuyentes el pago de sus tributos municipales, por medio de este servicio, el cual tiene la ventaja que permite cancelar a través de las distintas sucursales en todo el país de las instituciones financieras bancarias con las que se tenga convenio.</li> </ul>	
6	Capacitar al personal involucrado en la recaudación tributaria para que orienten a los contribuyentes en cuanto a las leyes que los obliga al pago de sus tributos y explicar su importancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las capacitaciones con las entidades que las impartirán.</li> <li>• Diseñar los programas de contenidos y presupuestar el plan de capacitación.</li> <li>• Coordinar las capacitaciones y comenzar a impartirlas de manera periódica al personal involucrado en la recaudación tributaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar al personal involucrado en la recaudación tributaria con los conocimientos necesarios para orientar a los contribuyentes fomentando una cultura de responsabilidad tributaria, lo cual aumentara la recaudación de tributos y la vez será menos necesaria la labor de cobro.</li> </ul>	
7	Brindar una atención especializada a los contribuyentes comerciantes para solventar de manera eficiente sus necesidades específicas a fin de evitar la emigración de empresas radicadas en el municipio por disconformidades con el servicio recibido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear dentro del Departamento de Cuentas Corrientes un área específica para atender a las empresas del municipio.</li> <li>• Capacitar en atención al cliente a las personas designadas para esta área.</li> <li>• Crear un programa de beneficios temporal para las empresas que mantengan sus instalaciones en Soyapango.</li> <li>• Crear oportunidades para la sostenibilidad de las empresas.</li> <li>• Realizar buena gobernabilidad y diálogo social promoviendo la disciplina en las políticas fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer las necesidades básicas del sector económico de Soyapango, a fin de garantizar la permanencia de estas en el municipio.</li> <li>• Mejorar la calidad de los servicios prestados a los contribuyentes.</li> <li>• Incentivar a los empresarios de Soyapango para que sigan invirtiendo en el municipio.</li> <li>• Fomentar el emprendedurismo en el municipio de Soyapango.</li> <li>• Confianza de los empresarios en el gobierno municipal, mediante la elaboración de políticas económicas acertadas.</li> </ul>	

**P. BIBLIOGRAFIA.****1. LIBROS.**

- David Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, 10<sup>a</sup> Primera Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2008.
- Eli de Gortari. Conclusiones y Pruebas de la Ciencia, España: Editorial Océano, S.L, 1983.
- James Stoner, Administración, (México: Prentice Hall, 2006).
- Joaquín Rodríguez, Como Aplicar Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, 5<sup>a</sup> Ed. (México: Tompson, 2005).
- Salvador Osvaldo Brand, Economía y Administración, (México: 3<sup>a</sup> edición McGraw Hill, 2001).

**2. TESIS.**

- Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para incrementar la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, Departamento de San Salvador.

### 3. LEYES.

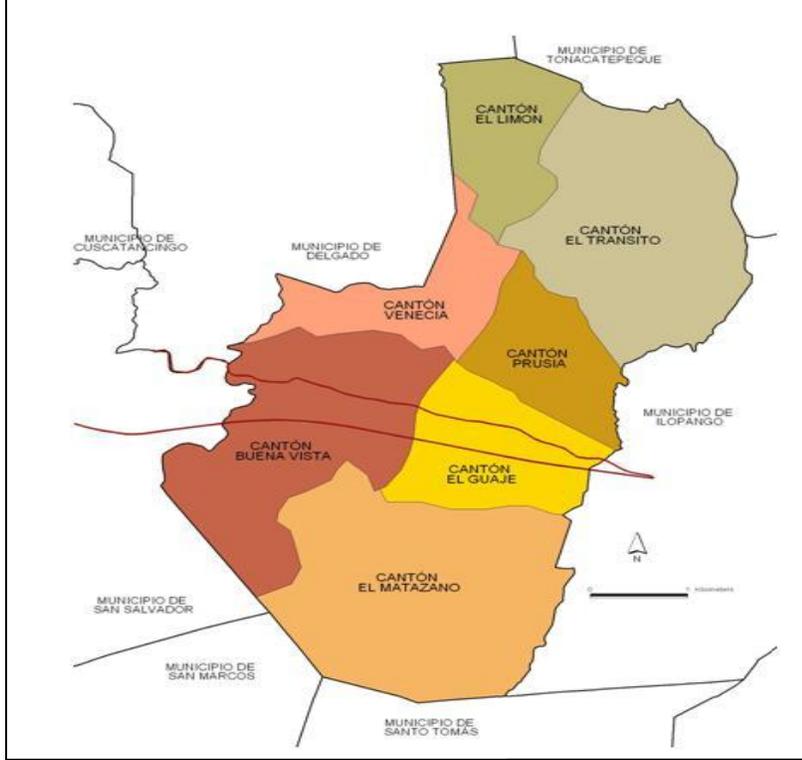
- Código Tributario de El Salvador y su Reglamento de Aplicación, 16ª edición, Editorial Jurídica Salvadoreña.
- Ley General Tributaria Municipal, (LGTM-1989)

### 4. PAGINAS WEB

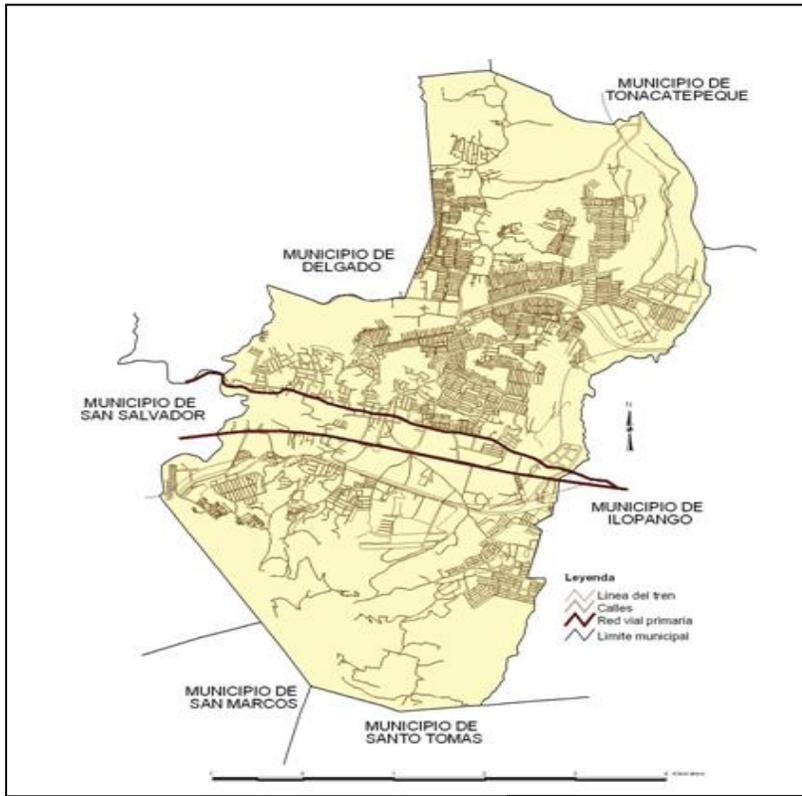
- Alcaldía Municipal de Soyapango.gob.sv, 22 de mayo de 2012, de [http:// www.soyapango.gob.sv](http://www.soyapango.gob.sv). Accesada en fecha: 22 de mayo de 2012.
- Datos históricos de Soyapango. 22 de mayo de 2012, disponible en:  
<http://nestordanilootero.blogspot.com/2011/01/soyapango-historia-de-un-pueblo-muy.html>. Accesada en fecha: 22 de mayo de 2012.
- Distribución FODES 2013. 03 de marzo de 2013, disponible en:  
[http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=401:distribuci%C3%B3n-fodes-2011](http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_k2&view=item&id=401:distribuci%C3%B3n-fodes-2011). Accesada en fecha: 03 de marzo de 2013.

# **ANEXOS**

# UBICACIÓN DEL MUNICIPIO



Anexo 1



Anexo 2



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado: **"PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECUPERACION DE LA MORA TRIBUTARIA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**

**A. OBJETIVO**

Recolectar información que sirva como insumo para poder determinar la situación tributaria actual de los contribuyentes en el municipio de Soyapango.

**B. INDICACIONES**

Por este medio le pedimos su colaboración para contestar una serie de preguntas que a continuación se le presentan. Deberá responder marcando con una "x" la respuesta que usted considere conveniente.

**1. ¿Género al que pertenece?**

Femenino ( )

Masculino ( )

**2. ¿Cuál es su edad?**

18-25 años ( ) 26-35 años ( ) 36 años en adelante ( )

**3. ¿Cuál es su nivel educativo?**

Básicos ( ) Medios ( ) Superiores ( ) Otros \_\_\_\_\_

**4. ¿Es usted residente/comerciante dentro del municipio de Soyapango?**

SI ( ) NO ( )

**5. ¿Hace cuánto tiempo reside o se desempeña como comerciante en el municipio de Soyapango?**

1 a 5 años ( ) 5 a 10 años ( ) mas de 10 años ( )

**6. ¿El establecimiento comercial donde usted opera o lugar donde vive es propio?**

SI ( ) NO ( )

**7. ¿Actualmente se encuentra solvente con sus tributos municipales?**

SI ( )

NO ( )

NO SABE ( )

**8. ¿Por qué razón se encuentra insolvente con sus tributos municipales? (tasas e impuestos)**

Falta de tiempo ( ) No sabe cómo pagar ( )  
problemas económicos ( ) No sabía que estaba en mora ( )

**9. ¿Ha recibido una notificación clara y oportuna por parte de la Alcaldía sobre su situación tributaria actual?**

SI ( ) NO ( )

**10. ¿Cuál cree que es la mejor manera para notificarle sobre su situación tributaria actual?**

Correspondencia escrita ( ) Vía telefónica ( )  
Correo Electrónico ( ) Otros Medios ( )

**11. ¿Conoce las alternativas que existen para ponerse al día con sus tributos municipales?**

SI ( ) NO ( )

**12. Si usted estuviera en mora, y se le ofreciera un plan de pago que le fuera factible, ¿estaría dispuesto a poner sus tributos al día?**

SI ( ) NO ( )

**13. Si usted estuviera en mora, ¿Le gustaría que la Alcaldía Municipal de Soyapango le contactara para buscar la mejor manera de solventar su situación tributaria?**

SI ( ) NO ( )

**14. ¿Es de su conocimiento que al no cancelar los tributos municipales, tiene que pagar un recargo adicional de mora tributaria?**

SI ( ) NO ( )

**15. ¿Considera usted que es recomendable para la población que este al día con sus pagos por impuestos o tasas municipales?**

SI ( ) NO ( )

**¿Por qué?**

---

---

---



7. Desde su punto de vista, ¿Son adecuados los recursos con los que cuentan para desarrollar sus actividades?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitaciones por parte de la Alcaldía para el mejoramiento eficiente de sus actividades?

SI ( ) NO ( )

9. ¿En la actualidad la Alcaldía cuenta con un sistema informático eficiente para la identificación de los contribuyentes morosos?

SI ( ) NO ( )

10. A su consideración, ¿existen procesos definidos para el cobro de la mora tributaria?

SI ( ) NO ( )

11. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los elementos externos a la Alcaldía Municipal de Soyapango que ayudan o facilitan al proceso de recaudación de los tributos municipales? Mencionar por lo menos 5.

---

---

---

12. A su consideración ¿Cuáles son los factores externos a la Alcaldía Municipal de Soyapango que dificultan o entorpecen al proceso de recaudación de los tributos municipales? Mencionar por lo menos 5.

---

---

---

13. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los elementos internos a la Alcaldía Municipal de Soyapango que ayudan o facilitan al proceso de recaudación tributaria? Mencionar por lo menos 5.

---

---

---

14. A su consideración ¿Cuáles son los factores internos a la Alcaldía Municipal de Soyapango que dificultan el proceso de recaudación tributaria? Mencionar por lo menos 5

---

---

---

Gracias por su valiosa colaboración.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO  
UNIDAD DE RECUPERACION DE MORA  
CUENTAS CORRIENTES

LISTADO DEPURADO DE CUENTAS PENDIENTES DE PAGO				
NUMERO	NOMBRE	No. DE TARJETA	NIC	CANTIDAD ADEUDADA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Auxiliar de Depuración

\_\_\_\_\_  
Jefe Departamento  
Cuentas Corrientes

\_\_\_\_\_  
Recibe Unidad de Recuperación de Mora



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO (frente)**  
**AVISO RECORDATORIO**

Estimado Sr. (es) Soyapango, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 200\_\_\_\_\_  
Cuenta corriente No. \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En esta oportunidad, tenemos el placer de recordarle que tiene una cuenta pendiente, con respecto al pago de sus tributos municipales, por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ correspondiente al período desde: \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_ de 200\_\_\_\_\_, el cual se desglosa de la forma siguiente:

Desechos Sólidos \$  
Aseo \$  
Alumbrado \$  
Pavimentación \$  
Impuestos municipales \$  
Fiestas 5% \$  
Intereses por mora (15% \$  
Anual)  
Multas \$ \_\_\_\_\_  
Total \$

Por lo le agradeceremos, se presente a nuestras oficinas a revisar el pago de su deuda; rogámosle traer su último recibo cancelado.

Atentamente,

Sr. Patricio Valladares  
Jefe de la Unidad de Recuperación de mora  
ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

Según los artículos No 20 y No 24  
De la Ley General tributaria municipal

Si usted da en alquiler su inmueble, tiene Derecho a nombrar un responsable para que Se haga efectivo el pago del tributo, ya que Se supone que el contribuyente tiene como Domicilio el lugar donde se realiza el hecho Generador, que es donde está ubicado el inmueble.

**DE USTED DEPENDE, EL DESARROLLO DE NUESTRO MUNICIPIO**

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO** (reverso)

**ACTA DE NOTIFICACION DE AVISO DE COBRO No** \_\_\_\_\_

En la residencia del Contribuyente \_\_\_\_\_  
Ubicado en \_\_\_\_\_  
Departamento de San Salvador, a las \_\_\_\_\_ horas con  
\_\_\_\_\_ minutos del día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del  
año \_\_\_\_\_. Notifiqué aviso de cobro que se detalla al  
Adverso de la presente hoja.

Y siendo este el lugar señalado para notificaciones. Se lee y  
Se entrega el original del aviso de cobro antes señalado.

Firma de recibido \_\_\_\_\_ DUI No \_\_\_\_\_

NOTIFICA \_\_\_\_\_ DUI No \_\_\_\_\_



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**  
**Unidad De Recuperación De Mora**

**EXPEDIENTE N°:** \_\_\_\_\_

**CTA. CTE. N°:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE :** \_\_\_\_\_

**DIRECCION :** \_\_\_\_\_

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO  
PRIMER AVISO DE COBRO**

(frente)

Soyapango, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 200\_\_\_\_\_

Estimado Sr. (es)

Cuenta corriente No. \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

En esta oportunidad, le estamos avisando que su cuenta presenta una mora con respecto al pago de sus tributos municipales, por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ correspondiente al período desde: \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_ de 200\_\_\_\_\_, el cual se desglosa de la forma siguiente:

Desechos Sólidos \$  
Aseo \$  
Alumbrado \$  
Pavimentación \$  
Impuestos municipales \$  
Fiestas 5% \$  
Intereses por mora (15% \$  
Anual)  
Multas \$ \_\_\_\_\_  
Total \$

Por lo le agradeceremos, se presente a nuestras oficinas a revisar el pago de su deuda; rogámosle traer su último recibo cancelado.

Según los artículos No 20 y No 24  
De la Ley General tributaria municipal  
Si usted da en alquiler su inmueble, tiene  
Derecho a nombrar un responsable para que  
Se haga efectivo el pago del tributo, ya que  
Se supone que el contribuyente tiene como  
Domicilio el lugar donde se realiza el hecho  
Generador, que es donde está ubicado el inmueble.

**DE USTED DEPENDE, EL DESARROLLO DE NUESTRO MUNICIPIO.**

Atentamente,

Sr. Patricio Valladares  
Jefe de la Unidad de Recuperación de mora  
ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO (reverso)**

**ACTA DE NOTIFICACION DE AVISO DE COBRO No \_\_\_\_\_**

En la residencia del Contribuyente \_\_\_\_\_

Ubicado en \_\_\_\_\_

Departamento de San Salvador, a las \_\_\_\_\_ horas con

\_\_\_\_\_ minutos del día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del

año \_\_\_\_\_. Notifiqué aviso de cobro que se detalla al

Adverso de la presente hoja.

Y siendo este el lugar señalado para notificaciones. Se lee y

Se entrega el original del aviso de cobro antes señalado.

Firma de recibido \_\_\_\_\_ DUI No \_\_\_\_\_

NOTIFICA \_\_\_\_\_ DUI No \_\_\_\_\_

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO** (frente)

**SEGUNDO AVISO DE COBRO**

Soyapango, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_\_

Estimado Sr. (es)

Cuenta corriente No. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Dirección:

\_\_\_\_\_  
Desde el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, del presente año, le hemos enviado dos avisos, requiriendo el pago de sus tasas e impuestos Municipales y no hemos tenido ninguna respuesta. Por lo que la mora acumulada al día \_\_\_\_\_ es de \$ \_\_\_\_\_, cantidad de que se desglosa de la forma siguiente:

Desechos Sólidos \$  
Aseo \$  
Alumbrado \$  
Pavimentación \$  
Impuestos municipales \$  
Fiestas 5% \$  
Intereses por mora (15% \$  
Anual)  
Multas \$ \_\_\_\_\_  
Total \$

Según Artículos No 46, No 47 y No 65:

Si usted no cancela su mora, traerá como consecuencia:

- El cobro de intereses
- Hacer exigible la mora tributaria.
- Aplicación de multas.

Clases de Sanciones según el Art. No 63:

- Multas
- Clausura de establecimiento

Señor contribuyente, se le pide se acerque a nuestra oficina para saldar su mora, y así se evitará muchos problemas como los señalados anteriormente; la Alcaldía cuenta con planes de pago.

Atentamente,

Sr. Patricio Valladares  
Jefe de la Unidad de Recuperación de mora  
ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO** (reverso)

**ACTA DE NOTIFICACION DE AVISO DE COBRO No \_\_\_\_\_**

En la residencia del Contribuyente \_\_\_\_\_

Ubicado en \_\_\_\_\_

Departamento de San Salvador, a las \_\_\_\_\_ horas con

\_\_\_\_\_ minutos del día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del

año \_\_\_\_\_. Notifiqué aviso de cobro que se detalla al

Adverso de la presente hoja.

Y siendo este el lugar señalado para notificaciones. Se lee y

Se entrega el original del aviso de cobro antes señalado.

Firma de recibido \_\_\_\_\_ DUI No \_\_\_\_\_

NOTIFICA \_\_\_\_\_ DUI No \_\_\_\_\_

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO** (frente)  
**TERCER AVISO DE COBRO**

Estimado Sr. (es) Soyapango, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 200\_\_\_\_\_

Cuenta corriente No. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Dirección:

\_\_\_\_\_  
Desde el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, del presente año, le hemos enviado avisos de cobro, requiriendo el pago de sus tasas e impuestos Municipales en mora y no hemos recibido ninguna respuesta.

**MORA PENDIENTE:**

Desechos Sólidos \$  
Aseo \$  
Alumbrado \$  
Pavimentación \$  
Impuestos municipales \$  
Fiestas 5% \$  
Intereses por mora (15% \$  
Anual)  
Multas \$ \_\_\_\_\_  
Total \$

Sinceramente Señor(a) \_\_\_\_\_, a menos que su deuda sea pagada, sino se presenta en las próximas 72 horas a solventar dicha situación, nos veremos en la desagradable acción de ejercer el cobro por vía judicial y aplicar las sanciones que la Ley General tributaria municipal nos concede.  
Art. 118 LGTM.

La Administración tributaria municipal, Notificará al deudor de un crédito tributario municipal concediéndose un plazo de 30 días contados, a partir de la notificación para que efectúe el pago correspondiente, bajo la prevención que de no hacerlo se procederá al cobro judicial.

Sinceramente,

Sr. Patricio Valladares  
Jefe de la Unidad de Recuperación de mora.

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO** (reverso)

**ACTA DE NOTIFICACION DE AVISO DE COBRO No \_\_\_\_\_**

En la residencia del Contribuyente \_\_\_\_\_

Ubicado en \_\_\_\_\_

Departamento de San Salvador, a las \_\_\_\_\_ horas con

\_\_\_\_\_ minutos del día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del

año \_\_\_\_\_. Notifiqué aviso de cobro que se detalla al

Adverso de la presente hoja.

Y siendo este el lugar señalado para notificaciones. Se lee y

Se entrega el original del aviso de cobro antes señalado.

Firma de recibido \_\_\_\_\_ DUI No \_\_\_\_\_

NOTIFICA \_\_\_\_\_ DUI No \_\_\_\_\_

# CONTRATO PAGO A PLAZOS.

NOSOTROS: \_\_\_\_\_, quien firma \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ edad, empleado, del domicilio de Soyapango, con documento único de identidad numero \_\_\_\_\_, en representación legal de la Alcaldía Municipal de Soyapango, de conformidad al artículo cuarenta y siete del Código Municipal, y que en lo sucesivo se denominara la ALCALDIA, por otra parte, \_\_\_\_\_, con DUI numero \_\_\_\_\_, con años \_\_\_\_\_ de edad quien firma ilegible, de profesión u oficio, quien representa a A SI MISMO, con número de cuenta \_\_\_\_\_, del domicilio de SOYAPANGO, \_\_\_\_\_, Y que en adelante se denominara DEUDOR (A), celebro el presente CONTRATO A PLAZO, sujeto a las cláusulas siguientes : OBJETO DE CONTRATO, por el presente contrato, la ALCALDIA CONCEDE \_\_\_\_\_, el cual firmara una letra de cambio por el valor de \_\_\_\_\_, como garantía de pago, y la primera cuota se iniciara el \_\_\_\_\_, los que incluyen los respectivos impuestos municipales interés, multas, fiestas patronales y demás réditos a favor de la Alcaldía Municipal de Soyapango, la mora comprende desde \_\_\_\_\_ hasta el \_\_\_\_\_, los que suman un valor de \_\_\_\_\_, que se compromete el deudor a pagar, las cuales deberá de cancelar en la Alcaldía de Soyapango. SEGUNDA: OBLIGACION DE MANTENER AL DIA EL PAGO DE LOS TRIBUTOS NO COMPRENDIDOS EN ESTE CONTRATO. El deudor se compromete a mantener actualizado los pagos de los tributos generados a favor de la Alcaldía a partir de la fecha de este contrato la mora en los pagos mensuales tendrá efecto de dar por terminado el presente contrato y por lo tanto hará exigible por la vía judicial la deuda contenida en el y la actual en mora. TERCERA. CADUCIDAD DEL PLAZO. La mora en el pago de una sola de las cuotas mensuales pactadas, hará caducar el plazo concedido y la Alcaldía podrá exigir al deudor el pago total de la obligación como si fuera el plazo vencido por lo que el deudor reconocerá a la Alcaldía los gastos o costos que ocasione el cobro de esta deuda por la vía administrativa o judicial. CUARTA. APLICACIÓN DEL PAGO. El deudor autoriza a la Alcaldía para que cualquier abono que efectué sea aplicado su pago en el siguiente orden: primero intereses luego multas y por ultimo tributos. QUINTA. GARANTIA: El Deudor firmará una Letra de Cambio por el valor de \_\_\_\_\_ a favor de "La Alcaldía", lo cual servirá para garantizar el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en el presente contrato por parte de "La Alcaldía",

esta Letra de Cambio será devuelta por parte de "La Alcaldía" al "Deudor" al finalizar el pago del contrato y cuando se cumpla con las estipulaciones del presente contrato. SEXTA GASTOS POR CUENTAS DEL DEUDOR. Correrán por cuenta del deudor los gastos que causen el otorgamiento del presente contrato y las autenticas notariales de las firmas que lo autoricen los Honorarios profesionales, costas procesales que incurriese la Alcaldía para la recuperación de lo adeudado en el ejercicio de las acciones y recursos que promoviese, aunque en sentencia definitiva el deudor no sea condenado en costas . SEPTIMA. SOLVENCIA. En caso en que el deudor solicite solvencia municipal, podrá extendersele siempre que se cancele el equivalente al monto adeudado a favor de la Alcaldía. El medio para rendir fianza será determinado por la Alcaldía. OCTAVA. DOMICILIO CONTRACTUALES Y RENUNCIAS. Para el caso la acción judicial a raíz de lo estipulado de este contrato, ambos contratantes señalan como domicilio el de esta ciudad a la jurisdicción de cuyos tribunales nos sometemos expresamente. El deudor renuncia al Derecho de Apelar en los juicios de cualquier otra naturaleza que se le promovieren por incumplimiento de las obligaciones pactadas, así mismo se renuncia al derecho de exigir fianzas o cuentas al depositario nombrado, cuyo nombramiento será hecho libremente por la Alcaldía. En fe de lo cual firmamos este instrumento

Alcaldía Municipal \_\_\_\_\_ Deudor (a) \_\_\_\_\_

<p>Fecha: _____</p> <p>Pagad en _____ en: _____</p> <p>Ciudad o lugar donde será pagadera: _____</p> <p>El banco aquí mencionado queda autorizado por la presente a pagar esta obligación a su vencimiento</p>	<p><b>LETRA DE CAMBIO</b> <b>SIN PROTESTO</b></p> <p>No _____</p> <p style="text-align: right;">Lugar o fecha de emisión _____</p> <p>\$ _____</p> <p>El día: _____ de _____</p> <p>Páguese a _____</p> <p>La orden de : <b>ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO</b></p> <p>La cantidad de : _____</p> <p>La obligación del aceptante de la presenta se origina de operaciones mercantiles entre el librador y el librado, según contrato(o): _____</p> <p>El librado puede aceptar esta letra pagadera en cualquier banco en el país que el designe al aceptarla.</p> <p>A _____</p> <p>Nombre del librado _____ firma del librado _____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">domicilio</p>
--	--

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**  
**UNIDAD DE RECUPERACION DE MORA**  
**CUENTAS CORRIENTES**  
**INFORME MENSUAL DE LA MORA RECUPERADA DE LAS TASAS E IMPUESTOS**  
**MUNICIPALES.**  
**MES DE: \_\_\_\_\_**

RUBROS	MONTO		PROPORCION DE LA MORA RECUPERADA	OBSERVACIONES
	Gestionado	Recuperado		
Tasas Municipales				
Impuestos Municipales				
Intereses Moratorios				
Multas				
Otros Impuestos				

Fecha de Elaboración: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora

\_\_\_\_\_  
 Gerencia Financiera

# ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

UNIDAD DE RECUPERACION DE MORA

CUENTAS CORRIENTES

## INFORME COMPARATIVO MENSUAL DE LA MORA RECUPERADA DE LAS TASAS E IMPUESTOS MUNICIPALES.

MESES	RUBROS	MONTO		PROPORCION DE LA MORA RECUPERADA	OBSERVACIONES
		Gestionado	Recuperado		
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				

	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				
	Tasas Municipales				
	Impuestos Municipales				
	Intereses Moratorios				
	Multas				
	Otros Impuestos				

Fecha de Elaboración: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora

\_\_\_\_\_  
Gerencia Financiera