

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



"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE
LOS IMPUESTOS Y LA RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA EN
LA ALCALDIA DE SAN RAMÓN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

PEDRO ERNESTO FIGUEROA DOMÍNGUEZ.

MANUEL ALFREDO LÓPEZ MARTÍNEZ.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN SALVADOR, FEBRERO, 2014
EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.
Rector.

Dra. Ana Leticia de Amaya.
Secretaria General.

Msc. Roger Armando Arias
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tribunal Examinador:

Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala
Docente Director.

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

SAN SALVADOR, FEBRERO, 2014.
EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por sus Bendiciones y por concedernos la fortaleza, paciencia, perseverancia y sabiduría en los momentos difíciles de nuestra carrera.

A la Alcaldía Municipal: Especialmente a todos los empleados del área Financiera y el Sr. Alcalde **Tulio Suria López** por haber confiado en la capacidad del grupo para proponer alternativas de solución.

A nuestro Docente Asesor Msc. Eduardo Antonio Delgado, por su apoyo, cooperación, Profesionalismo, buena voluntad y total disposición para guiarnos con sabiduría en la realización del trabajo de graduación; así como a todos los docentes que participaron en nuestro proceso de formación profesional.

A mi madre Delmy Zonia de Figueroa por su amor y apoyo constante e incondicional y por ser lo máspreciado que tengo en esta vida.

A mi hermana Iris Guadalupe Figueroa por su apoyo y sus consejos en todo momento.

A mi Esposa Cristela Elizabeth de Figueroa por el amor, la confianza y la esperanza puesta en mí; así como también por ser el motor que impulsa mi caminar día con día.

A María Delia Mendoza, Francisca Melany Mendoza y Alba Marina Rivas, que aunque ya no están con nosotros, me brindaron su amor y apoyo en cada momento.

A Rosa Lidia Mendoza, Rosa Lidia de Caddick, Flor de María de Peña, Luz Estela de Aragón y mis hermanos José Concepción, Cesar Antonio y Eduardo José Aragón por ser parte fundamental en mi vida.

A mi mejor amigo y compañero de trabajo de grado Manuel Alfredo López por su apoyo incondicional durante los años de estudio y en la culminación del trabajo de graduación. *Pedro Ernesto Figueroa Domínguez*

A mis Padres, Teresa López de Martínez, Víctor Manuel Martínez, por haberme inculcado muchos valores necesarios para seguir adelante y por el apoyo incondicional para culminar mi carrera.

A mis hermanos, Luis Humberto López por su apoyo innegable y ejemplo a seguir; **Rafael Cruz,** por sus consejos, apoyo y a mis dos hermanas.

A mis Sobrinos, René Eduardo Palacios López Y Jaime Ernesto Palacios López que me ayudaron y colaboraron en todo momento.

A mi futura esposa, Cecilia García, por estar siempre a mi lado dándome fortaleza.

A mi compañero de trabajo de grado y amigo, Ernesto Figueroa por su apoyo en todos estos años y **a mis amigos/as** que me apoyaron y orientaron.
Manuel Alfredo López Martínez

INDICE

A. RESUMEN.	i
B. INTRODUCCIÓN.	iii

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y MORA TRIBUTARIA.

A. Antecedentes.	1
1. Antecedentes del Municipio de San Ramón.....	1
B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Ramón.	3
1. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de San Ramón... 3	
a) Importancia.	3
b) Filosofía Institucional (Misión y Visión).	3
c) Estructura Organizacional	4
2. Marco Legal que regula las actividades municipales.....	7
a) Constitución de la República de El Salvador.	7
b) Código Municipal.	8
c) Ley General Tributaria Municipal.	9
d) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	10
e) Ordenanzas Municipales.	11
C. Aspectos generales de la Planeación Estratégica.	12
1. Historia de la Planeación Estratégica.....	12
2. Conceptos sobre la Planeación Estratégica.....	14
a) Plan.	14
b) Estrategia.	14
c) Planeación Estratégica.	15
3. Proceso de la Planeación Estratégica.....	17
a) Pensamiento Estratégico.	18
b) Planeación a Largo Plazo.	21
c) Planeación Táctica.	24

D. Recaudación Tributaria.	32
1. Generalidades sobre la Recaudación Tributaria.....	32
a) Recursos Financieros Municipales.	32
b) Recaudación Tributaria.	33
c) Ingresos Corrientes.	33
d) Mora Tributaria.	34
e) Impuestos Municipales y Tasas por Servicios.	35
f) Legislación Tributaria Municipal.	35
E. Herramienta de Análisis FODA.	38
1. Generalidades sobre la Herramienta de Análisis FODA....	38
a) Objetivo del análisis FODA.	39
b) Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.	44

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS Y
RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SAN RAMÓN

A. Objetivos de la Investigación.	49
1. General.....	49
2. Específicos.....	49
B. Metodología de la Investigación.	50
1. Método Científico.....	50
2. Métodos Auxiliares del Método Científico.....	51
3. Fuentes de información.....	51
4. Tipo de investigación.....	54
5. Diseño de la investigación.....	55
6. Determinación del Área Geográfica.....	56
7. Determinación del Universo Y Muestra.....	56
8. Prueba piloto del cuestionario.....	59
9. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.....	60

C. Descripción de la Situación Actual de la Recaudación Tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de San Ramón.	67
1. Parámetros para el Cobro de Tasas Municipales.....	67
2. Organización.....	72
3. Procedimiento de Recaudación tributaria por tasas municipales.....	80
4. Procedimiento Actual de Recuperación de Mora.....	81
D. Determinación de los Aspectos Críticos (FODA) que inciden en la baja Recaudación Tributaria y Recuperación de Mora por parte de los Contribuyentes.	82
1. Monto Total de la Mora Tributaria de la Alcaldía.....	87
2. Consecuencias de la disminución en la Recaudación Tributaria para la Alcaldía Municipal de San Ramón.....	88
E. Conclusiones y Recomendaciones.	90
1. Conclusiones.....	90
2. Recomendaciones.....	92

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE LOS IMPUESTOS Y RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN.

A. Planteamiento Estratégico.	96
1. Diseño de los Valores.....	96
2. Diseño de la Misión.....	98
3. Diseño de la Visión.....	98
B. Planeación a Largo Plazo para la Recaudación Tributaria ...	99
1. Análisis de Aspectos Críticos.....	99
2. Establecimientos de Objetivos a Largo Plazo.....	112
3. Planes de Acción Estratégicos.....	114
C. Propuesta de Creación de la sección de Cobro y Recuperación de Mora.	120
1. Prologo.....	120
2. Base Legal (Ley General Municipal).....	121

3.	Objetivos De La Sección De Cobro Y Recuperación De Mora	121
4.	Políticas De Cobro Y Recuperación De La Mora Tributaria	123
5.	Funciones De La Sección De Cobro Y Recuperación De Mora	127
6.	Procedimientos Para El Cobro De Impuestos Y Tasas Por Servicios.....	128
7.	Recursos Humanos.....	134
8.	Recursos Técnicos.....	136
9.	Puesta en Marcha de la Sección de Cobro y Recuperación de Mora.....	137
D.	Organización propuesta para los departamentos involucrados en el proceso de la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Ramón	139
E.	Planeación Táctica para incrementar la Recaudación Tributaria Municipal.	143
1.	Indicadores Claves de Rendimiento. (Según áreas de resultado critica).....	143
2.	Objetivos Tácticos.....	146
F.	Propuesta del plan de Acción Estratégico (2014-2015), para mejorar la Recaudación Tributaria y Recuperación de Mora en la Alcaldía Municipal de San Ramón.	150
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	152
	ANEXOS	

ANEXO N°1: ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN, CUSCATLÁN. MORA AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2012

ANEXO N°2: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA

ANEXO N°3: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTRIBUYENTES.

ANEXO N°4: DIARIO OFICIAL.- SAN SALVADOR, 1 DE JULIO DE 2010.TOMO N° 388.

ANEXO N°5: BASE LEGAL, LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.

ANEXO N°6: NOTIFICACION

ANEXO N°7: EJEMPLO DE ACTA DE RECIBO DE NOTIFICACION QUE DEBE IR AL REVERSO DE LAS COPIAS DE LOS AVISO DE COBRO.

ANEXO N° 8: MODELO DE CARTA PARA AVISO DE COBRO. PRIMER AVISO.

ANEXO N° 9: MODELO DE CARTA DE A VISO DE COBRO POR SEGUNDA VEZ.

ANEXO N° 10: MODELO DE CARTA DE COBRO TERCERA NOTIFICACIÓN.

ANEXO N° 11: SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO DE LA DEUDA TRIBUTARIA DE CONTRIBUYENTE.

ANEXO N° 12: CONVENIO DE PAGO POR MORA TRIBUTARIA.

ANEXO N° 13: CONTRATO DE FINANCIAMIENTO AL CONTRIBUYENTE.

ANEXO N° 14: MODELO DE DEMANDA DE ALCALDÍAS A CONTRIBUYENTES MOROSOS.

A. RESUMEN.

La Alcaldía Municipal de San Ramón, la envuelve una problemática en cuanto a una baja recaudación tributaria y la estrategia necesaria para poder recuperar la mora, que asciende a \$ 32,288.66, al analizar la situación de la alcaldía de San Ramón y como medida de buscar una respuesta a la problemática, sugerimos la implementación de un plan estratégico, que ayude a la institución a superar dicho problema, por tanto se llega a la siguiente interrogante: **¿En qué medida el diseño de un plan estratégico de recaudación de impuestos y recuperación de mora, mejorará la recaudación y recuperación de mora en la Alcaldía de San Ramón?**. A partir de esta interrogante se plantean los objetivos que guiaran la investigación de campo.

El objetivo principal de este estudio es: Proponer un plan estratégico para la recaudación de los impuestos y recuperación de mora tributaria en el municipio de San Ramón, departamento de Cuscatlán.

Para fortalecer la investigación se ha utilizado el método científico mediante el método auxiliar deductivo, este método permite sintetizar y analizar la información recopilada. Para obtener esa información se han utilizado tres técnicas como lo son: la observación, la entrevista y la encuesta, tomando como base las fuentes de información: primarias y secundarias.

El universo que se ha tomado en cuenta esta constituido en dos: los empleados de los departamentos encargados de la recaudación tributaria y la población contribuyente.

Una de las conclusiones más importantes se tiene: El nivel de gestión de la administración municipal de recursos humanos ha sido de tipo operativo, esta caracterización ha imposibilitado el desarrollo de herramientas técnicas administrativas tales como: Procesos de reclutamiento y selección basados en parámetros objetivos; programas de evaluación del desempeño, de incentivos laborales y otros orientados a fortalecer la mística laboral e identificación de los empleados con la institución en pro de la eficiencia laboral.

Una de las recomendaciones más importante es: Diseñar e implementar un Plan Estratégico para la Recaudación Tributaria y Recuperación de la mora que guíe y coordine los esfuerzos de los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria municipal.

B. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las alcaldías enfrentan muchos retos, que deben sacar adelante, uno de ellos es la recaudación tributaria también recuperar montos de deudas de los contribuyentes, para poder contribuir al desarrollo del municipio es necesario elaborar estrategias encaminadas a resolver estos factores que afectan la labor principal de municipalidad, para poder retomar la problemática se ha desarrollado el siguiente trabajo de investigación denominado "Diseño De Un Plan Estratégico Para La Recaudación de los Impuestos y la Recuperación de Mora Tributaria en la Alcaldía de San Ramón, Departamento de Cuscatlán", el estudio se desglosa en tres capítulos que se describe a continuación:

La información que muestra el capítulo I, es sobre los aspectos generales de la Alcaldía Municipal de San Ramón, es decir, como está compuesta en cuanto a su estructura organizacional, sus antecedentes, así como la situación actual de la Alcaldía en cuanto a la recaudación de Impuestos y recuperación de la mora tributaria.

Así mismo, se detallan las generalidades de la recaudación de impuestos tales como: su definición, objetivos, población contribuyente, también, se conocerán las estrategias que se utilizarán para lograr una mejor recaudación de impuestos y recuperación de la mora tributaria en el Municipio.

Por otra parte, se dan a conocer las generalidades del plan Estratégico, el cual estará compuesto por: la planeación, Estrategias, los elementos complementarios del plan Estratégico y los pasos para la elaboración de dicho plan.

La información que muestra el capítulo II, se trata de las técnicas que se tomarán en cuenta en el proyecto de investigación, es decir, que se analiza cual es la situación de la recaudación de impuestos y recuperación de mora actualmente, a través de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en cuanto a la situación tributaria, por otra parte, se establecen los objetivos de la investigación, dicho en otras palabras que es lo que se pretende al Diseñar el plan Estratégico; También, se denota la metodología de la investigación que se llevará a cabo como lo son, las fuentes de información, las técnicas de investigación, el tipo de investigación, la determinación del universo y muestra, y lo que es la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

La información que muestra el capítulo III, comprende el diseño del Plan Estratégico, el cual tiene como objetivo generar una mejor recaudación de impuestos así como la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía del Municipio de San Ramón; Por otra parte, contiene el desarrollo del plan estratégico, es decir el planteamiento estratégico propuesto, así como la planeación a largo plazo para la recaudación tributaria y la planeación táctica para mejorar la recaudación y recuperación de mora tributaria.

CAPITULO I

*GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SAN RAMÓN, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RECAUDACIÓN
TRIBUTARIA Y MORA TRIBUTARIA.*

A. Antecedentes.

1. Antecedentes del Municipio de San Ramón.

Aspectos Socio/Económicos.

- **Población.**

De acuerdo con los censos que maneja la Municipalidad para el año 2003, la población aproximada del Municipio de San Ramón, es de 7,650 habitantes, de los cuales; 3,150 son del área Urbana (41.18%) y 4,500 son del área Rural (58.82%).¹

- **Principales actividades económicas.**

El municipio de San Ramón es predominantemente agrícola, los productos de mayor cultivo son granos básicos (cultivo de mayor importancia), plantas hortenses y frutícolas, pastos, café, y caña de azúcar. La comercialización de estos productos la realizan en Cojutepeque, Municipios aledaños y en San Salvador. Existen además actividades relacionadas a la pequeña industria y el comercio, entre las actividades de la pequeña industria se encuentran dos talleres de fabricación de muebles en madera. En el comercio local existen tiendas, cafetines, comedores, pupuserías y otros.

¹ El Salvador, Plan de Mitigación y Uso de Tierras en San Ramón, (2003)

- **Fuentes de empleo y de ingresos**

La fuente generadora de empleo para la zona rural es la agricultura. Existen seis granjas pequeñas para la crianza de pollos, que les generan empleo a seis familias de la localidad. En la zona urbana los principales ingresos resultan de la actividad del comercio, tanto formal como informal, así como de la agricultura. Los ingresos promedio estimados por familia al mes, para el área rural son de \$ 145.00 y en el área urbana de \$ 180.00.²

Las remesas familiares son muy pocas con montos estimados de \$ 100. 00 para algunas familias. Se estima que, un promedio del 25% de población económicamente activa del municipio obtiene sus ingresos empleándose en diferentes actividades fuera del municipio, desplazándose para ello a la cabecera departamental (Cojutepeque), a municipios cercanos y a la capital.

² Ibíd 1

B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Ramón.

1. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de San Ramón.

a) Importancia.

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

b) Filosofía Institucional (Misión y Visión).

a) Misión.

Brindar servicios con calidad y amabilidad, fortaleciendo nuestras funciones en los diferentes niveles estructurales: asesores, apoyo y operativos, tomando en cuenta aspectos técnicos y normativos, cualidades, y destrezas de nuestro recurso humano, fomentando el espíritu de ser cada día mejores,

logrando así una integración profesional al servicio de nuestro pueblo.³

b) Visión.

El Municipio de San Ramón evoluciona con la participación y articulación de los distintos sectores que conforman la comunidad y el Gobierno Municipal; generando oportunidades de desarrollo de forma integral con equidad de género y la participación de la juventud en lo educativo, físico, económico, social, cultural espiritual, político y ambiental para sus habitantes. Contará con el manejo y protección sustentable de sus recursos, generación de empleo con la diversificación, calificación y fortalecimiento de las actividades económicas, con cobertura urbana y rural de todos los servicios básicos, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, principalmente de aquellos que se encuentran en condiciones de pobreza, disminuyendo así la migración de los mismos.

c) Estructura Organizacional

Los Gobiernos municipales para que puedan realizar sus funciones es necesario que cada uno de éstos constituya una estructura organizacional, para determinar quién realizará determinadas

³ Según Alcalde y Miembros del Concejo Municipal del Municipio de San Ramón, 23/05/12

tareas y quién será el responsable de los resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. (Harold koontz)

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

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAMON

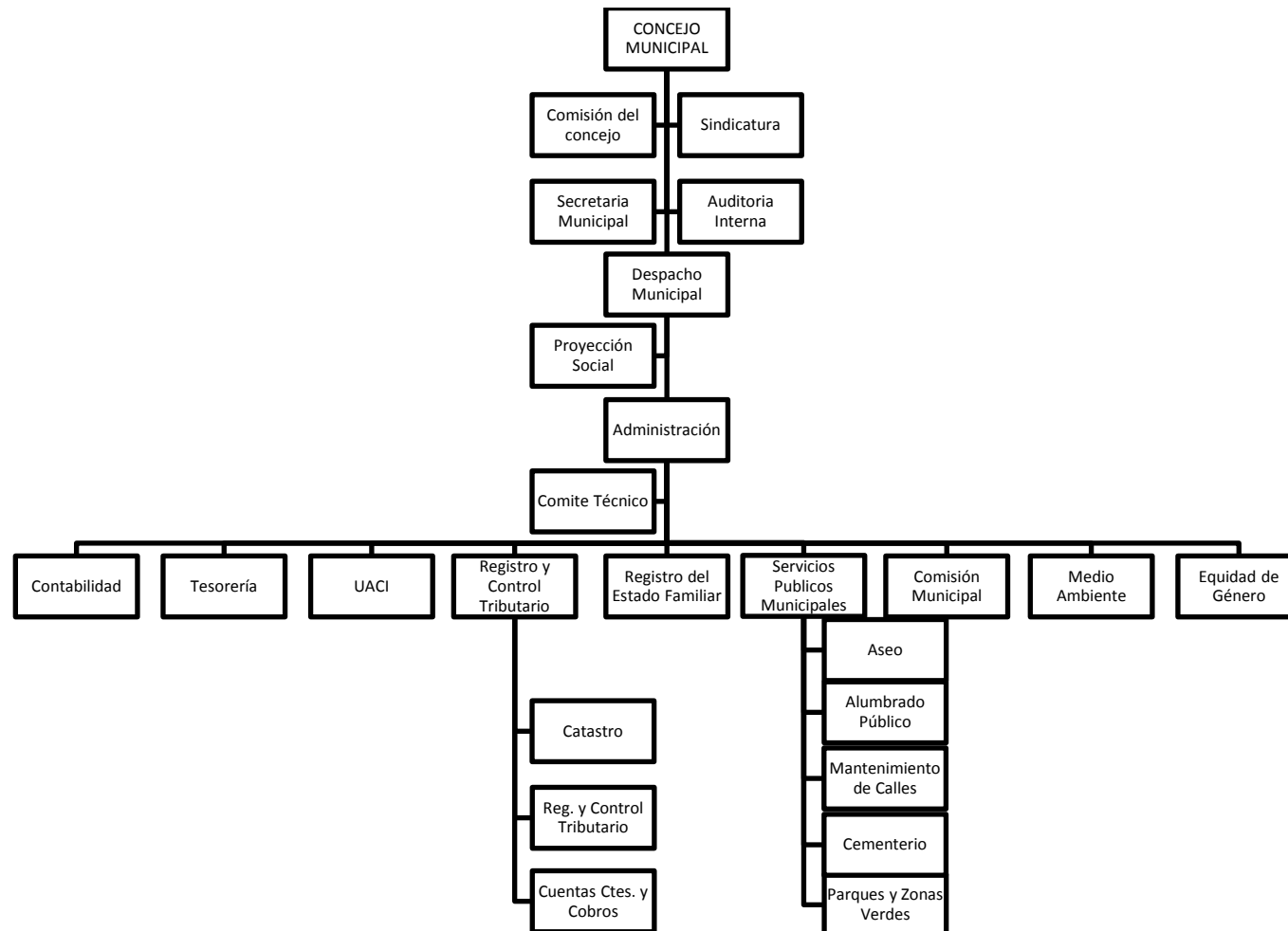


Figura No. 1: Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Ramón.

Fuente: Alcaldía Municipal de San Ramón.

2. Marco Legal que regula las actividades municipales

a) Constitución de la República de El Salvador.

Según la Constitución de la República de El Salvador aprobada por asamblea Constituyente, el 15 de diciembre de 1983, concede a las Alcaldías Municipales en su artículo No. 203 autonomía en lo económico, técnico y administrativo, así también abarca la forma de cómo se regirán las Alcaldías a través de un Código Municipal, en el cual se centran los principios generales para su organización, funcionamiento y el ejercicio de sus facultades.

En este aspecto la Autonomía de la Alcaldía Municipal comprende:

- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca. Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento.

- Decretar el Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de las dependencias.
- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- Elaborar tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

b) Código Municipal.

El Código Municipal emitido por la Asamblea Legislativa de El Salvador, según Decreto Legislativo No. 542 y publicado en el Diario Oficial el 24 de diciembre de 1986, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas de los municipios. Dentro de los aspectos legales establecidos en el Código Municipal se señalan conceptos generales sobre lo que son los Municipios, lo que constituyen los municipios, cuáles son las atribuciones que les corresponden como instituciones autónomas, cuáles son sus responsabilidades en relación con los servicios públicos que presta (Alumbrado público, tren de aseo y adoquinado/pavimentación), los instrumentos jurídicos de que se vale la autoridad municipal para que las decisiones tomadas tengan el debido cumplimiento,

las funciones que le corresponden al titular del Gobierno local y de la Administración Municipal.

El Código Municipal sistematiza lo que es la Hacienda Pública Municipal, a diferenciar lo que corresponde al Patrimonio del Municipio, los ingresos de las actividades que son propias de los mismos, de la forma de elaboración del presupuesto de ingresos y egresos y su distribución como parte de la actuación administrativa, de la obligación a llevar la contabilidad debidamente organizada de acuerdo con sistemas autorizados por la Corte de Cuentas de la República; con el propósito de controlar, vigilar y fiscalizar la ejecución del presupuesto; así como de los beneficios que gozarán las municipalidades. Además, éste delega autoridad a las Alcaldías para crear sus propios instrumentos jurídicos, como las Ordenanzas Municipales que son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.

c) Ley General Tributaria Municipal.

La LGTM fue aprobada por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, según Decreto Legislativo No. 86 y publicada en el Diario Oficial el 21 de diciembre de 1991, tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo

general que regulen las Autoridades Municipales para ejercitar y desarrollar la potestad tributaria. Esto permite a las Alcaldías una mayor independencia administrativa y financiera; así como también propiciar el financiamiento de los servicios y obras de beneficio social para los habitantes de la comunidad.

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

d) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). fue aprobada por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, según Decreto Legislativo No. 868 y publicada en el Diario Oficial el 15 de Mayo de 2000, tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines, por con siguiente queda sujeta a disposiciones de dicha ley Las

adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley.

Por lo tanto mediante la ley (LACAP) las Municipalidades se fundamentan en ella para llevar a cabo tanto la contratación de personal como, la adquisición de bienes y servicios con los cuales la Municipalidad puede cumplir con sus objetivos en aras de beneficiar a la población.

e) Ordenanzas Municipales.

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

Las Ordenanzas Municipales son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local, esto quiere decir, que son las disposiciones que benefician el desarrollo local y éstas son elaboradas y aprobadas por el Concejo Municipal. El Concejo deliberadamente tiene la potestad de dictar las Ordenanzas que el Código Municipal le señala expresamente y que se refieren a la administración del Patrimonio y los intereses locales del Municipio.

C. Aspectos generales de la Planeación Estratégica.

1. Historia de la Planeación Estratégica.

Estrategia (Raíces etimológicas) Griego *strategos* = "Un general" = > "ejército", acaudillar. Verbo griego *strategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.⁴

La Planeación Estratégica se origina como una herramienta administrativa para resolver los problemas que los empresarios a

⁴ SACDEL. (2000). *SACDEL*. Recuperado el 15 de OCTUBRE de 2012, de <http://www.sacdel.org/uploaded/content/category/1729321830.pdf>

diario enfrentan, la cual fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales de Estados Unidos a mediados de 1950. En dicha década muchas firmas estadounidenses se enfrentaron a síntomas perturbadores que no podían ser remediados de inmediato por medio de técnicas administrativas ya existentes. En el caso de algunas empresas, la demanda del mercado comenzó a disminuir, y no se pudo reestimar ni aún por medio del mercadeo y promoción más enérgica, y más tarde vieron invadidos sus mercados tradicionales por competidores extranjeros vigorosos.

Hacia finales de la década de los 1950, varias de las empresas líderes y de las compañías consultoras, que trabajaban en forma independiente se encontraron convergiendo en un nuevo enfoque. La Planeación Estratégica permite reconocer las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, y los puntos débiles y fuertes de la empresa y de la selección combinada de dichos aspectos para orientar los esfuerzos y lograr los objetivos. Durante muchos años, la "planeación estratégica" y la "planeación a largo plazo" se consideraron como sinónimos. Lo malo es que la planeación a largo plazo como se ha practicado en muchas empresas no es más que una extrapolación de la historia.⁵

⁵ **Ibíd.**

2. Conceptos sobre la Planeación Estratégica.

a) Plan.

Definición básica inicial de las características que adoptará el enfrentamiento a una situación problemática, que consta de un conjunto de objetivos y metas y la orientación de los medios o línea de acción que se utilizarán para la obtención de los objetivos y metas.⁶

“Es un proyecto de curso de acción para alcanzar resultados deseados”.⁷

“Es un curso de acción predeterminado”. De acuerdo a lo anterior se puede determinar que un plan, es el que establece típicamente la finalidad de la organización, y puede describir un conjunto de actividades que se desarrollan en un período establecido siguiendo un fin.⁸

b) Estrategia.

⁶ Espinoza Vergara, M. (1987). Programación Pág.47

⁷ James A. F. Stoner y otros Op. Administración Cit. Pág. 11

⁸ Preston P. Le Breton, P.H.D. Administración Prentice-Hall, Inc 1992 Pág. 7

“Plan General de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir sus objetivos”.⁹

“Es parte de un proceso de carácter cíclico”. El ciclo estratégico puede tener un carácter informal, intuitivo, siguiendo un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para su consecución, estas son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados.¹⁰

“Se refiere a un cierto plan concebido antes de iniciar la acción, en el que se toman en cuenta diversos factores pertinentes para poder enfrentarse con éxito a una cierta situación”¹¹

c) Planeación Estratégica.

“El proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes, implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales”. (Kotler & Armstrong, 2001)

⁹ Stanton W. J. Etzel M. J. & Walker B. J. **Fundamentos de Marketing.** (2000).

¹⁰ Antonio F. **Estrategia y Planes Para La Empresa** (2006). Pág. 27

¹¹ Luis Rodríguez Morales, **Diseño: Estrategia y Tácticas** (2004) Pág.82

“Es el proceso por medio del cual una organización define su futuro, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones para alcanzar sus objetivos, haciendo un análisis interno y externo que permita elaborar planes estratégicos”. (David, 2003)

“Planes que abarcan toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente”. (S.P & COULTER, 2005)

Con respecto a las definiciones planteadas sobre planeación estratégica, se puede decir, que ésta es una herramienta administrativa que permite responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer y por quién?, ¿Qué objetivos se desean alcanzar? Y ¿Cómo se deben dirigir las actividades de la organización para alcanzar los objetivos deseados?; con base a las respuestas dadas a estas interrogantes, se presentan soluciones a largo plazo a los problemas planteados; ya que detalla los resultados esperados en el análisis de los factores internos y externos del medio, y que pudieran obstaculizar o facilitar el desarrollo de las actividades, es por tal razón que los temas que ésta abarca son amplios y duraderos y buscan asegurar la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

3. Proceso de la Planeación Estratégica.

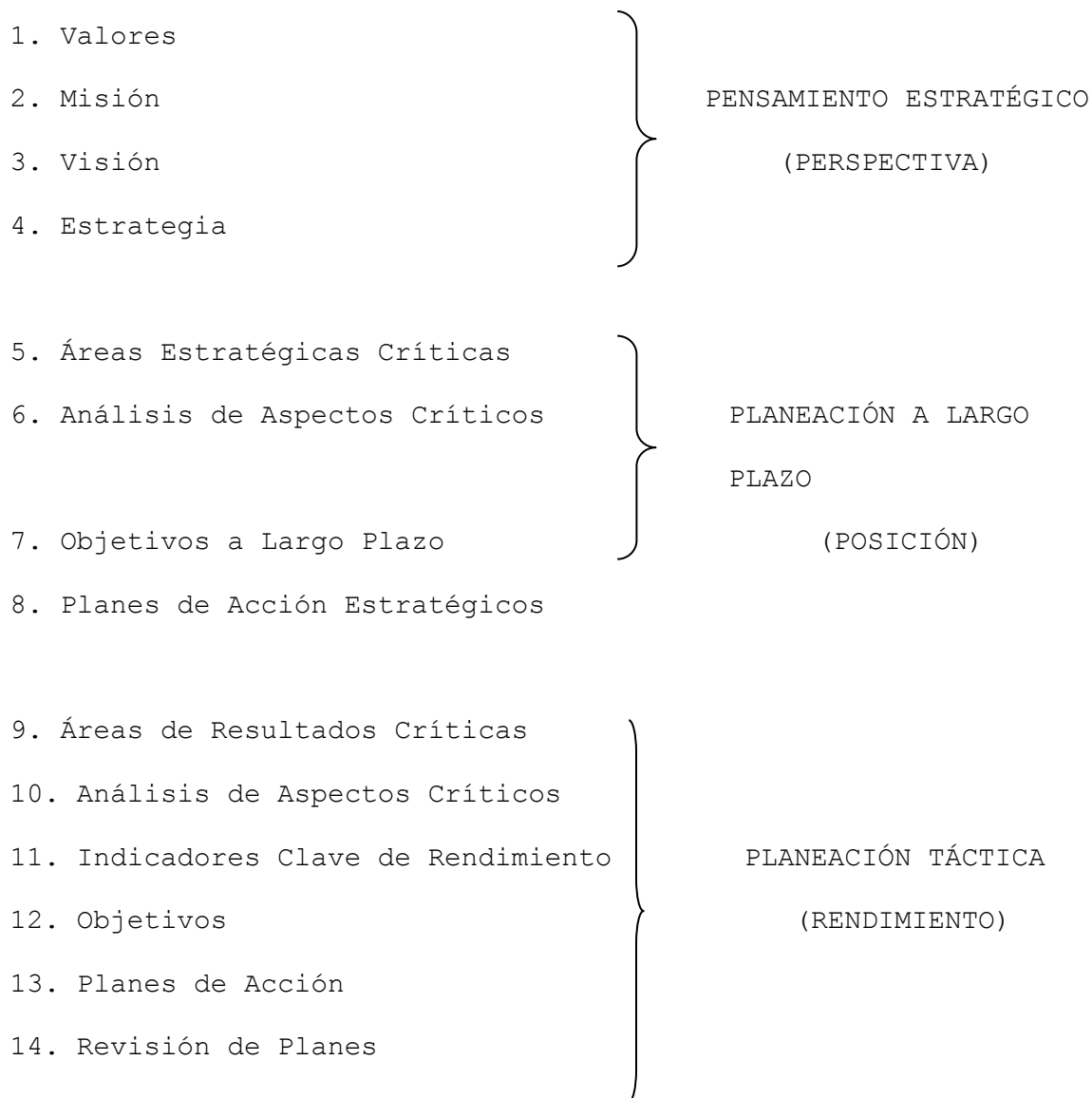


Figura No.2: Proceso de la Planeación Estratégica.

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

a) Pensamiento Estratégico.

El Pensamiento Estratégico¹² individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

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

¹² **Morrisey, G.L. (1996). Pensamiento Estratégico Pág. 2**

- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
 - Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva. El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.
- Proceso del Pensamiento Estratégico. La primera fase es **el Pensamiento Estratégico**, que se enfoca en los aspectos más intuitivos del proceso, lo cual va a permitir la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización. Esta fase está diseñada para crear la perspectiva futura de la organización, mientras se establecen los cimientos, a partir de los cuales se tomarán todas las decisiones importantes sobre planeación. (MORRISEY, Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico, 1996)

a) Valores

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

b) Misión

La misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Según (MORRISEY, Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico, 1996)

c) Visión

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

d) Estrategias

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

b) Planeación a Largo Plazo.

La planeación a largo plazo incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. También debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. La planeación a largo plazo es importante debido a que: (Morrisey, 1996)

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos. La planeación a largo plazo es un proceso que mantiene unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles. Además permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reduce los conflictos, y fomenta la participación y el compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidades el futuro que se desea.

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

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

a) Áreas Estratégicas Críticas.

Las Áreas Estratégicas Críticas (AEC). Estas son las principales categorías hacia las cuales debe enfocarse la atención colectiva para el futuro previsible. Muchas de las AEC serán similares a las Áreas de Resultados Críticas (ACR) que se identifican en la planeación táctica. Sin embargo, el enfoque de las AEC es de

alcance más amplio y está diseñado para ayudar a la determinación de dónde se quiere estar como organización, y no tanto de los resultados específicos que se quieran alcanzar.

b) Análisis de Aspectos Críticos.

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

c) Objetivos a Largo Plazo.

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

d) Planes de Acción Estratégicos.

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

c) Planeación Táctica.

La planeación táctica es el compromiso presente de gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo, así como para sus unidades independientes. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. Es importante porque: (MORRISEY, Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico, 1996)

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

- Por lo general, tiene un horizonte de un año, aunque apoya la administración futura.
- Se utiliza como un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades, así como para establecer planes anuales.
- Es una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto.
- Lo emplean los colaboradores en la planeación así como las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones y toda la empresa. La planeación táctica es el proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para que tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Proceso de la Planeación Táctica. Un plan es un documento que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido (por lo general, un año). También incluye las acciones y los recursos específicos que necesita para lograr estos resultados. Son seis los elementos que componen el plan: (MORRISEY, Planeando con Morrisey, Planeación Táctica, 1996)

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

a) Áreas de Resultado Críticas.

Éstas son las áreas prioritarias dentro de las cuales se tiene que lograr resultados durante el periodo proyectado de planeación. El uso de Áreas de resultados críticas asegura la continuidad en las áreas importantes de rendimiento, que son esenciales para los resultados de la institución o empresa. A nivel total de la institución o empresa, es probable que éstas incluyan áreas tales como resultados financieros, rendimiento de las ventas, servicio a clientes y desarrollo de productos nuevos. Podría resultar útil enfocar algunas de las Áreas de resultados críticas en términos de su impacto en los participantes importantes, como propietarios o accionistas, clientes y empleados.

Normalmente, estas áreas serán lo suficientemente generales para que incluyan los resultados de más de un departamento o de un segmento de la institución o empresa. A nivel de las unidades

(la unidad incluye cualquier entidad claramente definida dentro de la institución o empresa total, desde una división o departamento hasta la operación a cargo de una sola persona). Las Áreas de resultados críticas se enfocan en los rendimientos principales de esa unidad en particular, que podrían incluir cosas como el mejoramiento de la calidad, la productividad, el control de costos y el estado de ánimo de los empleados.

b) Análisis de Aspectos Críticos.

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

El plan estratégico de la institución o empresa para ayudarle a identificar los factores que requieran de atención a corto

plazo. Por ejemplo, la necesidad de contar con materiales de publicidad o de promover un producto o servicio nuevo que se haya proyectado. El plan y el rendimiento del año en curso para problemas que se llevarán al plan del año siguiente. Por ejemplo, aumentar el número de personas capacitadas para realizar un servicio para el que hay una demanda creciente.

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

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

c) Indicadores Claves de Rendimiento.

Son los factores mensurables dentro de cada una de las Áreas de resultados críticas, en la que se desea establecer objetivos específicos. Dado que hay muchas maneras para medir los

resultados, es importante que se identifiquen con claridad y que haya concordancia en los indicadores que proporcionarán la mejor visibilidad en los resultados deseados. Además, los Indicadores clave de rendimiento sirven con frecuencia como factores que se pueden rastrear para controlar el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos.

Algunos indicadores son cuantificables, como unidades o dólares de ventas, unidades de producción y porcentaje de participación de mercado, y como tales, son muy útiles y generalmente fáciles de rastrear. Sin embargo, también son valiosos para evaluar el tipo de resultados deseados ciertos indicadores que no se pueden cuantificar con tanta facilidad, como la implantación de mercados, la capacidad de investigación y desarrollo y la introducción de productos nuevos. De cualquier modo, el personal comprometido debe entender y estar de acuerdo en los indicadores seleccionados.

d) Objetivos.

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

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

e) Planes de Acción.

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

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

Los planes de acción incluirán marcos de tiempo específicos, requisitos de recursos y responsabilidad por cada paso. También

son una manera efectiva para validar (o invalidar) las suposiciones hechas en apartados anteriores.

f) Revisión del Plan.

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

¿Qué es lo que probablemente cambiará?

¿Cómo y cuándo se sabrá?

¿Qué se hará?

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

D. Recaudación Tributaria.

1. Generalidades sobre la Recaudación Tributaria.

a) Recursos Financieros Municipales.

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

- Ingresos Corrientes, en ellos están comprendidos los impuestos, tasas por servicios y otros ingresos corrientes.
- Ingresos de Capital, los recursos provenientes de la venta de activos, contratación de préstamos, obtención de dividendos y utilidades y otras operaciones de capital.
- Subsidios, son fondos trasladados a los municipios por el Gobierno Central o entidades autónomas, por una sola vez para ejecutar obras o actividades específicas.
- Donaciones, o recursos transferidos al municipio por personas, familias, empresas privadas, gobiernos extranjeros, organismos internacionales y otros particulares para fines específicos. Transferencias del Estado, fondos del Presupuesto Nacional que se transfieren a los municipios para sufragar gastos operativos y de inversión. Se trata del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES, 1988), que actualmente

equivale al 8% de los ingresos corrientes del gobierno central. (isdem, 2012)

b) Recaudación Tributaria.

La Recaudación se aplica especialmente al cobro de impuestos, contribuciones, tasas, multas, efectuados por agentes dependientes del Estado, de la Gobernaciones o de los Municipios.¹³

La recaudación tributaria se define como el ejercicio de las funciones administrativas conducentes al cobro de las deudas tributarias; Es una función administrativa, es un poder-deber, es una potestad y una obligación de cumplimiento inexcusable que se desarrolla por órganos administrativos y puede realizarse en dos periodos; El periodo Voluntarios y el Periodo Ejecutivo. El periodo voluntario viene fijado por las normas y el periodo ejecutivo se inicia cuando no ha tenido lugar el ingreso en periodo voluntario. Se abre entonces el procedimiento administrativo de apremio. (ECO-FINANZAS, 2012)

c) Ingresos Corrientes.

Los ingresos corrientes son los recursos que dependen directamente de la capacidad de los gobiernos locales para

¹³ ABC del Ministerio de Hacienda de El Salvador, de www.mh.gob.sv

generar ingresos localmente, mediante el uso de su poder tributario. Los ingresos corrientes municipales comprenden los rubros siguientes:

- Impuestos, se establecen para las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades económicas lucrativas en la jurisdicción municipal.
- Tasas por servicios, deben pagarlas las personas por el hecho de que el municipio les presta un servicio público de carácter administrativo o jurídico. Otros ingresos corrientes como: multas, recargos, intereses tributarios y otros. (SACDEL, 2000)

d) Mora Tributaria.

Es el incumplimiento del pago de capital y/o de intereses en las fechas establecidas. Para los activos que no tengan una fecha de vencimiento determinada, ésta se considerará a partir de la fecha cuando se hayan erogado los fondos.¹⁴

¹⁴ Superintendencia del Sistema Financiero.

e) Impuestos Municipales y Tasas por Servicios.

Los ingresos por impuestos y tasas por servicios representan más del 95% de los ingresos corrientes de la mayoría de municipios. Están obligados a pagar impuestos municipales las personas y empresas que ejercen actividades comerciales, industriales, financieras o de servicios en el municipio. Las tasas se cobran por la prestación de servicios públicos, tales como: alumbrado público, aseo, ornato, casas comunales, cementerios, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, mantenimiento de pavimentos, rastro, tiangues, 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.¹⁵

f) Legislación Tributaria Municipal.

La Ley General Tributaria Municipal (LGTM-1991) establece los Principios básicos y el marco normativo que tienen los municipios para desarrollar su potestad tributaria. **De acuerdo a**

¹⁵ *Ibíd.*15

la Ley General tributaria Municipal (LGTM), los organismos competentes para establecer impuestos y tasas por servicios son:

- La Asamblea Legislativa, crea, modifica y deroga leyes de impuestos municipales, a propuesta de los Concejos, mediante la emisión de un decreto.
- Los Concejos. Aprueban, modifican y derogan tasas por servicios, mediante la emisión de una ordenanza. La LGTM ordena que las leyes de impuestos y las ordenanzas de tasas por servicios se fundamenten en los principios de capacidad económica, generalidad e igualdad.
- El principio de capacidad económica se refiere a que los gastos locales sean financiados por los habitantes del municipio, de acuerdo a sus posibilidades económicas.
- Con el principio de generalidad se pretende que todos los que tengan capacidad contributiva concurren a sufragar los gastos municipales, sin eximir a nadie.
- Con el principio de igualdad, se busca que todos los que se encuentren en una misma situación, contribuyan de igual forma al financiamiento de los gastos municipales.
- También la LGTM estipula que las tarifas tributarias deben ser proporcionales o progresivas.
- Las tarifas son proporcionales cuando se expresan en un porcentaje constante, independiente del monto de la base

imponible; es decir, del valor o dimensión del hecho sobre el cual se cobran impuestos o tasas.

- Las tarifas son progresivas si se expresan en porcentajes que se incrementan en relación con los aumentos que tenga la base imponible.

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

- Mantener sistemas tributarios modernos, eficientes y generadores de recursos, por lo que deben sustituir los tributos de baja generación de ingresos por otros que aseguren una mayor recaudación. La Ley General Tributaria Municipal ordena que las leyes de impuestos y las ordenanzas de tasas por servicios, se fundamenten en los principios de capacidad económica, generalidad e igualdad y que los impuestos deban ser progresivos. Revisar periódicamente sus leyes y ordenanzas tributarias, con el propósito de actualizarlas de conformidad a la realidad socio-económica del país.¹⁶

¹⁶ Ley General Tributaria Municipal (LGTM-1991). Decreto Legislativo No. 86 y publicada en el Diario Oficial el 21 de diciembre de 1991

E. Herramienta de Análisis FODA.

1. Generalidades sobre la Herramienta de Análisis FODA.

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). (Matriz foda, 2011)

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una "radiografía" de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto se está analizando.

a) Objetivo del análisis FODA.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que se deben tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Ejemplos de Fortalezas

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión.
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad

- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Ejemplos de Debilidades

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Falta de motivación de los recursos humanos

Ejemplos de Oportunidades

- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplos de Amenazas

- Conflictos gremiales
- Cambios en la legislación

- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?

- Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- Está funcionando bien la estrategia actual?
- Qué estrategias debemos adoptar?
- Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

b) Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que "sin problema no puede existir una solución".

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada

una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas,

Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Aquí se ofrece una práctica planilla para realizar de forma correcta y ordenada el análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
F1-	Variables estructurales internas de difícil eliminación o reducción (estrategias a largo plazo)
F2 -	
F3 -	
	D-
	D-
Oportunidades	Amenazas
O1-	Permanentes
O2-	(no asociadas a nuestras debilidades)
O3-	A-
	A-
	Circunstanciales
	(asociadas a nuestras debilidades)
	A1-
	A2-

Una vez completada la planilla con las variables correspondientes a cada factor, el paso siguiente es el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de acción correspondiente a la realidad evidenciada.

La forma de presentación más acertada de la formulación de estrategias es la siguiente:

Estrategias (E):

- E1.-
- E2.-
- E3.-
- E4.-
- E5.-

Al momento de escribir las diferentes estrategias se deben colocar las referencias de las variables analizadas en la planilla FODA correspondientes a los factores (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Ej:

En la planilla de análisis en Debilidades encontramos:
D1.- personal apático, poco comprometido con los resultados de la empresa

Estrategias:

E1.- (para D1) preparar programas de capacitación y motivación de personal.

CAPITULO II

*DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN DE
IMPUESTOS Y RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN*

A. Objetivos de la Investigación.

1. General.

Elaborar un diagnóstico para la recaudación de los impuestos y recuperación de mora tributaria en el municipio de San Ramón, departamento de Cuscatlán.

2. Específicos.

- i. Efectuar una revisión bibliográfica profundizando en los aspectos teóricos del plan estratégico, así como recaudación tributaria y recuperación de mora, con el fin de conocer el procedimiento necesario para la investigación de campo.
- ii. Realizar un análisis situacional sobre la recaudación de impuestos y recuperación de la mora tributaria para determinar las áreas críticas.
- iii. Elaborar un plan estratégico para la recaudación de los impuestos y la recuperación de la mora tributaria.

B. Metodología de la Investigación.

Hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Alternativamente puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo. (wikipedia, 2012).

Tomando como base el **método científico** en el cual se incluye, el **método deductivo** en donde se considera una verdad particular, por lo cual se dice que es una conclusión a un caso particular y trata de iniciar de lo conocido a lo desconocido.

1. Método Científico.

En el método científico se incluye, la creación de nuevas ciencias es decir que explica cada ciencia de cómo es poseedora de su propia teoría, métodos y técnicas.

Sin embargo se considera que las personas graduadas en áreas específicas tienen muy poco conocimiento del método científico utilizado en dichas áreas.

2. Métodos Auxiliares del Método Científico.

La metodología de la investigación está constituida por el método científico, este se divide en diferentes partes con el propósito de separar tanto procedimientos racionales como procedimientos mentales.

a) Método Analítico.

Este método se considera las operaciones mentales ya que tiene por objeto dividir todo en sus respectivas causas, para lo cual hay que separar los elementos es decir las notas que lo integran y variables que lo constituyen.

b) Método Deductivo.

Para el método deductivo se considera una verdad particular, por lo cual se dice que es una conclusión a un caso particular y trata de iniciar de lo conocido a lo desconocido, es decir, si conocemos como los procesos funcionan, llegamos a una conclusión diferente.

3. Fuentes de información.

Ante todo, cuando se habla de fuentes de información, se refiere, a las que están conformadas por todos los documentos

que de una u otra forma difunden los conocimientos propios de un área. Los tres tipos de fuentes de información que existen son: Primarias, Secundarias y Terciarias. (Hernández Sampieri, Hernández-Collado, & Batista Lucio, 2006) A continuación se detallan las que se utilizarán en el presente estudio: Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias.

a) Primarias.

Según (Grande Esteban & Abascal Fernández, 2009), La información primaria es la que el investigador crea expresamente para un estudio concreto. Esta información no existe en el momento en que se plantea la necesidad de utilizarla. Las organizaciones deben, entonces, acudir a investigaciones ex profeso¹⁷ para obtenerla, empleando para ello diversas técnicas, como la **observación**, las reuniones de grupo o los métodos experimentales. Otras veces se obtiene la información mediante diversos tipos de **encuestas**, que posteriormente serán tratadas con las herramientas estadísticas adecuadas.

Entrevista: es la obtención de datos primarios que se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. En tal caso lo que se hace es llevar

¹⁷ Diccionario de la lengua española (22.ª edición). Ex profeso (en latín: ex professo) es una locución de origen latino que se emplea en español con el significado de «a propósito, con intención, deliberadamente».

una guía de preguntas previamente diseñada a la cita con la persona entrevistada, para el diseño de este plan las personas a entrevistar serán las diferentes autoridades vinculadas a la Recaudación Tributaria de la Alcaldía Municipal.

Encuesta: es la obtención de datos primarios mediante una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Por consiguiente, para el presente estudio se utilizó la encuesta en función de un cuestionario, donde cuyas preguntas estarán redactadas de forma coherente, organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo a una determinada planificación, esto con el fin que las respuestas ofrezcan toda la información precisa. La encuesta se dirigirá al personal del departamento de Catastro, Cuenta Corriente y Cobro, Registro y Control Tributario, de la Alcaldía Municipal de San Ramón, así mismo a los contribuyentes tanto solventes como insolventes.

b) Secundarias .

Fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de

conocimiento en particular. Las fuentes secundarias que se utilizaran en el estudio en proceso serán:

- Documentos y estudios realizados, proporcionados por la Alcaldía Municipal de San Ramón, Cuscatlán.
- Tesis.
- Libros.
- Documentos y/o estudios realizados por la Alcaldía de San Ramón, Municipio de Cuscatlán.
- Websites visitadas y accesadas.

4. Tipo de investigación.

a) Descriptivo.

Para este estudio se aplicara el tipo de investigación descriptiva, ya que es la que se adapta a la investigación porque es el tipo de investigación que mide y recolecta datos sobre diversas variables, aspectos o componentes el tema a investigar para así poder describir lo que se estudia.

b) Correlacionales.

Este tipo de investigación tiene como propósito la relación que existe entre campos categorías o variables, estas se pueden presentar entre dos, tres o múltiples relaciones donde la relación se ve representada por conceptos categorías o

variables. Cabe mencionar, que este tipo de investigación mide cada variable presuntamente relacionada y estas son sometidas a prueba. Por lo tanto, se dice que el propósito de esta es saber cómo se pueden comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.

5. Diseño de la investigación.

El diseño de investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación; y tiene como propósito responder las preguntas de la investigación, cumplir con los objetivos del estudio. El tipo de diseño de investigación que se ocupara para efecto de esta investigación es **no experimental**; ya que es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Según Sampieri, (2006), el tipo de investigación no experimental se divide en diseño transeccional, el cual recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por lo tanto durante la investigación se recolectara datos relevantes en un tiempo específico.

6. Determinación del Área Geográfica.

El Estudio se llevará a cabo en el municipio de San Ramón, departamento de Cuscatlán, debido a que la alcaldía en estudio se encuentra ubicada en dicho municipio.

7. Determinación del Universo Y Muestra.

a) Universo.

Según (Hernández Sampieri, Hernández-Collado, & Batista Lucio, 2006), es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. El universo para esta investigación serán las 6 personas que están laborando en el departamento de Catastro Tributario, Cuenta Corriente y cobros de la Alcaldía Municipal de San Ramón, y los 389 contribuyentes registrados constituyen los dos universos.

b) Unidades de Análisis.

Las unidades de análisis comprenden todas aquellas fuentes primarias de las que se obtendrá la información para ser procesada en el diagnóstico en la alcaldía de San Ramón. Éstas se enuncian a continuación:

- Departamento de Catastro tributario.
- Comisión Administrativa del Concejo.

- Departamento de Tesorería.
- Población Contribuyente.

c) Muestra.

Continuando con Sampieri (2006), es en esencia un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

a) Tipo de Muestra.

Muestras probabilísticas: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Para efectos de la investigación la muestra que se tomará será únicamente de la población contribuyente, ya que con respecto a la población de los empleados de la municipalidad se llevará a cabo un censo, porque se incluirá el total de la población.

b) Determinación de la Muestra.

Para la determinación de la muestra solamente se tomará en cuenta la población contribuyente, y para la muestra de los empleados de la alcaldía será igual que la población, es decir serán tomados en cuenta todos los empleados involucrados en el área de recaudación de impuestos.

a) Cálculo del Tamaño de la Muestra. (1) Muestra en Población Finita. Para determinar el tamaño de la muestra de los contribuyentes se tomará la siguiente fórmula:

Para determinar el tamaño de la muestra de los contribuyentes se tomará la siguiente fórmula:

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

DONDE:

n= Tamaño de la muestra.

Z=Nivel de Confianza.

P=Probabilidad de Éxito.

Q=Probabilidad de Fracaso.

E= Error máximo

N=Tamaño de la población.

Datos conocidos:

N= 389

Z= 95

% = 1.96

P= 0.5

Q= 0.5

E= 0.1

n= ?

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(389)}{0.1^2(389 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{374.596}{4.8404} = 77.18$$

$$n = 77 \text{ Contribuyentes}$$

Se necesitaran 77 contribuyentes como muestra representativa de la población en estudio del municipio de San Ramón para estudiar los factores de que inciden en la baja recaudación de impuesto y en el aumento de la mora tributaria; y los 11 empleados de la alcaldía municipal de San Ramón.

8. Prueba piloto del cuestionario.

Con el fin de haber realizado el Estudio denominado Diseño De Un Plan Estratégico Para La Recaudación de los Impuestos Y La Recuperación De Mora Tributaria En La Alcaldía De San Ramón, Departamento De Cuscatlán se efectuó una prueba piloto, que permitió comprobar la viabilidad del cuestionario, así como también, conocer si cumplía con los requisitos y objetivos claves para el desarrollo de éste.

Conforme al tamaño del universo y de la muestra se tomó como base el 10% de la muestra como prueba piloto, lo cual corresponde a 8 encuestas.

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

9. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.

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

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

Por consiguiente la información recopilada a través de las preguntas formuladas en el cuestionario dirigido a los empleados de la alcaldía Municipal de San Ramón no fueron tabuladas, pero

se utilizaron para desarrollar el apartado correspondiente al análisis FODA, es decir en la identificación de la Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas, por lo que estas interrogantes aparecen en el **anexo N° 2**

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

Objetivo.

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

SERVICIOS	Fr.	%
ASEO	75	97%
ALUMBRADO PÚBLICO	70	91%
MANTENIMIENTO DE VIAS PÚBLICAS	74	96%
OTROS	47	61%
TOTAL	77	100%

Análisis:

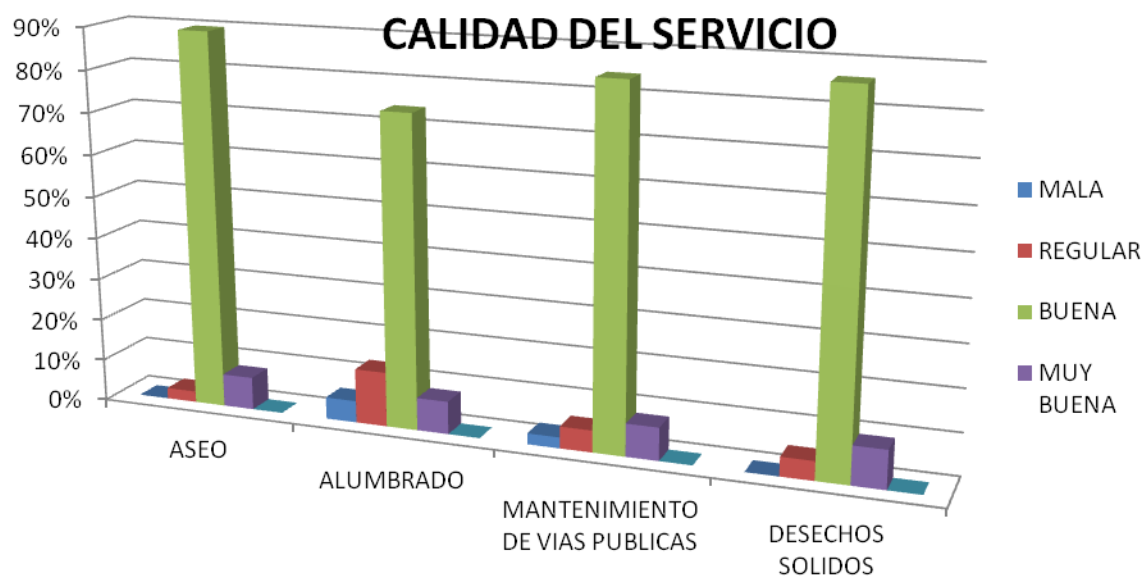
El 97% de los contribuyentes encuestados manifestaron recibir el servicio de tren de aseo, mientras el servicio de alumbrado público lo reciben el 91%; finalmente el 96% recibe el mantenimiento de vías públicas.

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

Objetivo.

Determinar cómo califican los contribuyentes los servicios que le brinda la Alcaldía Municipal.

SERVICIOS	MALA		REGULAR		BUENA		MUY BUENA		EXCELENTE		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
ASEO	0	0%	2	3%	69	90%	6	8%	0	0%	77	100%
ALUMBRADO	4	5%	10	13%	57	74%	6	8%	0	0%	77	100%
MANTENIMIENTO DE VIAS PUBLICAS	2	3%	4	5%	65	84%	6	8%	0	0%	77	100%
OTROS SERVICIOS	0	0%	3	5%	57	86%	6	9%	0	0%	66	100%



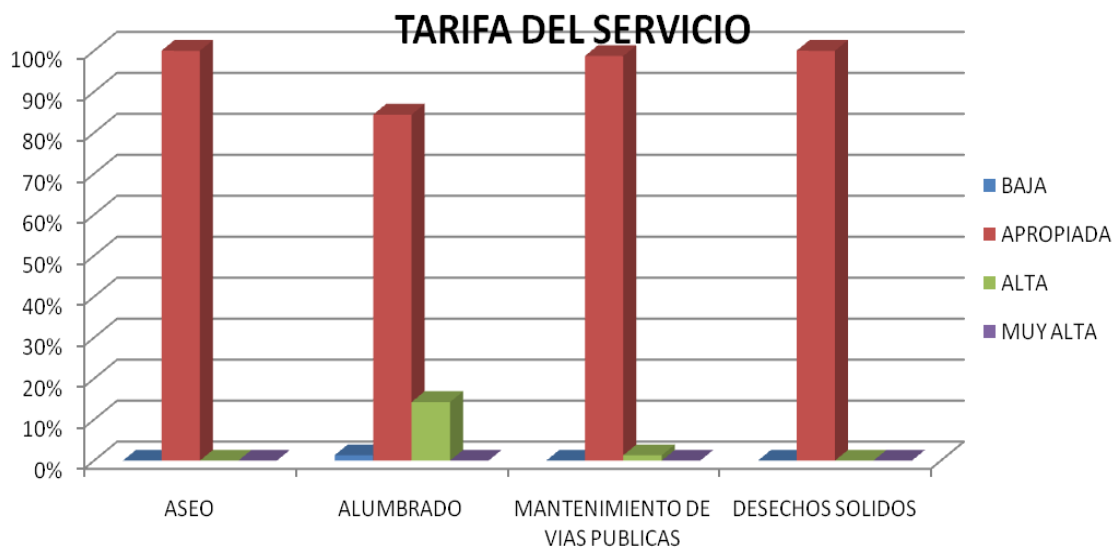
Análisis:

Lo que muestra el grafico que la mayoría de contribuyentes califica los servicios como buenos con un porcentaje arriba del 70% y tan solo un 13% considera que el servicio de alumbrado público es regular.

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

Objetivo: Conocer la opinión de los contribuyentes acerca de cómo consideran las tarifas por los servicios que le brinda la alcaldía.

SERVICIOS	BAJA		APROPIADA		ALTA		MUY ALTA		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
ASEO	0	0%	77	100%	0	0%	0	0%	77	100%
ALUMBRADO	1	1%	65	84%	11	14%	0	0%	77	100%
MANTENIMIENTO DE VIAS PUBLICAS	0	0%	76	99%	1	1%	0	0%	77	100%
DESECHOS SOLIDOS	0	0%	77	100%	0	0%	0	0%	77	100%



Análisis:

Según los contribuyentes el pago de los servicios que le brinda la alcaldía son apropiados con porcentaje arriba del 84% y un 13% considera que es alto el cobro.

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

Objetivo:

Indagar si los contribuyentes conocen la forma de como la alcaldía determina las tarifas de los servicios de aseo, alumbrado público, mantenimiento de vías públicas y tratamiento de desechos sólidos.

OPCION	Fr.	%
SI	0	0%
NO	77	100%
TOTAL	77	100%

Análisis:

De los contribuyentes encuestados el 100% desconocen la forma de como la alcaldía determina las tarifas de los servicios brindados.

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

Objetivo:

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

OPCION	Fr.	%
SI	44	57%
NO	33	43%
TOTAL	77	100%

Análisis:

De acuerdo al sondeo realizado el 57% de los contribuyentes se encuentra solvente, mientras que el 43% esta insolvente con los servicios prestados por la alcaldía.

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

Objetivo: Determinar la razón principal por lo que los contribuyentes no están solventes con el pago de los servicios que le brinda la alcaldía municipal.

FACTORES	Fr.	%
Falta de presupuesto	5	15%
Pagando la mora en cuotas	4	12%
Falta de información sobre su estado de cuenta	10	30%
Falta de tiempo para realizar tramite	7	21%
Por falta de cultura de pago	7	21%
TOTAL	33	100%

Análisis:

La información que nos muestra la tabla se puede decir que el factor más relevante por la que los contribuyentes se encuentran en mora es por falta de información de su estado de cuenta que representa el 30%, seguido de falta de tiempo para realizar los trámites y la falta de cultura de pago con un 21% respectivamente. Un 15% se encuentra en mora por falta de presupuesto.

C. Descripción de la Situación Actual de la Recaudación Tributaria por tasas municipales en la Alcaldía Municipal de San Ramón.**1. Parámetros para el Cobro de Tasas Municipales.**

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

otorgan a los usuarios y la realidad socioeconómica de la población.

Por lo tanto se establecen algunas regulaciones para la aplicación de Tasas por Servicios Públicos¹⁸

Las tasas que se establecen, se harán efectivas siempre y cuando se presten a los contribuyentes los servicios correspondientes.

Se entenderán que un inmueble recibe efectivamente el servicio de aseo, para los efectos de la aplicación de las tasas respectivas, cuando el vehículo recolector de basura pase por las calles, avenidas o pasajes de una zona determinada, para recoger la basura de los inmuebles ubicados en la misma, cuando éstos tengan uno de sus linderos adyacentes a cualquiera de las calles, avenidas o pasajes de esas zona o tuvieren acceso a éstos.

Para la determinación de la tasa por servicio de aseo, la Administración Tributaria Municipal podrá solicitar al propietario o poseedor de un inmueble, la escritura o título de propiedad, así como cualquier otro documento, inclusive planos, en los que estén establecidas las medidas correspondientes del inmueble de que se trate, quedando éstos obligados a facilitarlos. Para determinar la cantidad de metros cuadrados a pagar por el servicio de barrido de calles, avenidas, pasajes y

¹⁸ Diario oficial publicado el 06 de Julio de 1995

aceras, a que se refiere la presente ordenanza, se tomará como base para calcular el área respectiva, el frente del inmueble. De donde comienza la acera o línea de la propiedad, hasta la mitad de la sección de calle, avenida o pasaje que a éste le corresponde.

a) Alumbrado Público.

Las tarifas de Alumbrado Público en dólares (\$) de los Estados Unidos de América que se presentan a continuación fueron publicadas en el Diario Oficial el 22 de Enero de 1993 con su respectiva conversión y hasta la fecha son las que siguen siendo aplicadas a los contribuyentes:

Alumbrado Público Metro lineal al mes.....\$0.051

Con lámparas de vapor de mercurio, hasta de....\$0.068

Con Bombillos de 100 watts.....\$0.068

Para inmuebles en condominios y edificios se aplicara la tasa correspondiente al tipo de iluminación que reciba y según los metros lineales del o los frentes iluminados de cada departamento Inmuebles destinados a comercio e industria....\$0.074

b) Aceras y/o Adoquinados .

Las tarifas que actualmente son aplicadas a los contribuyentes por el servicio Mantenimiento de Vías Públicas fueron publicadas en el Diario Oficial, el 06 de Julio de 1995, por lo que se detallan a continuación en dólares (\$) de los Estados Unidos de América:

Mantenimiento de pavimentación, asfáltica, de concreto o adoquín, metro cuadrado al mes.

Pavimentación asfáltica	\$0.034
Pavimentación de concreto	\$0.040
Adoquinado Completo	\$0.028
Adoquinado Mixto	\$0.017
Empedrado Fraguado	\$0.011
Empedrado en seco	\$0.005

c) Aseo .

Las tarifas de Aseo Público por metro cuadrado en dólares (\$) de los Estados Unidos de América que se presentan a continuación fueron publicadas en el Diario Oficial el 22 de Julio de 1994 y

hasta la fecha son las que siguen siendo aplicadas a los contribuyentes:

Empresas Industriales o Fabricas.....\$0.022

Empresas o casas comerciales.....\$0.022

Inmuebles para Habitación.....\$0.005

Inmuebles destinados a la prestación de Servicios Públicos del Estado e Instituciones Autónomas, Religiosas y otros no especificados.....\$0.005

Cuando hubiese construcciones de más de una planta, se cobrara por cada planta adicional el cincuenta por ciento (50%) por metro cuadrado del Arbitrio establecido en la presente Tarifa por el servicio Suministrado.

Inmuebles baldíos o construcción no especificada en rubro...\$0.005

Basura proveniente de desechos industriales, que se bote en los rellenos sanitarios Municipales por cuenta de la empresa o persona responsable; cada M3, previo permiso cada vez \$1.142

Contenedores de basura colocados por el interesado, exclusivamente para uso de fábricas o comercio, al mes.....\$5.714

Basura proveniente de otros Municipios, que se bote en los rellenos sanitarios Municipales, cada metro cúbico (M3), previo permiso, cada vez.....\$1.142

2. Organización.

a) Departamentos involucrados en la Recaudación Tributaria.

En la actualidad la recaudación tributaria de la alcaldía municipal de San Ramón involucra los departamentos de catastro, cuentas corrientes y cobros, registro y control tributario, tal y como se muestra en la figura No. 1 (Capítulo 1) La jefatura de Registro y Control Tributario es la que planifica, organiza, dirige y controla las actividades de catastro, Cuentas Corrientes y Cobros y ésta a su vez está subordinada a la Administración, la cual depende directamente del despacho municipal. Lo descrito en el párrafo anterior, sirve de base para realizar el análisis que se detalla a continuación de las unidades, departamentos que se interrelacionan entre sí en el proceso de recaudación tributaria.

a) Administración.

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

b) Departamento Cuentas Corrientes y Cobros.

Este departamento constituye según la estructura actual la piedra angular del proceso de recaudación tributaria municipal y tiene como objetivo principal la identificación, registro y control de los contribuyentes en el sistema de cuentas corrientes; es a este departamento que le compete la búsqueda de nuevos mecanismos o el mejoramiento de los ya existentes con el fin de mejorar los ingresos municipales provenientes del pago de tasas por los servicios prestados por la municipalidad.

El recurso humano con el que cuenta el departamento está encabezado por el jefe, éste cuenta con el apoyo de un auxiliar,

hasta la fecha no cuentan con un plan operativo en el que se detallan los objetivos y metas, políticas, procedimientos que guíen las actividades de los ocupantes de los diferentes puestos que conforman el departamento.

c) Departamento de Catastro.

El departamento de catastro es el encargado de, registro de inmuebles y fiscalización, registro de empresas a su vez tiene como propósito fundamental, la realización de inspecciones para determinar si las empresas comerciales, industriales, financieras o de servicios están debidamente calificadas de conformidad a Ley General Tributaria Municipal; por consiguiente el registro de inmuebles que tiene como objetivo principal la realización de inspecciones para determinar si los inmuebles nuevos y existentes están debidamente registrados en el catastro a fin de calificarlos de conformidad con la Ley General Tributaria Municipal y finalmente, en la fiscalización se analizan y observan los estados financieros presentados por las empresas con el propósito de detectar irregularidades y defraudaciones al fisco municipal. En el análisis de la organización del recurso humano con el que cuenta este departamento, hay que hacer notar que cumple con todas las funciones pero no existen secciones como parte de la estructura formal del departamento, no hay un responsable por cada una de

ellas, es decir, no se le ha delegado a alguien en particular la responsabilidad y autoridad que cada sección demanda, esta situación genera dificultades operativas en el departamento lo que le resta eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos.

El recurso humano con el que cuenta el departamento está compuesto por un jefe (que a su vez es jefe del departamento de cuentas corrientes y Cobros) y un inspector quien realiza levantamientos catastrales tanto en inmuebles como en empresas.

a) Funciones Básicas.

a) Administración.

- Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero y contable que se necesiten, para establecer un manejo y control eficiente de los recursos económicos de la municipalidad.
- Coordinar las funciones de los diferentes departamentos involucrados en el control de los ingresos y egresos diversos; así como, los aspectos contables orientados a garantizar la razonabilidad de los estados financieros, su debida oportunidad, la revelación de la información financiera exacta de las cuentas y sus estados periódicos, y además de sus actividades financiero-contable.

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

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

- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su departamento.
- Elaborar el plan operativo de su departamento.

b) Departamento Registro y Control Tributario.

- Elaboración de planes de trabajo.
- Registrar información de contribuyentes nuevos, que remite catastro.
- Actualizar información de cuentas corrientes por contribuyentes, de acuerdo a los informes y levantamiento de campo catastrales que impulse la municipalidad.
- Calcular los montos a pagar en concepto de tasas e impuestos.
- Elaborar y emitir solvencias municipales a contribuyentes que lo soliciten y que se encuentren sin ninguna deuda tributaria.
- Registrar cada cuenta corriente del contribuyente, los cargos y abonos que den en consecuencia de actualización de la cuenta o cancelación de los tributos municipales por parte del usuario.
- Desarrollar cualquier otra función que sea asignado por el Alcalde Municipal.

- Elaborar el plan operativo de su departamento.
- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su departamento.

c) Departamento de Catastro.

- Notificar al contribuyente de cualquier situación relacionada con sus obligaciones tributarias.
- Calificar y recalificar contribuyentes por tasas e impuestos.
- Realizar calificaciones de oficio en los establecimientos que no presenten los documentos requeridos, de acuerdo en lo establecido en la ley de impuestos municipales y la Ley General Tributaria Municipal.
- Recibir y revisar declaraciones de impuestos, estados financieros para controlar los activos de cada empresa y así actualizar el impuesto.
- Hacer inspecciones en los establecimientos comerciales, industriales de servicio y financieros o cualquier otra actividad que realicen dentro del municipio, para constatar la veracidad de las declaraciones y balances presentados por los mismos.
- Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada por las autoridades superiores.
- Elaborar el plan operativo de su departamento.

- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su departamento.

3. Procedimiento de Recaudación tributaria por tasas municipales.

Caso típico del contribuyente que cancela sus impuestos en la Alcaldía Municipal y cumple con sus pagos de tasas municipales en la fecha correspondiente.

UNIDAD EJECUTORA	PROCEDIMIENTO
1. Catastro	A. Realiza inspección catastral para determinar los servicios que presta la municipalidad a determinado contribuyente.
2. Catastro	B. Elabora informe de la inspección catastral.
3. Catastro	C. Crea expediente del contribuyente.
4. Catastro	D. Remite informe de la inspección realizada al contribuyente a cuentas corrientes.
5. Cuentas Corrientes	E. Determina con base a las tasas vigentes, el pago que debe hacer el contribuyente por cada uno de los servicios que recibe.
6. Cuentas Corrientes	F. Crea cuenta del contribuyente en el sistema mecanizado.
7. Cuentas Corrientes	G. Emite y envía recibo de

	cobro a las personas que cancelan Tasas Municipales
8. Contribuyente	H. Efectúa el pago de los servicios que recibe el contribuyente por parte de la municipalidad.
9. Cuentas Corrientes	I. Hace el abono a la cuenta del Contribuyente en el sistema mecanizado.
10. Cuentas Corrientes	J. Envía comprobante de pago al departamento de contabilidad.
13. Contabilidad	M. Elabora el registro contable correspondiente.

4. Procedimiento Actual de Recuperación de Mora.

La Municipalidad no cuenta con un procedimiento específico para la recuperación de la Mora Tributaria, así como tampoco cuenta con un departamento de recuperación de mora sin embargo la Municipalidad se auxilia de ordenanzas transitorias de exención del pago de los intereses y multas generados por el no pago de tasas de impuestos municipales. Con lo cual se pretende si bien, no recuperar el total del pago de la deuda moratoria, al menos se pretende incentivar a los contribuyentes para que se acerquen a la Municipalidad para efectuar el pago de los impuestos de los servicios recibidos (ver Ordenanza Municipal en Anexo No. 4).

D. Determinación de los Aspectos Críticos (FODA) que inciden en la baja Recaudación Tributaria y Recuperación de Mora por parte de los Contribuyentes.

Después de haber llevado a cabo entrevistas con el personal de la Alcaldía Municipal de San Ramón perteneciente a los departamentos de Catastro, Registro y Control Tributario, y además haciendo uso de la observación directa se ha podido realizar un diagnóstico que ha permitido identificar una serie de factores internos (Debilidades), que impiden el funcionamiento normal de las actividades que se desarrollan en este ente municipal, especialmente las orientadas a la Recaudación Tributaria, teniendo como consecuencia un desequilibrio tanto en la parte organizativa como en la operativa. Por consiguiente, también se han identificado factores internos (Fortalezas), que benefician en una buena proporción el actuar administrativo de la Alcaldía. Por lo tanto los factores identificados como fortalezas y debilidades se detallan a continuación:

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El Concejo Municipal demuestra interés y apoyo para incrementar la Recaudación Tributaria. • Existencia de Ordenanzas Municipales que contribuyen a la buena administración y solución de problemas de las

comunidades del municipio.

- Existencia de la Ley General Tributaria Municipal, que sienta las bases o principios generales para que la Alcaldía emita las tasas municipales.
- Existencia del Código Municipal en el cual se establecen los derechos de la Alcaldía para la Recuperación de la Mora Tributaria.
- Buena Percepción de parte de los contribuyentes con respecto a la relación costo beneficio entre el servicio recibido y el costo del mismo.
- La Alcaldía lleva a cabo la ejecución de proyectos de Desarrollo Local en el Municipio.

FACTORES	DEBILIDADES
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de programas de capacitación al personal. • Personal con poca mística laboral e identificación institucional. • Personal ubicado en cargos no compatibles con su formación y experiencia. • El personal que labora en la municipalidad no cuenta con una formación académica que esté acorde al puesto en el que labora ni las funciones que desempeña. • Indefinición de funciones y niveles de

	<p>responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivos a los empleados por su desempeño laboral. • Falta de condiciones físicas propicias para desarrollar las actividades laborales. • Falta de un programa de evaluación del desempeño del personal.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración de los sistemas administrativos de Personal, Contabilidad, Tesorería, Catastro y Registro y Control Tributario. • Falta de mecanismos de coordinación interna y externa entre los departamentos. • Inexistencia de un Manual de Políticas y Procedimientos. • Falta de un Plan Estratégico para la Recaudación de impuestos y recuperación de la Mora Tributaria. • Procedimientos no estandarizados para la Recaudación Tributaria. • Falta de Programas de Orientación y Cultura Tributaria. • Cuenta con un alto nivel burocrático para

	<p>solventar diversas situaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de Planes Operativos por parte de cada departamento.
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de Datos no actualizada de los contribuyentes. • Insuficientes recursos financieros. • Se carece de Red interdepartamental con interface automática.
ASPECTOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo insuficiente. • Suministros de oficina insuficientes. • Equipo de oficina insuficiente e inadecuado. • Sistema eléctrico inadecuado. • Infraestructura del lugar de trabajo inadecuada

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

afectan la Recaudación Tributaria por parte de la Alcaldía. Por lo cual éstos se detallan a continuación:

OPORTUNIDADES

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Tendencia de los contribuyentes a una mayor disponibilidad y voluntad para cancelar las tasas municipales en las fechas correspondientes.• Ampliación de la base de contribuyentes por la construcción de nuevos complejos habitacionales.• Disponibilidad en el mercado de paquetes computacionales adecuados a las necesidades del sistema de Recaudación Tributaria Municipal.• Aprovechamiento de las fiestas patronales para la recaudación de impuestos debido al aumento masivo de comerciantes.• Establecimiento de una Red Informática Interdepartamental.• Apoyo de las asociaciones de desarrollo comunal en procesos de concientización sobre la importancia del pago de tasas municipales por los servicios recibidos por los contribuyentes. |
|---|

AMENAZAS

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Percepción de incertidumbre de los ciudadanos respecto al manejo de los fondos de parte de la alcaldía.• Insatisfacción de los contribuyentes con respecto al grado de cumplimiento de los servicios municipales por parte de la |
|---|

Alcaldía.

- Falta de pago de tasas municipales por falta de información oportuna sobre su estado de cuenta.
- Disminución progresiva del poder adquisitivo de los contribuyentes.
- Tendencia a politizar las iniciativas para mejorar el proceso de Recaudación Tributaria.
- Falta de cultura de pago por parte de los contribuyentes.

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

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

Por consiguiente con el informe proporcionado por dicho departamento, se ha podido determinar que la Alcaldía Municipal cuenta con un saldo moratorio acumulado por parte de los

contribuyentes en concepto de tasas por servicios, el cual es de \$ 32,288.66 por lo tanto éste se refleja en el cuadro No. 1 (ver anexo **No. 1**). Sin embargo esta cifra se ha actualizado a diciembre de 2013 con un monto de \$33,963.30; es decir representa el 135% de los ingresos corrientes anuales.

2. Consecuencias de la disminución en la Recaudación Tributaria para la Alcaldía Municipal de San Ramón.

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

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

- Afecta la ejecución de proyectos de Desarrollo Local en beneficio de las comunidades del Municipio.

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

E. Conclusiones y Recomendaciones.

1. Conclusiones.

- a) El nivel de gestión de la administración municipal de recursos humanos ha sido de tipo operativo, esta caracterización ha imposibilitado el desarrollo de herramientas técnicas administrativas tales como: Procesos de reclutamiento y selección basados en parámetros objetivos; programas de evaluación del desempeño, de incentivos laborales y otros orientados a fortalecer la mística laboral e identificación de los empleados con la institución en pro de la eficiencia laboral.

- b) La falta de sinergia ocasionada por la metodología actual de trabajo de los departamentos catastro, Registro y control tributario se debe en gran medida a la ausencia de un Plan Estratégico para la Recaudación Tributaria y Recuperación de Mora que dicte las directrices generales de acción, así como también las herramientas técnico administrativas que sustenten los esfuerzos realizados en el proceso de recaudación tributaria en el largo plazo.

- c) El software que administra la base de datos de los contribuyentes es obsoleto, la red que soporta el sistema de cuentas corrientes es deficiente ya que no cuenta con interfaces automáticas entre los departamentos de Cuentas Corrientes y Cobros, Registro y Control Tributario, Catastro, por lo tanto el sistema no satisface las necesidades de información de los usuarios del mismo.
- d) A nivel de alta dirección, existe una voluntad manifiesta por parte del Concejo Municipal de emprender acciones a largo plazo para incrementar la Recaudación Tributaria, además de una amplia base legal que sustenta el desarrollo de planes administrativos.
- e) Entre los factores que más inciden para que los contribuyentes no estén al día con el pago de sus tasas municipales están: Falta de información clara, precisa y oportuna sobre su estado de cuenta, la falta de tiempo para realizar trámites, por falta de cultura de pago y otros factores.

2. Recomendaciones .

- a) La gestión del departamento de recursos humanos debe ser más estratégica y estar orientada a proveer del personal Académicamente calificado para la ocupación de un puesto laboral así como las herramientas técnicas que le competen en el proceso de recaudación tributaria.
- b) Diseñar e implementar un Plan Estratégico para la Recaudación Tributaria y Recuperación de la mora que guíe y coordine los esfuerzos de los departamentos involucrados en el proceso de recaudación tributaria municipal.
- c) Gestionar la adquisición de un administrador de base de datos capaz de soportar interfaces automáticas entre los departamentos de cuentas corrientes y Cobros, Registro y Control Tributario, contabilidad, tesorería.
- d) Abordar la problemática de la baja Recaudación Tributaria de una forma integral a través de la aplicación de un Plan Estratégico para la Recaudación Tributaria y la Recuperación de la Mora que ayude a dar respuesta a tal situación.
- e) Diseñar e implementar una campaña informativa sobre la forma en cómo se calculan las tasas municipales por los diferentes

servicios; así mismo como se invierten sus impuestos en los proyectos de desarrollo local, con el fin de incentivar a los contribuyentes a cancelar su deuda al contar con información clara, precisa y oportuna.

CAPITULO III

*PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECAUDACIÓN DE LOS
IMPUESTOS Y RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN.*

Introducción.

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

En la primera parte del Plan Estratégico se detallará el Pensamiento Estratégico, que se enfoca en desarrollar los valores, misión, visión y estrategia de la organización que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Esta etapa es donde se fortalecen los cimientos de la organización para tomar las decisiones apropiadas en la planeación.

Por consiguiente se encuentra la fase de planeación a largo plazo, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la Alcaldía Municipal de San Ramón anhela alcanzar. En esta fase del proceso es donde se mantiene unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles. Y la tercera fase es la planeación táctica que es el compromiso presente para

elaborar planes para la Alcaldía como un todo, así como para sus unidades independientes. Y es importante porque Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición a corto plazo.

A. Planteamiento Estratégico.

1. Diseño de los Valores.

Los valores estratégicos que se tomaran en cuenta para fundamentar e impulsar el pensamiento estratégico de la Alcaldía de San Ramón, son los siguientes:

- **Compromiso:** Las autoridades de la alcaldía adquieren responsabilidades frente a la comunidad, hacer efectivas sus propuestas para beneficio social.
- **Efectividad:** Es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia que deben de lograr las autoridades para cumplir con sus objetivos.
- **Solidaridad:** en el aspecto social se entiende como la capacidad de entregar base a otros individuos pensando en estos como tus semejantes; es decir, poder compartir un hogar, alimentos, sentimientos, abrigo, etc.

- **Justicia:** Orden de convivencia humana que consiste en la igualdad de todos los miembros de una comunidad, tanto en la sumisión de las leyes.
- **Equidad:** Relación de equivalencia que existe cuando las contribuciones hechas por los empleados son recompensadas proporcionalmente, por lo que éste experimenta un sentimiento de satisfacción.
- **Probidad:** el servidor público debe conducirse con rectitud, integridad y honradez en su desempeño cotidiano.
- **Responsabilidad:** el servidor público debe dar cuenta de las tareas que le han sido asignadas, y responder por lo no realizado o efectuado incorrectamente
- **Transparencia:** el servidor público debe transparentar y justificar sus decisiones y acciones.
- **Imparcialidad:** el servidor público debe servir absolutamente a todos por igual, sin discriminaciones o favoritismos.
- **Respeto:** el servidor público debe tratar con cortesía a sus compañeros, superiores jerárquicos, subordinados y a los ciudadanos con los que tenga algún tipo de comunicación o trato directo.

2. Diseño de la Misión.

Somos una institución enfocada en apoyar al municipio en forma integral, con el firme compromiso de brindar un servicio eficiente y de calidad a sus habitantes, por medio de la búsqueda constante de la mejora continua, para lograr el mayor aprovechamiento de los recursos de la municipalidad.

3. Diseño de la Visión.

Ser un modelo de gestión municipal, a través de la transparencia institucional y la debida utilización de los recursos municipales, garantizando la satisfacción de las necesidades esenciales de la población, a través de la participación de los diferentes sectores de la ciudadanía, ofreciendo solución a los problemas del municipio y garantizar la mejora continua por medio de la innovación y el cambio.

B. Planeación a Largo Plazo para la Recaudación Tributaria

1. Análisis de Aspectos Críticos.

a) Área de Resultado Crítica: Recursos Humanos

Argumento percibido:

Falta de Planeación Estratégica en la sección de Recursos Humanos.

Información:

- Falta de programas de capacitación al personal.
- Personal con poca mística laboral e identificación institucional.
- Personal ubicado en cargos no compatibles con su formación y experiencia.
- El personal que labora en la municipalidad, no cuenta con una formación académica acorde al puesto en el que labora ni las funciones que desempeña.
- Indefinición de funciones y niveles de responsabilidad.
- Falta de incentivos a los empleados por su desempeño laboral.
- Falta de condiciones físicas propicias para desarrollar las actividades laborales.

Posibles causas:

- Ausencia de programas para capacitar al personal.
- Falta de un clima laboral adecuado.
- Ausencia de un manual de Contratación y Selección de personal.
- Falta de un manual de organización.
- Falta de un plan de promoción e incentivos de acuerdo a su desempeño.
- Inexistencia de una distribución de oficinas e infraestructura adecuadas para laborar cómodamente.
- Falta de un programa de evaluación del desempeño del personal.

Conclusión:

La sección de Recurso humanos necesita tecnificarse, en cuanto a herramientas que le permitan lograr los objetivos planteados, en cuanto a procesos de contratación, mantener un clima laboral que les permita desarrollar sus actividades, elaborar programas de desempeño, planes de incentivos a los empleados, para así mejorar la mística y contribuir a la efectividad laboral.

Alternativas de solución (Estrategias):

- Desarrollar y fomentar programas de capacitación al personal.
- La alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, debe proporcionar el terreno adecuado para un buen

clima laboral, y formar buenas políticas de personal y de recursos humanos para mejorar ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

- Elaborar un manual de selección y contratación de personal, para colocarlos en el puesto conforme a sus conocimientos.
- Diseñar un manual de organización acorde a las exigencias a las actividades que realiza la alcaldía.
- Elaborar un plan de promoción e incentivos para el personal que labora en la institución acorde a su desempeño.
- Diseñar un programa de evaluación del desempeño para el personal.

Responsable: Jefe de Administración.

b) Área de Resultado Crítica: Procesos

Argumento percibido:

Deficiencia en los procesos de trabajo conjunto entre los departamentos encargados en la Recaudación Tributaria.

Información:

- Desintegración de los sistemas administrativos de Personal, Contabilidad, Tesorería, Catastro y Registro y Control Tributario.
- Ausencia de mecanismos de coordinación interna y externa entre los departamentos.
- Inexistencia de un Manual de Políticas y Procedimientos.
- Falta de un Plan Estratégico para la Recaudación de impuestos y recuperación de la Mora Tributaria.
- Procedimientos no estandarizados para la Recaudación Tributaria.
- Ausencia de Programas de Cultura Tributaria.
- Carece de Planes Operativos por parte de cada departamento.

Posibles causas:

- Falta de un protocolo que ayude a dinamizar la información de un departamento a otro.
- Falta de un Manual de Políticas y Procedimientos.
- Ausencia de un Pla Estratégico la Recaudación de impuestos y recuperación de la Mora Tributaria.
- Procedimientos no estandarizados para la Recaudación Tributaria.
- Ausencia de Programas de Cultura Tributaria.

- Falta de implementación de Planes Operativos por parte de cada departamento.

Conclusión:

Es importante contar con un sistema integrado de información para todos los departamentos, manuales de políticas y procedimientos, un plan estratégico, y programas para ayudar a la cultura tributaria, con el fin de mejorar los procesos de recaudación Tributaria.

Alternativas de solución (Estrategias):

- Elaborar e implementar un Sistema de Información Gerencial (SIG).
- Diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos.
- La administración que elabore e implemente los planes operativos para cada departamento, que sirvan de guía a sus actividades.
- Reestructurar los procesos de Recaudación Tributaria y Diseñar una Sección de Recuperación de Mora, incluyendo todas aquellas actividades y procedimientos legales necesarios para su funcionamiento.
- Diseñar e implementar en la Alcaldía un programa de información y cultura tributaria hacia los contribuyentes.

Responsable: jefe de Administración.

c) Área De Resultado Crítica: Insumos

Argumento percibido:

El software es obsoleto, no es dedicado a las funciones específicas y pocos recursos financieros asignados.

Información:

- Bases de Datos no actualizada de los contribuyentes.
- Insuficientes recursos financieros.
- Se carece de Red interdepartamental con interface automática.

Posibles causas:

- El software que utiliza la alcaldía no es el específico para actualizar los datos y la información, es desfasado.
- Los recursos financieros que eroga la institución para este fin es limitado.
- No cuenta con una sección de informática.

Conclusión:

Es importante que la alcaldía dedique un presupuesto para implantar un software dedicado, que se instale una red informática a nivel de departamentos con el fin de agilizar la

información requerida por los mismos empleados y además para los contribuyentes.

Alternativas de solución (Estrategias):

- Invertir en un software dedicado, que satisfaga las necesidades de información.
- Asignar más recursos financieros.
- Crear una sección de informática para el mantenimiento de software y de redes.

Responsable: jefe de Administración.

**d) Área De Resultado Crítica: Aspectos
Técnicos**

Argumento percibido:

El equipo de oficina no es adecuado, el sistema eléctrico y la infraestructura no brinda las condiciones para laborar.

Información:

- Equipo de cómputo insuficiente.
- Suministros de oficina insuficientes.
- Equipo de oficina insuficiente e inadecuada.

- Sistema eléctrico inadecuado.
- Infraestructura del lugar de trabajo inadecuada

Posibles causas:

- Poca voluntad para invertir.
- Falta de presupuesto para cubrir las necesidades de inversión en equipo de oficina y suministros.
- Falta de gestión administrativa para mejorar la infraestructura.

Conclusión:

La alcaldía no cuenta con las condiciones adecuadas para desempeñar su trabajo en cuanto a equipo de oficina, suministros, instalaciones eléctricas y la infraestructura del edificio.

Alternativas de solución (Estrategias):

- **Invertir en equipo de cómputo.**
- Mejorar la recaudación tributaria y recuperación de mora para obtener mayor presupuesto y así invertir en equipo de oficina y suministros.
- Gestionar con instituciones la construcción de un edificio que permita el desarrollo de las operaciones y brindar un mejor servicio a los contribuyentes.

Responsable: jefe de Administración.

e) Área De Resultado Crítica: Amenazas

a) Argumento percibido:

Falta de pago por tasas municipales e insatisfacción por servicios prestados a los contribuyentes.

b) Información:

- Percepción de incertidumbre de los ciudadanos respecto al manejo de los fondos de parte de la alcaldía.
- Insatisfacción de los contribuyentes con respecto al grado de cumplimiento de los servicios municipales por parte de la Alcaldía.
- Falta de pago de tasas municipales por falta de información oportuna sobre su estado de cuenta.
- Disminución progresiva del poder adquisitivo de los contribuyentes.
- Falta de cultura de pago por parte de los contribuyentes.

Posibles causas:

- Falta de aplicación de leyes de transparencia.
- Servicios prestados deficientes.

- Falta de información oportuna y detallada por parte de la alcaldía.
- Pocas oportunidades de empleo.
- Irrelevancia al compromiso adquirido sobre sus obligaciones tributarias municipales.

Conclusión:

Es de suma importancia que las autoridades de la alcaldía asuman la responsabilidad de comprometerse a desarrollar un examen minucioso para superar las amenazas que afectan la baja recaudación tributaria.

Alternativas de solución (Estrategias):

- Aplicar la ley de transparencia para que el contribuyente tenga mayor claridad de la gestión municipal.
- Contar con planes bien elaborados para la prestación de los servicios.
- Elaborar programas para mantener informados a los contribuyentes de sus estados de cuenta.
- Crear espacios para los ciudadanos que se quedan sin empleo y brindarles la oportunidad de seguir creciendo.

- Coordinar campañas de concientización e información con los sectores del municipio, con el fin de darles a conocer la importancia de sus tributos.

Responsable: Concejo Municipal y Comisión Municipal

f) Área De Resultado Crítica: Recaudación Tributaria Y Recuperación De Mora.

Argumento percibido:

El sistema de recaudación tributaria y recuperación de mora no tiene efectividad.

Información:

- El monto de la mora tributaria al 30 de septiembre de 2012 es de \$ 32,288.66 por tasas e impuestos municipales. Sin embargo esta cifra se ha actualizado a diciembre de 2013 con un monto de \$33,963.30; es decir representa el 135% de los ingresos corrientes anuales.
- Inexistencia de una sección de recuperación de mora.
- Falta de un plan estratégico.
- Falta de una organización de acuerdo al organigrama.

- Ausencia de estudios socio-económicos de la población para reestructurar cobros.
- Falta de alianzas con empresas de alumbrado eléctrico.
- Planes poco motivadores sobre las facilidades de pago.
- Sin definir la gestión de cobranza.

Posibles causas:

- Poca experiencia en los departamentos involucrados en recaudación tributaria y recuperación de mora.
- Debido a una falta de actualización de la organización municipal, a las necesidades cambiantes y de expansión del municipio.
- Falta de voluntad de los departamentos encargados de la recaudación tributaria.
- La administración no ha logrado adecuar los departamentos.
- Poca aplicación de censos en el municipio.
- Falta de voluntad e iniciativa del consejo municipal y los encargados del departamento de administración tributaria y/o cuentas corrientes, en busca de medios que faciliten el cobro oportuno de los impuestos.
- Deficiencia en el uso de herramientas administrativas para motivar al contribuyente a pagar.
- Ausencia de procedimientos para la Cobranza.

Conclusión:

La no efectividad del sistema de recaudación tributaria en la Alcaldía, ha generado que los ingresos de la misma sean bajos, es necesario que los encargados de esta área pongan todo su empeño para desarrollar estrategias encaminadas a fortalecer el ingreso corriente que es el pilar fundamental de la institución.

Alternativas de solución (Estrategias):

- Potenciar la experiencia en los departamentos dedicados a la recaudación tributaria y recuperación de mora.
- Actualizar la estructura organizacional debido a cambios importantes necesarios para mejorar las funciones de los departamentos.
- Llevar a cabo censos en el municipio para conocer la situación económica y otros índices que sirvan como insumos a la alcaldía.
- Hacer convenios con instituciones de electricidad para facilitar el pago de los impuestos.
- Aplicar herramientas administrativas para motivar a los contribuyentes al pago oportuno.
- Definir y aplicar adecuadamente los procedimientos para cobranza.

Responsable: Jefe de Administración y jefe de Registro y control Tributario.

2. Establecimientos de Objetivos a Largo Plazo.

a) Área De Resultado Crítica: Recursos Humanos

Inculcar el pensamiento estratégico para que guíe la gestión administrativa del Recurso Humano en función de volver la efectividad el proceso de recaudación tributaria.

b) Área De Resultado Crítica: Procesos

Desarrollar y llevar a cabo la implementación de herramientas técnicas administrativas que permitan alcanzar la efectividad en el proceso de Recaudación Tributaria.

c) Área De Resultado Crítica: Insumos

Adquirir e implantar un Software dedicado, en el área financiera, y los recursos económicos necesarios para lograr los objetivos de los departamentos.

d) Área De Resultado Crítica: Aspectos Técnicos.

Gestionar la compra de equipo de oficina así como también la infraestructura de la alcaldía y su acondicionamiento para mejorar el desempeño laboral y el servicio a los contribuyentes.

e) Área De Resultado Crítica: Amenazas

Lograr que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias con el fin de disminuir el alto nivel de mora.

f) Área De Resultado Crítica: Recaudación Tributaria Y Recuperación De Mora.

Contar con un sistema de Recaudación Tributaria efectivo, que permita reducir la mora tributaria en un 80% a finales del año 2015, y además que contribuya al monitoreo oportuno al cumplimiento de pago de los contribuyentes.

3. Planes de Acción Estratégicos.

a) Establecimiento de metas.

a) Área De Resultado Crítica: Recursos Humanos

- Llevar a cabo por lo menos 4 seminarios de capacitación por año.
- Contar con las condiciones físico /ambientales adecuadas al término de un año.
- Haber implementado las herramientas administrativas.
- Poner en marcha el programa de promoción y compensación laboral.

b) Área De Resultado Crítica: Procesos

- Haber implementado un Sistema de Información Gerencial (SIG).
- Haber desarrollado y aplicado un manual de políticas y procedimientos.
- Reestructurar el proceso de Recaudación Tributaria y haber diseñado una Sección de Recuperación de Mora, incluyendo todas aquellas actividades y procedimientos legales necesarios para su funcionamiento.
- Haber Diseñado e implementado en la Alcaldía un programa de información y cultura tributaria hacia los contribuyentes.

c) Área De Resultado Crítica: Insumos.

- Haber adquirido un software dedicado, que satisfaga las necesidades de información.
- Asignar más recursos financieros.
- Llevar a cabo la creación de una sección de informática para el mantenimiento de software y de redes.

d) Área De Resultado Crítica: Aspectos Técnicos.

- **Invertir en el equipo de cómputo.**
- Aplicar las políticas de recaudación tributaria y recuperación de mora para obtener mayor presupuesto y así invertir en equipo de oficina y suministros.
- Haber gestionado con instituciones la construcción de un edificio que permita el desarrollo de las operaciones y brindar un mejor servicio a los contribuyentes.

e) Área De Resultado Crítica: Amenazas.

- Aplicar la ley de transparencia para que el contribuyente tenga mayor claridad de la gestión municipal.
- Haber Elaborado programas para mantener informados a los contribuyentes de sus estados de cuenta.

- Haber Creado talleres para los ciudadanos que se quedan sin empleo y brindarles la oportunidad de seguir creciendo.
- Coordinar campañas de concientización e información con los sectores del municipio, con el fin de darles a conocer la importancia de sus tributos.
- Llevar los cabildos abiertos con los ciudadanos y directivos de comunidades para activar la participación y concientización.

f) Área De Resultado Crítica: Recaudación Tributaria Y Recuperación De Mora.

- Potenciar la experiencia en los departamentos dedicados a la recaudación tributaria y recuperación de mora.
- Haber Actualizado la estructura organizacional debido a cambios importantes necesarios para mejorar las funciones de los departamentos.
- Desarrollar un censo por lo menos con los contribuyentes en el municipio para conocer la situación económica y otros índices que sirvan como insumos a la alcaldía.
- Hacer convenios con instituciones de electricidad para facilitar el pago de los impuestos.
- Aplicar un programa de facilidades de pago, para motivar a los contribuyentes al pago oportuno.

- Definir y aplicar adecuadamente los procedimientos para cobranza.

b) Establecimiento de Políticas.

a) Área De Resultado Crítica: Recursos Humanos.

- Mantener fortalecidos los conocimientos en el área de Tributos Municipales.
- Hacer uso eficiente y eficaz de los recursos de la alcaldía.
- Mantener actualizados los manuales administrativos.
- Trabajar en base a una mística laboral.
- Llevar a cabo los programas de promoción y compensación laboral equitativa.

b) Área De Resultado Crítica: Procesos.

- Mantener la información entre los departamentos de forma oportuna y precisa.
- Rediseñar los procesos de recaudación tributaria creando departamentos o secciones que faciliten dicha actividad.
- Mantener periódicamente informado a los contribuyentes de los beneficios adquiridos de contar con pagos oportunos de sus impuestos.

c) Área De Resultado Crítica: Insumos.

- Invertir oportunamente en software especializados que ayuden a la efectividad de los procesos de Recaudación.
- Destinar un porcentaje de recursos financieros para cubrir las necesidades de insumos.

d) Área De Resultado Crítica: Aspectos Técnicos.

- Dotar adecuadamente a los departamentos de equipo tecnológico que cumpla con las especificaciones requeridas.
- Priorizar en la compra de equipo de oficina y suministros necesarios para mejorar el desempeño de los departamentos.
- Adecuar las áreas de trabajo, a las operaciones que desempeña.

e) Área De Resultado Crítica: Amenazas.

- Cobrar tasas municipales justas y equitativas.
- Mantener buenas relaciones con instituciones públicas, privadas y organizaciones internacionales, para la consecución de proyectos.
- Mantener los programas de talleres a beneficio de la comunidad.
- Promover campañas de concientización con los sectores involucrados en la recaudación tributaria.

- Mantener informado a la comunidad, de los proyectos sociales de inversión.

f) Área De Resultado Crítica: Recaudación Tributaria Y Recuperación De Mora.

- Fomentar en los empleados los valores de la alcaldía en cumplimiento a las leyes y procedimientos.
- Trabajar en base a la estructura Organizacional.
- Trabajar cumpliendo las funciones específicas de cada departamento.
- Propiciar un clima organizacional favorable.
- Fomentar reuniones en conjunto con todos los departamentos a fin de escuchar inquietudes de solución.
- Dar prioridad a las facilidades de pago para recuperar la mora tributaria.
- Mantener líneas de comunicación efectivas en toda la estructura organizativa.
- Estructurar soluciones a largo plazo.

C. Propuesta de Creación de la sección de Cobro y Recuperación de Mora.

1. Prologo

La creación de la sección de Cobro y Recuperación de Mora en la Alcaldía del Municipio de San Ramón, se debe a la baja recaudación tributaria generada por el incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, y consecuentemente, tiene como objetivo fundamental, recuperar con base a los procedimientos técnicos administrativos y/o judiciales la mora tributaria.

La Unidad Administrativa de Cobros y Recuperación de Mora de la Alcaldía Municipal de San Ramón, basándose en la normativa legal aplicable al sector municipal y que ha adoptado esta institución, tendera a efectuar las labores encomendadas por el Concejo Municipal, en cuanto a efectuar las gestiones pertinentes para la obtención de los recursos financieros que se derivan de la mora existente en la cartera de cuentas corrientes de esta municipalidad; siguiendo para ello los procedimientos legales permitidos por la normativa, aplicable: administrativos y judiciales, apoyándose para ello en la utilización de los recursos informáticos para un efectivo y eficaz cobro de los diferentes tributos que deben de pagar los contribuyentes para

contar con una razonable calidad de los diferentes servicios municipales que se prestan, logrando con ello una aceptable gestión de cobro y recuperación de la mora tributaria, que ayudará a que la institución tenga un grado óptimo de sostenibilidad económica en beneficio de la población local.

2. Base Legal (Ley General Municipal)

A fin de tener a la mano las disposiciones legales que facultan a los municipios a implementar mecanismos para volver más eficiente la recaudación de tributos, a continuación se incorporan una serie de disposiciones que están contenidas en la ley, con la finalidad de ilustrar al personal, sobre las facultades que la ley establece para implementar mecanismos de gestión de cobros. **(Anexo N°5)**.

3. Objetivos De La Sección De Cobro Y Recuperación De Mora.

a) Objetivos Generales

- Lograr un eficiente y eficaz cobro y recuperación de la mora existente en el área de cuentas corrientes, para disponer de manera oportuna de los ingresos necesarios para el cumplimiento de los compromisos institucionales.

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

b) Objetivos Específicos

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

4. Políticas De Cobro Y Recuperación De La Mora Tributaria

- El pago de los impuestos y tasas por servicios se realizara utilizando la factura de cobro.
- Para el pago de los tributos, impuestos y tasas, la municipalidad dará un plazo de 60 días contados a partir del plazo de vencimiento para su cancelación, periodo que se considera dentro del cobro normal, por lo que el deudor no incurrirá en el pago de multas e intereses moratorios.
- La sección de cuenta corriente, identificará a los contribuyentes con saldos morosos; una vez se tengan identificados los contribuyentes en mora, deberá pasar el informe a la sección de Recuperación de Mora, para que esta les notifique por escrito la totalidad de la deuda a los contribuyentes que se encuentren en mora, asimismo se les informará de la necesidad de cumplir con sus obligaciones y las posibles sanciones que se derivan del incumplimiento; tal notificación se hará directamente al contribuyente o a su representante legal, pero si este no se encontrare o no puede ser hallado, deberá notificársele a través de sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, a sus dependientes o con el que habite en el

lugar señalado como el de su residencia; en todo caso, deberá levantarse acta de esta diligencia, consignando en ella, los datos de identificación de la persona que la recibe, su relación con el contribuyente, y el número de su documento único de identidad.

- La Unidad de Recuperación de Mora, podrá tomar la medida de visitar de manera personal a todos los contribuyentes que reflejen en el expediente una mora mayor a \$ 50.00, para concientizarles al pago de sus tributos, de lo cual tendrá que llevar un acta de visita.
- Las deudas tributarias de los contribuyentes y usuarios que paguen de forma extemporánea, causaran un interés moratorio que se calculará sobre el total de la deuda, este interés se establecerá tomando en consideración el interés vigente de mercado para las deudas contraídas por el sector comercial.
- Se aplicara el cobro administrativo a todos los usuarios y contribuyentes que no cancelan su deuda tributaria en el plazo convenido de acuerdo a la Ley, haciendo de su conocimiento las sanciones a las que se hace acreedor por incumplimiento de

pago, para su notificación se observaran las formalidades a la que se refiere la política tres.

- La Unidad de Cobro y Recuperación de Mora, deberá promover reuniones periódicas con contribuyentes y usuarios morosos donde se les planteara su deuda, las complicaciones de las sanciones y las facilidades de pago.
- La municipalidad concederá facilidades de pago a contribuyentes y usuarios que se encuentren en mora, previa presentación de solicitud que deberá llenar el interesado/a. Para su debido análisis y cumplimiento con estas políticas.
- Los convenios de pagos deberán llevar el Visto. Bueno. Del Sindico(a) Municipal, y tendrán un periodo máximo de ocho cuotas mensuales consecutivas, para su cancelación, cuando la mora sea significativa.
- En el convenio se establecerá que en la primera cuota de pago, deberá cancelar el 15% del total de la deuda como mínimo, la que incluirá la multa e intereses correspondientes, de conformidad a la Ley General Tributaria Municipal.

- La Unidad de Cobro y Recuperación de Mora, será la responsable de abrir y controlar los expedientes de los contribuyentes morosos desde la etapa administrativa hasta la etapa judicial, y deberá estar atento a las diligencias y plazos convenidos en el trámite legal correspondiente.
- La Unidad de Cobro y Recuperación de Mora, después de analizar cada uno de los casos con problemas moratorios, y que no han respondido al proceso administrativo, pasara al Concejo Municipal cada uno de los expedientes para su evaluación y determinación de la aplicación del proceso judicial.
- El Concejo municipal tendrá la potestad de nombrar a un abogado como apoderado legal para que se encargue del trámite judicial de los contribuyentes y usuarios morosos.
- Los costos procesales y penales que ocasione el trámite de recuperación de la deuda por la vía judicial, será responsabilidad y deberán ser cancelados por los contribuyentes y usuarios procesados contra los cuales se ejecute la acción.
- El abogado contratado para realizar el proceso judicial ejecutara la acción dándole cumplimiento al procedimiento

establecido en el Código de Procedimientos Civiles y en el artículo 119 de la Ley General Tributaria Municipal.

5. Funciones De La Sección De Cobro Y Recuperación De Mora.

a) Función General.

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las funciones de la sección de Cobros y Recuperación de Mora.

b) Funciones Específicas.

- Establecer el monto exacto que los contribuyentes deben de pagar en concepto de impuestos, intereses, multa y mora generada.
- controlar a cada contribuyente en mora, verificando toda su información, ya que esta será clave en el proceso de cobro.
- Elaboración de recibos de ingresos, y remisión a tesorería con el respectivo comprobante.
- Actualización de cuentas.
- Atención de consultas y reclamos.
- Modificaciones a la base de datos y al sistema.

- Elaboración de los cálculos y notificación de cobro.
- Traslado a apoyo legal de casos que no se obtiene respuesta al cobro.
- Emisión de reportes estadísticos para el Alcalde y Concejo Municipal.
- Proporcionar información a las unidades que lo soliciten de manera justificada.
- Otras funciones asignadas por su jefe inmediato superior.
- Elaborar el plan operativo de su sección.
- Elaborar el presupuesto por área correspondiente a su sección.

6. Procedimientos Para El Cobro De Impuestos Y Tasas Por Servicios

a) Cobro normal.

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

PROCEDIMIENTO : COBRO NORMAL DE IMPUESTOS Y TASAS		
N°	Responsable	Descripción de pasos
1	Encargado de Cuentas Corrientes	Emite notificación de cobro normal y traslada al contribuyente
2	Tesorera Municipal	Al presentarse el contribuyente a la alcaldía Municipal la Tesorera elaborara recibo oficial de ingresos para cobro de Impuestos, o tasas, revisa, firma y sella el recibo elaborado.
3	El Contribuyente	Cancela recibo en Tesorería
4	Tesorera	Al finalizar el día traslada los archivos de todas las cancelaciones por impuestos y tasas, al encargado de cuentas corrientes, para su registro correspondiente.
5	Encargado de cuentas Corrientes.	Pasado el periodo normal de cobro, los contribuyentes que no cancelen sus impuestos se trasladaran a proceso de cobro administrativo.
6	Encargadas Sección de Cobro y Recuperación de Mora	Apertura expediente a contribuyentes que se traslada a proceso de cobro administrativo.

b) Cobro administrativo de la mora tributaria.

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

PROCEDIMIENTO		:	COBRO ADMINISTRATIVO.
N°	Responsable	Descripción de pasos	
1	Encargado de Cuentas corrientes.	Depura mensualmente la cartera de contribuyentes en mora considerando tiempo y monto de la deuda y entrega esta información específica a la Sección de Cobro y Recuperación de Mora.	
2	Encargadas de Recuperación de Mora.	Elabora cartas de cobro a usuarios y contribuyentes morosos anexando estado de cuenta detallado de su deuda tributaria (Ver Anexo - modelos de carta).	
3	Encargadas Sección de Cobro y Recuperación de Mora	Ya firmadas por La Unidad de Recuperación de Mora, traslada cartas de cobro y estados de cuenta para firma y revisión del Tesorero.	
4	Tesorera.	Recibe, revisa y firma cartas de cobro, entregar a Unidad de	

5	Sección de Cobro y Recuperación de Mora.	Recuperación de Mora para su distribución.
6	Usuario contribuyente.	Recibe, clasifica por zonas y distribuye las cartas.
7	Usuario contribuyente.	Firma de recibida copia de carta de cobro.
8	Sección de Cobro y Recuperación de Mora	Se presenta a la Unidad de Recuperación de Mora con la carta de cobro para cancelar, abonar la deuda tributaria o a solicitar un plan de pago.
9	Tesorería	Pasa el contribuyente a Tesorería, para que efectúe su pago.
10	Tesorería	Elaborará un recibo de ingreso por la cancelación o abono a la deuda moratoria.
11	Usuario contribuyente.	Recibe cancelación o abono y entregar recibo original sellado, firmado y fechado a usuario.
		Controla saldos por abonos recibidos.

c) Cobro judicial de la mora tributaria.

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

PROCEDIMIENTO		: COBRO JUDICIAL DE LA MORA
N°	Responsable	Descripción de pasos
1	Cobro y Recuperación de Mora	Presenta mensualmente al Concejo Municipal expedientes de usuarios y contribuyentes morosos que no han respondido al trámite del cobro administrativo o han fallado al pago de dos cuotas dentro del plan de pago firmado para la cancelación de la deuda.
2	Concejo Municipal.	Estudia cada uno de los casos presentados para su evaluación y determinación de someterlo a proceso jurídico.
3	Concejo Municipal.	Designación de abogado que actuará como apoderado legal de la Alcaldía en la ejecución del cobro judicial a usuarios y contribuyentes morosos.
4	El concejo Municipal	Otorga poder judicial al abogado

5	Alcalde Municipal.	designado, mediante el escrito correspondiente.
6	Abogado.	Traslada expedientes que serán ejecutados mediante el cobro judicial.
7	Abogado.	Firma de recibidos los expedientes, para control de salida.
8	Abogado.	Ejecución del cobro judicial de conformidad a lo establecido en el Código de Procedimientos Civiles y el Art. 119 de la Ley General Tributaria Municipal.
9	Tesorero	Informe semanal a Concejo Municipal de resultado de gestiones realizadas en el cobro judicial.
10	Encargado de Cuentas Corrientes	Elaboración de recibos de ingreso por recuperaciones presentadas por abogados en las gestiones de cobro judicial y entregar original sellado de cancelado para ser entregado al contribuyente o usuario.
11	Encargado de Cuentas corrientes	Descarga el pago del contribuyente el pago recibido para su actualización en tarjeta.

		Registra abonos recibidos de inmuebles o empresas
--	--	---

7. Recursos Humanos

El recurso humano con el que contara la sección está constituido por un Jefe de sección, un asistente, y un notificador, dicho recurso deberá ser cuidadosamente seleccionado, en busca del personal idóneo para desempeñar sus labores en la sección de Cobros y Recuperación de Mora ya que deben poseer cualidades específicas muy importantes tales como experiencia en la buena atención al público, esto debido a que la población tiende a estigmatizar como algo perjudicial hacia ellos mismos, cuando sus estados de cuenta pasan a la sección de Cobros y Recuperación de Mora.

- Jefatura.
- Asistente.
- Notificador.

a) Capacitación Del Recurso Humano.

La Capacitación del Personal tiene como objetivo, dar a conocer la aplicación correcta de los procedimientos que deben llevar a cabo cada uno de los miembros que conforman la sección de Cobro y Recuperación de Mora apegándose tanto a una base legal como al orden jerárquico de la institución, así mismo dicha capacitación además de dar a conocer la forma en la que se procederá y se desempeñaran las funciones administrativas, también deberá estar enfocada hacia una voluntad de servicio ya que serán los miembros que conforman la sección quienes interactúan directamente e indirectamente de diversas formas con la población a quienes le brindaran el servicio de Cobro y Recuperación de Mora.

b) Preparación de la capacitación.

- Elaboración del material necesario para la capacitación.
- Preparación del lugar donde se implementará la capacitación.
- Para la capacitación se sugiere utilizar instalaciones que permitan llevar a cabo dicha actividad sin ningún tipo de distracciones para una mejor asimilación de la misma capacitación.

- Preparación del material necesario para la capacitación, lo cual comprenderá la reproducción de éste que ha sido previamente elaborado, para ser distribuido entre los diferentes miembros que integran el proceso de recaudación tributaria Recaudación efectiva de los tributos municipales.
- Lograr que la asimilación e implementación del programa de capacitación sea efectiva.

8. Recursos Técnicos.

- Dos computadoras con todos sus accesorios.
- Mobiliario y equipo, tales como:
 - o Escritorio para el jefe de la sección.
 - o Mesa de trabajo para el asistente y el notificador de la Sección.
 - o Sillas ergonómicas.
 - o Calculadoras de bolsillo.
- Desodorante repelente.
- Transporte para el notificador (bicicleta).
- Papelería y útiles.

9. Puesta en Marcha de la Sección de Cobro y Recuperación de Mora.

a) Conversión del Proceso del Proceso de Recaudación Tributaria.

La conversión del Proceso administrativo de recaudación tributaria consiste en incorporar, la Sección de Cobro y Recuperación de Mora a dicho proceso que posee la organización para llevar a cabo la recaudación de los impuestos en el municipio; para este caso se incluirán todas las actividades necesarias que deben llevarse a cabo en la sección de Cobro y Recuperación de Mora a fin de volver más sistemático y eficiente el proceso de recaudación tributario, las funciones y actividades de la nueva sección se llevaran a cabo a través de diferentes formatos que han sido diseñados con el propósito de volver más eficaz y ágil dicho proceso.

b) Presupuesto

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

Cuadro N°1

N°	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO*	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
	SUELDOS			
1	JEFATURA		\$375.00	
1	ASISTENTE		\$275.00	
1	NOTIFICADOR		\$225.00	
			\$875.00	\$10,500.00
	MOBILIARIO Y EQUIPO			
2	COMPUTADORAS	\$1,600.00		
3	ESCRITORIOS	\$ 500.00		
3	SILLAS	\$ 150.00		
1	BICICLETA	\$ 270.00		
		\$2,520.00		\$ 2,520.00
	PAPELERIA Y CONSUMIBLES INFORMATICOS			\$ 350.00
	OTROS			\$ 150.00
	TOTAL			\$13,520.00

* Indica que el Monto Sera únicamente para la puesta en marcha de la sección y no sería un monto anual.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En el cuadro anterior se muestran los montos económicos que serán empleados en la nueva sección de Cobro y Recuperación de Mora, para la cual se destina un monto anual en concepto de salario de \$ 10,500 dólares, dicho monto está compuesto por la asignación de un salario mensual de \$ 375 dólares para el jefe

de la sección, así como un salario mensual de \$ 275 dólares para el asistente de jefatura y un monto de \$ 225 dólares mensuales para el notificador de la sección, así mismo se asigna un monto de \$ 2,520 dólares en los cuales están contemplados el mobiliario para la nueva sección tales como: escritorios con sus respectivas computadoras para el jefe y el asistente de la sección, así como en el mismo monto se contempla la adquisición de una bicicleta como medio de transporte para que el notificador pueda llevar a cabo sus labores.

D. Organización propuesta para los departamentos involucrados en el proceso de la Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Ramón

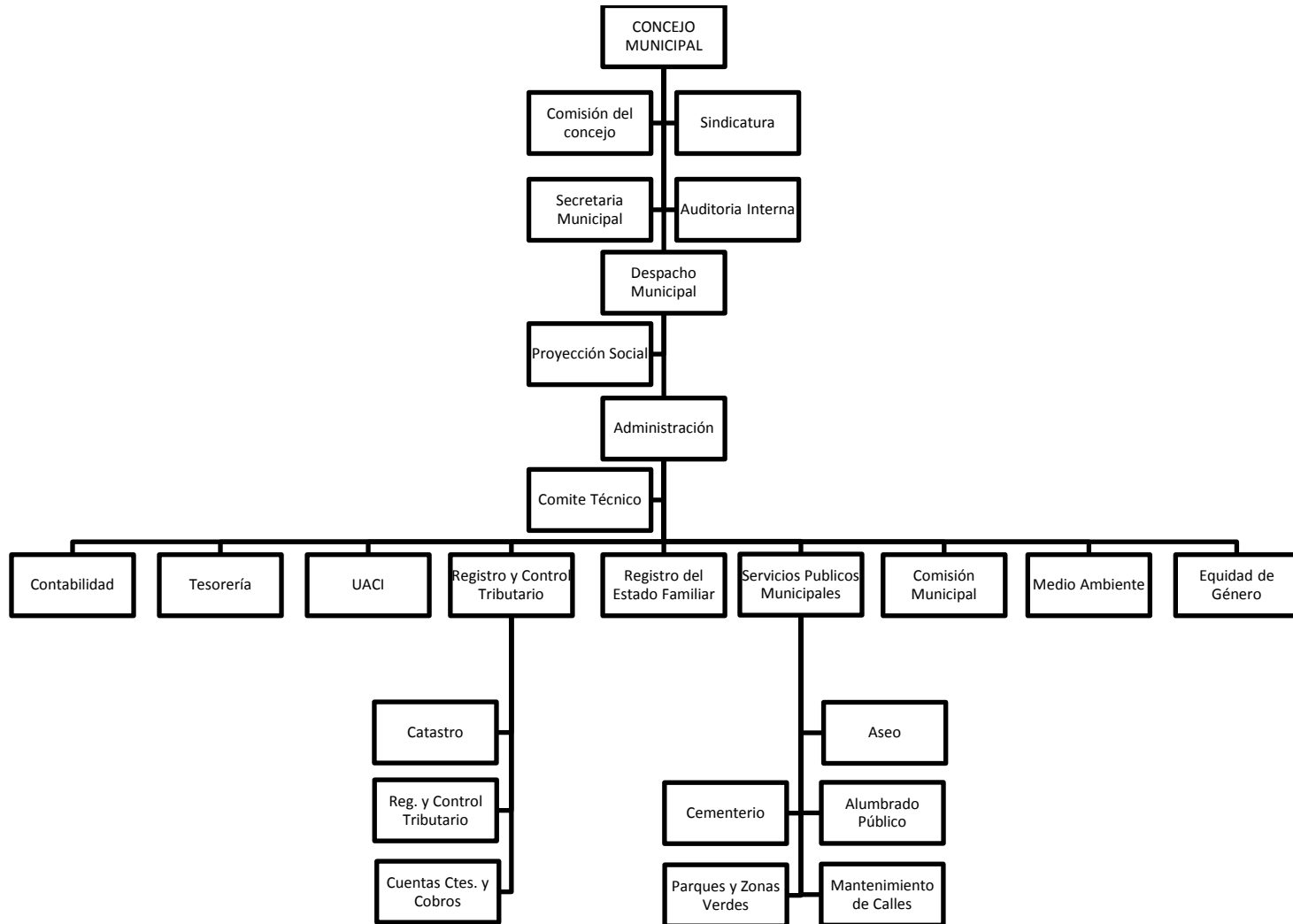
La creación de la sección de Cobro y Recuperación de Mora y el cambio de enfoque en el abordaje de la problemática de recaudación tributaria tienen un efecto directo en la estructura organizacional de la Institución Municipal; los principales cambios se describen a continuación en el organigrama propuesto donde se lleva a cabo la incorporación de la nueva sección de Cobro y Recuperación de Mora la cual volverá más ágil y efectivo el proceso de recaudación tributaria, dándole mayor énfasis y atención a las cuentas de los contribuyentes que han

caído en situación de incumplimiento en el pago de los impuestos y mora tributaria.

A continuación en la Figura N° 3, se muestra la estructura organizacional con que cuenta en la actualidad la Alcaldía Municipal de San Ramón, del Departamento de Cuscatlán, donde se puede notar el área involucrada en la Recaudación Tributaria, que tanto el Departamento como una de las secciones son denominadas Registro y Control Tributario, provocando cierta confusión entre los empleados acerca del nivel jerárquico en el área de Recaudación Tributaria, así como no dejando claro y bien definida la diferencia entre lo que es el Departamento y lo que es la Sección. (F., 2004)

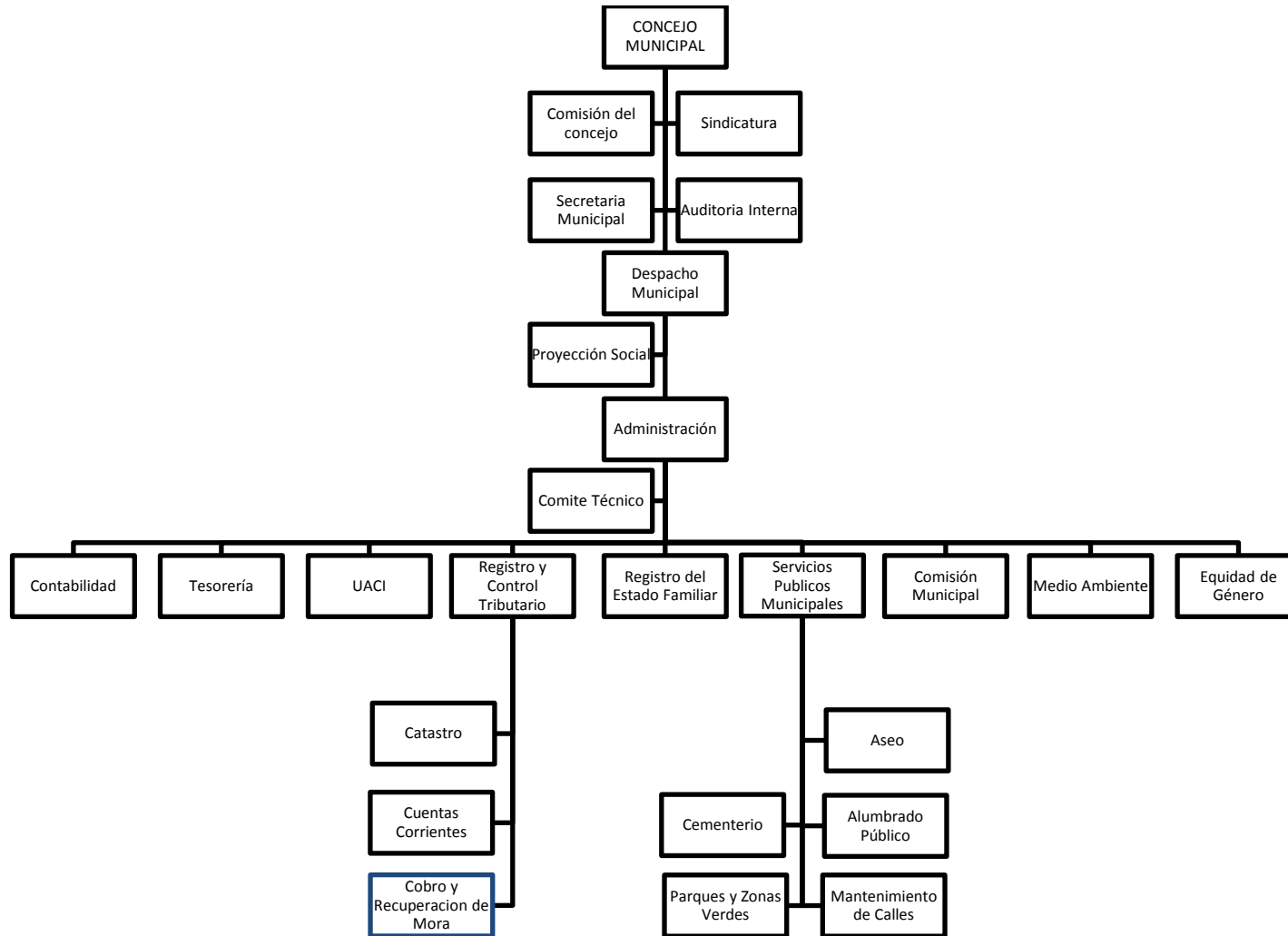
En la Figura N° 4, se presenta la estructura organizacional propuesta para la Alcaldía Municipal de San Ramón, Departamento de Cuscatlán, en donde es reestructurada el área de Recaudación Tributaria, habiendo definido únicamente el Departamento como Registro y Control Tributario, el cual está compuesto por Catastro, Cuentas Corrientes y la nueva sección de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria.

Figura No. 3
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAMON



Fuente: Alcaldía Municipal de San Ramón.

Figura No. 4
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAMON



Fuente: Elaboración propia del Grupo.

E. Planeación Táctica para incrementar la Recaudación Tributaria Municipal.

1. Indicadores Claves de Rendimiento. (Según áreas de resultado crítica).

a) Área De Resultado Crítica: Recursos Humanos

- Número de programas de capacitación aprobadas por el Concejo Municipal.
- Número de personas que han depuesto su cargo.
- Tipos de capacitaciones.
- Número de empleados por departamento.
- Número de capacitaciones que han asistido los empleados.
- Número de personas capacitadas.
- Desempeño laboral.
- Esfuerzos de cooperación, comunicación y coordinación entre los departamentos.
- Número de Supervisiones realizadas por mes.
- Años de experiencia del empleado en la Alcaldía.
- Personal contratado.
- Experiencia del personal contratado.
- Experiencia laboral de los empleados de la alcaldía.
- Metas cumplidas y no cumplidas por semana.
- Tipos de incentivos laborales.

- Número de empleados que se han incorporado a los programas de promoción e incentivos laborales.

b) Área De Resultado Crítica: Procesos

- Eficiencia del sistema utilizado para la recaudación tributaria.
- Número de ocasiones que se le da mantenimiento al Sistema de Información Gerencial.
- Número de herramientas administrativas.
- Tiempo requerido para que el contribuyente pague sus respectivas tasas municipales dentro de la Alcaldía.
- Ciclo de respuesta del proceso de recaudación tributaria.
- Incrementos del número de personas involucradas en el proceso de recaudación tributaria.

c) Área De Resultado Crítica: Insumos

- Eficiencias en el software dedicado para administración de la información.
- Cantidad de informes proporcionados por el software.
- Capacidad de respuesta del software.
- Porcentaje de recursos asignado a insumos.
- Efectividad en la red a nivel de departamentos.

**d) Área De Resultado Crítica: Aspectos
Técnicos**

- Numero de computadoras.
- Inventario de equipo de oficina y suministros.
- Numero de políticas aplicables a la recaudación de impuestos.
- Gestiones hechas a instituciones para la construcción de un edificio.

e) Área De Resultado Crítica: Amenazas

- La ley de transparencia en la Gestión Municipal.
- Número de clientes informados con su estado de cuenta.
- Número de ciudadanos en los talleres de la alcaldía.
- Satisfacción de los ciudadanos.
- Calidad y/o eficiencia de los servicios prestados por la municipalidad.
- Cobertura geográfica de los servicios prestados.
- Porcentaje de desempleo del municipio.
- Nivel de pobreza y/o situación económica del municipio.
- Instituciones públicas que apoyan a la Alcaldía.
- Instituciones privadas que apoyan a la Alcaldía.

- Número de Cabildos abiertos, con los ciudadanos y directivos de comunidades y otras campañas realizadas mensualmente en el municipio.

2. Objetivos Tácticos.

a) Área De Resultado Crítica: Recursos Humanos

- Desarrollar y fomentar programas de capacitación al personal de los departamentos dedicados a la recaudación tributaria de acuerdo a la actualización de leyes, y herramientas administrativas.
- Proporcionar sistemas de gestión, que propicien el terreno adecuado para un buen clima laboral, y formar buenas políticas de personal y de recursos humanos para mejorar ese ambiente con el uso de técnicas precisas.
- Elaborar un manual de selección y contratación de personal, muy específico a las funciones requeridas en cada uno de los departamentos.
- Diseñar un manual de organización acorde a las exigencias a las actividades que realiza la alcaldía.
- Elaborar un plan de promoción e incentivos para el personal que labora en la institución para mejorar el desempeño.

b) Área De Resultado Crítica: Procesos

- Elaborar e implementar un Sistema de Información Gerencial (SIG), que brinde la información requerida de acuerdo a las necesidades.
- Diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos que contenga la reglamentación para cada departamento.
- Reestructurar los procesos de Recaudación Tributaria y Diseñar una Sección de Recuperación de Mora, incluyendo todos aquellos procedimientos legales necesarios para su funcionamiento.
- Diseñar e implementar en la Alcaldía un programa de información y cultura tributaria hacia los contribuyentes con el propósito de incrementar la recaudación tributaria.

c) Área De Resultado Crítica: Insumos

- Invertir en un software dedicado, que satisfaga las necesidades de información a la institución, con aplicación específica en registro y control de los tributos.
- Dotar de más recursos financieros para equipar a las áreas encargadas de la recaudación tributaria.
- Crear una sección de informática para el mantenimiento de software y de redes dentro de la alcaldía.

d) Área De Resultado Crítica: Aspectos Técnicos

- Dotar de equipo de cómputo actualizado a la institución, con el fin de mejorar el trabajo de la misma.
- Mejorar la recaudación tributaria y recuperación de mora, para obtener mayor presupuesto y así invertir en equipo de oficina y suministros.
- Gestionar con instituciones, la construcción de un edificio que permita el desarrollo de las operaciones y brindar un mejor servicio a los contribuyentes.

e) Área De Resultado Crítica: Amenazas

- Aplicar la ley de transparencia, para que el contribuyente tenga mayor claridad de la gestión municipal e incentive al pago de impuestos.
- Contar con planes bien elaborados para la prestación de los servicios a fin de brindar atención de calidad a los ciudadanos.
- Elaborar programas, para mantener informados a los contribuyentes de sus estados de cuenta y así ponerlos al día con los pagos.
- Crear espacios (talleres) para los ciudadanos que se quedan sin empleo y brindarles la oportunidad de seguir creciendo.

- Coordinar campañas de concientización e información con los sectores del municipio, con el fin de darles a conocer la importancia de sus tributos y de esa manera incrementar recaudación.

f) Área De Resultado Crítica: Recaudación Tributaria Y Recuperación De Mora.

- Potenciar la experiencia en los departamentos dedicados a la recaudación tributaria y recuperación de mora a fin de mejorar la utilización de herramientas.
- Actualizar la estructura organizacional debido a cambios importantes necesarios para mejorar las funciones de los departamentos.
- Llevar a cabo censos en el municipio para conocer la situación económica y otros índices que sirvan como insumos a la alcaldía para utilizarlos como parámetros.
- Hacer convenios con instituciones de electricidad para facilitar el pago de los impuestos y así incrementar la recaudación tributaria.
- Aplicar herramientas administrativas para motivar a los contribuyentes y darles a conocer los beneficios por el pago oportuno.

12	Aplicar la ley de Transparencia para mejorar la percepción del contribuyente.	Jefe de Administración y Concejo Municipal.										\$300.00	Porcentaje de contribuyentes con menos incertidumbre
13	Mantener programas informativos y de conciencia a la población en cuanto a los programas que implementa y la forma de aplicar tasas y así incrementar la recaudación.	Jefe de Administración y Concejo Municipal.										\$1,000.00	Informe de registros sobre aumento en la recaudación
14	Crear talleres de producción de alimentos y manualidades con el fin de mejorar los ingresos de los Contribuyentes.	Jefe de Administración y Concejo Municipal.										\$1,800.00	Personas Beneficiadas
	RECAUDACION TRIBUTARIA y RECUPERACION DE MORA.												
15	Diseñar una nueva estructura organizativa que facilite el cumplimiento de los objetivos de la institución.	Jefe de Administración y Concejo Municipal.										\$600.00	Organigrama Modificado
16	Desarrollar un censo sobre estudios socio-económicos con el propósito de establecer tarifas acorde a las posibilidades del contribuyente.	Jefe de Administración y Comisión Municipal										\$1,500.00	Resultado de indicadores
17	Firmar convenios con instituciones de electricidad para facilitar la captación de los impuestos.	Jefe de Administración y Concejo Municipal.										\$1,000.00	Convenios firmados
18	Aplicar programas de facilidades de pago que motiven al contribuyente a realizar su abono.	Jefe de Cuentas Corrientes y Cobros										\$600.00	Programas aprobados y aumento de contribuyentes pagando la deuda.
19	Definir y aplicar adecuadamente los procedimientos para cobranza.	Jefe de Cuentas Corrientes y Cobros										\$500.00	Fiscalizar y monitorear los procedimientos
TOTAL											\$37,820		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**• LIBROS.**

David, F. R. (2003). La Gerencia Estratégica. México: Prentice Hall.

F., E. B. (2004). Organizaciones De Las Empresas. Mexico: Mc Graw- Hill Interamericana.

Gomez, M. M. (2006). Introduccción a la metodología de la INvestigación. Cordoba: Brujas.

Grande Esteban, I., & Abascal fernández, E. (2009). Fundamentos y Tecnicas de Investigación Comercial. Madrid: ESIC.

Hernández Sampieri, R., Hernadez-Collado, C., & Batista Lucio, P. (2006). Metodología de La Invetigación. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2001). Marketing. Mexico: Pearson Educacion.

Morrisey, G. (1996). Planeación A Largo Plazo. México: Printice Hall Hispanoamerica.

Morrisey, G. L. (1996). Planeando Con Morrisey, Pensamiento Estratégico. México: Prentice Hall.

Morrisey, G. L. (1996). Planeando Con Morrisey, Planeación Táctica. México: Prentice Hall.

P. d., E. S., C. d., & C. R. (2003). www.eird.org. Recuperado el 16 de octubre de 2012, de www.crid.or.cr: <http://www.eird.org/deslizamientos/pdf/spa/doc15414/doc15414-a.pdf>

S.P, R., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educación.

- **TESIS.**

Víctor Abrego, Rosario Del Carmen Berdugo, Iris Domínguez. (2011). Plan De Promoción De Marketing Integrado Para Posicionar Y Generar Demanda Del Abono Orgánico Elaborado Por La Asociación El Bálsamo En El Municipio De San Salvador, Departamento De San Salvador. Facultad De Ciencias Económicas, Universidad De El Salvador

- **LEYES.**

Constitución de la República de El Salvador, el 15 de Diciembre de 1983.

DIRECTOR: Luis Ernesto Flores López. (01 de 07 de 2010).
DIARIO OFICIAL. Recuperado el 05 de 03 de 2013, de
<http://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2010/07-julio/01-07-2010.pdf>

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

- **WEBSITES VISITADAS Y ACCESADAS.**

Matriz Foda. (2011). Recuperado El 04 De 03 De 2013, De
<Http://Www.Matrizfoda.Com/>

Isdem. (1 De Octubre De 2012). Recuperado El 12 De Octubre De 2012, De <Http://Www.Isdem.Gob.Sv/>

Cuatro Dieciséis, S.L. (23 De Junio De 2012). Cuatro Dieciséis, S.L. Obtenido De <Http://Www.4-16.Es/Servicios/021be399a80a63b03/Index.Html>

Director: Luis Ernesto Flores López. (01 De 07 De 2010). Diario Oficial. Recuperado El 05 De 03 De 2013, De
<Http://Www.Diariooficial.Gob.Sv/Diarios/Do-2010/07-Julio/01-07-2010.Pdf>

Eco-Finanzas. (2012). Eco-Finanzas. Recuperado El 16 De Octubre De 2012, De Www.Eco-Finanzas.Com/Diccionario/.../Recaudacion_Fiscal.Htm

Sacdel. (2000). Sacdel. Recuperado El 15 De Octubre De 2012, De
[Http://Www.Sacdel.Org/Uploaded/Content/Category/1729321830.
Pdf](http://www.sacdel.org/uploaded/content/category/1729321830.pdf)

Wikipedia. (26 De Mayo De 2012). Wikipedia. Recuperado El 18 De
Junio De 2012, De
[Http://Es.Wikipedia.Org/Wiki/Metodolog%C3%Ada](http://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%Ada)

ANEXOS

ANEXO N° 1

Alcaldía Municipal de San Ramón, Cuscatlán.

Mora al 30 de Septiembre de 2012

Nº	Nombre de cuenta	Saldo Inicial	Cargos	Abonos	Saldo Final	AÑO 2013 INGRESOS		
						MESES	TASAS	IMPUESTOS
1	De Comercio	\$ 3,927.51	\$ 216.20	\$ 23.26	\$ 4,120.45			
2	De Industria	\$ 1,872.05	\$ 34.94	\$ 39.78	\$ 1,867.21	Enero	\$1,555.79	\$1,403.00
3	Impuestos Municipales Diversos	\$ 1,496.61	\$ 30.48	\$ 3.26	\$ 1,523.83	Febrero	\$1,152.86	\$1,987.62
4	Alumbrado Publico	\$ 2,566.86	\$ 165.90	\$ 90.36	\$ 2,642.40	Marzo	\$346.88	\$76.08
5	Aseo Público	\$11,680.36	\$ 554.97	\$ 347.88	\$ 11,887.45	Abril	\$1,099.79	\$229.91
6	Casetas Telefónicas	\$ 907.89	\$ 17.13	\$ -	\$ 925.02	Mayo	\$596.69	\$3,112.56
7	Pavimentación	\$ 6,784.64	\$ 321.09	\$ 207.90	\$ 6,897.83	Junio	\$4,810.02	\$1,176.29
8	Postes torres y antenas	\$ 2,569.00	\$ 723.88	\$1,388.00	\$ 1,904.88	Julio	\$379.52	\$156.02
10	Arrendamiento de Bienes Diversos	\$ 516.14	\$ 61.37	\$ 57.92	\$ 519.59	Agosto	\$781.56	\$551.43
Totales.....		\$32,321.06	\$2,125.96	\$2,158.36	\$ 32,288.66	Septiembre	\$897.21	\$502.19
						Octubre	\$772.67	\$560.63
						Noviembre	\$1,023.57	\$267.72
						Diciembre	\$1,608.77	\$171.02
						TOTALES	\$15,025.29	\$10,194.44

\$33,963.30

ANEXO N°2

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA

A través del presente cuestionario, se pretende recolectar información para uso de carácter académico; por lo que será tratada confidencialmente, con el objetivo de ser empleada en el desarrollo del trabajo de investigación **Denominado "Diseño de un Plan Estratégico para la Recaudación de Los Impuestos y la Recuperación de Mora Tributaria en la Alcaldía de San Ramón, departamento de Cuscatlán"**

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere conveniente y especifique cuando sea necesario.

I. DATOS GENERALES:

Nombre del Departamento: _____

Cargo: _____

Dependencia Jerárquica: _____

Objetivo del Departamento:

II. DATOS ESPECIFICOS:

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

RECURSOS HUMANOS:

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

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en su puesto?

Menos de 1 año

1 a 2 años

Más de 2 años

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

Ninguna

1 a 2 capacitaciones

3 a 4 capacitaciones

5 a más

4. Nivel Académico obtenido.

Educación Básica

Educación Media

Educación Superior

Post Grado

Otros

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

Si

No

Especifique: _____

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

Si

No

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

Ascenso Laboral

Económico

Simbólico

Otros

8. Indique en orden de importancia de los factores que más influyen en la baja Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Ramón, Califique con una puntuación del 1 al 5 de acuerdo a su importancia.

Nota: Si el factor más importante para usted, fuese (Bajo rendimiento), colocar el numero 5 a la fila, y así sucesivamente.

Falta de Voluntad

Falta de coordinación

Pocos incentivos económicos

Bajo nivel académico

Bajo rendimiento

Capacitación no adecuada

Resistencia al cambio

Falta de personal de campo

Trabajo tedioso

PROCESOS:

Objetivo: Indagar los factores internos que inciden en la baja Recaudación tributaria desde el punto de vista de los procesos empleados en la unidad.

9. Marque los problemas más comunes que se le presentan durante el desempeño de su puesto.

Falta de coordinación entre las unidades

Falta de coordinación entre los empleados.

Falta de información a los empleados

Periodos cortos de tiempo para tramites

Facilidades de pago

Falta de modelos o formatos que agilicen

los tramites

Falta de atención al contribuyente.

Otros

10. ¿Cuentan con un Plan Estratégico para mejorar la Recaudación Tributaria?

Si

No

Especifique: _____

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

Si

No

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

Si

No

Especifique: _____

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

Si

No

Especifique: _____

14. Indique en orden de importancia los factores que más influyen en la baja Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Ramón, de acuerdo a una puntuación del 1 al 5 correspondientemente a cada uno de ellos.

Nota: Si el factor más importante para usted, (Falta de Comunicación), calificar con el numero 5 como mayor importancia y el 1 como menor y así sucesivamente.

Falta de controles

Falta de alianzas a instituciones
externas

Falta de cultura organizacional

Falta de comunicación

Tiempos largos de respuestas	Ausencia de un responsable del proceso
Falta de visión en conjunto	Procedimientos no estandarizados
Ausencia de un nexo entre departamentos	Excesiva burocracia

INSUMOS:

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

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

Si

No

Especifique: _____

16. ¿Qué tipo de información puede obtenerse de la base datos de los contribuyentes?

- a. Estado de Cuenta
- b. Reportes de Contribuyentes Solventes
- c. Reportes de Contribuyentes Morosos
- d. Por montos específicos
- e. Por fechas específicas
- f. Otros

17. Indique en orden de importancia los factores que más influyen en la baja Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Ramón, asignando una calificación del 1 al 4.

Nota: Si el factor más importante para usted, fuera el literal c. (Contribuyente carece de cultura de pago), colocar el número 5 como mayor importancia y 1 como la menor así sucesivamente.

- a. Base de datos no actualizada _____
- b. Falta de información al contribuyente _____

c. Contribuyente carece de cultura de pago _____

d. Comunicación ineficiente con instituciones de apoyo. _____

ASPECTOS TECNICOS:

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

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

Si

No

Especifique: _____

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

Si

No

Especifique: _____

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

Si

No

Especifique: _____

21. Indique en orden de importancia los factores que más influyen en la baja Recaudación Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Ramón, Asignando una calificación de 1 al 5.

Nota: Si el factor más importante para usted, fuera el literal e. (Materiales de oficina inadecuados), colocar el número 1 como menor importancia y el numero 5 como mayor importancia, y así sucesivamente.

a. Equipo de cómputo insuficiente e inadecuado _____

b. Se carece de red interdepartamental _____

c. Se carece de controles informáticos _____

d. Materiales de oficina inadecuados _____

ANEXO N° 3

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTRIBUYENTES.

A través del presente cuestionario, se pretende recolectar información para uso de carácter académico; por lo que será tratada confidencialmente, con el objetivo de ser empleada en el desarrollo del trabajo de graduación, titulado **Denominado “Diseño de un Plan Estratégico para la Recaudación de Los Impuestos y la Recuperación de Mora Tributaria en la Alcaldía de San Ramón, departamento de Cuscatlán”**

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere conveniente y especifique cuando sea necesario.

I. Datos Generales.

1. Género F M
2. Edad (Años) 18-28 29-38

39-48

49 a más

3. Ocupación

4. Residencia Colonia/Barrio/Urbanización

II. Datos Específicos.

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

Aseo

Alumbrado Público.

Mantenimiento de vías públicas.

Otros.

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

Si

No

Explique _____

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

Si

No

Explique _____

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

Servicios **Mala Regular Buena Muy Buena Excelente**

Aseo

Alumbrado Publico

Mantenimiento de

Vías Públicas

Otros

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

Servicio **Baja Apropiaada Alta Muy Alta**

Aseo

Alumbrado Público

Mantenimiento de

Vías Publicas

Desechos Sólidos

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

Si No

Explique _____

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

Bancos

Alcaldía

CAESS

Otros

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

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

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

Si No

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

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

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

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

- Tres meses
- Seis meses
- Un año
- Más de un año
- Nunca la ha recibido

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

Si No

Explique _____

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

- Contado
- Crédito (cuotas)

ANEXO N° 4

**DIARIO OFICIAL.- San Salvador, 1 de Julio de 2010.
Tomo N° 388**

El Concejo Municipal de San Ramón, Departamento de Cuscatlán.

CONSIDERANDO:

I) Que de conformidad con lo establecido en el Artículo 204, Numeral 1 de la Constitución de la República; Artículo 7, 11, 12 de la Ley General Tributaria Municipal; y Artículos 3, Numeral 1 y 30 numerales 4 y 21 y Artículo 35 del Código Municipal vigente, es competencia exclusiva del Concejo Municipal, decretar, modificar, o derogar, ordenanzas que regulen las tasas municipales y de manera general los tributos de su competencia.

II) Que reconociendo la difícil situación económica que actualmente impera en nuestra sociedad, muchos contribuyentes se encuentran en mora y por ello es factible buscar incentivos que conlleve a facilitarles el pago de sus obligaciones tributarias municipales.

III) Que no existe en la Constitución de la República ni en la Legislación Secundaria, prohibición alguna para dispensar el pago de multas e intereses que son accesorios a la obligación principal, en tanto que la dispensa de intereses moratorios y multas pretende beneficiar a los contribuyentes morosos, aplicándoles el principio de lo más ajustado para ellos.

IV) Que igualmente al lograr una mayor recaudación, ésta se traduce en una mejora a la liquidez financiera de la Municipalidad de San Ramón.

V) La Administración Tributaria de la Municipalidad, debe establecer los mecanismos para determinar y recuperar la mora derivada del incumplimiento de pago, según el Artículo 48 de la Ley General Tributaria Municipal. (DIRECTOR: Luis Ernesto Flores López, 2010)

POR TANTO:

En uso de las Facultades que le confiere el Artículo 204, numeral 1 de la Constitución de la República; Artículos 3, Numeral 5 y 30 Numeral 4 y Artículo 2 del Código Municipal vigente en relación al Artículo 77 de la Ley General Tributaria Municipal,

DIARIO OFICIAL SOLO PARA CONSULTA NO TIENE VALIDEZ LEGAL

DIARIO OFICIAL Tomo N° 388

DECRETA:

ORDENANZA TRANSITORIA DE EXENCIÓN DEL PAGO DE LOS INTERESES Y MULTAS

GENERADOS POR EL NO PAGO DE TASAS IMPUESTOS MUNICIPALES.

Objeto:

Artículo 1. La presente ordenanza tiene por objeto la exención de intereses y multas, y se aplicará a todos los ciudadanos contribuyentes del municipio debidamente registrados en la cuenta Corriente de la administración tributaria municipal.

Alcance:

La presente ordenanza se aplicará tanto a los contribuyentes que a la fecha hayan establecido un plan de pago a plazo y de común acuerdo con la administración tributaria, como de igual forma a aquellos que durante la vigencia de la presente ordenanza no lo hayan establecidos.

Del plazo y Vigencia de la Ordenanza El plazo de la presente ordenanza será de 60 días calendario y entrará en vigencia ocho días posteriores a su publicación en el Diario Oficial.

Art. 4.- Los contribuyentes que estén interesados en gozar de los beneficios de la presente ordenanza deberán solicitarlo al Departamento de Cuentas Corrientes de la Municipalidad en un plazo no mayor a dos meses contados a partir de la entrada en vigencia de esta ordenanza.

Art. 5.- Sólo podrán gozar de los beneficios que establece esta ordenanza los contribuyentes que realicen sus pagos de forma total o a través de pagos parciales siempre y cuando éstos se hagan en el plazo de dos meses, como lo refiere el artículo 1.

Art. 6.- Los beneficios de este decreto cesarán inmediatamente en el caso de incumplimiento del plan de pagos pactado con la administración tributaria municipal y en consecuencia se hace exigible la totalidad de la obligación para las cantidades que faltaren ser pagadas.

Art. 7.- Es facultad del Departamento del Registro de Control Tributario, a través de la Cuenta Corriente hacer efectiva la aplicación de la presente ordenanza.

Art. 8.- La presente Ordenanza entrará en vigencia OCHO DIAS después de su publicación en el Diario Oficial.

Dado en el salón de sesiones de la Alcaldía Municipal de San Ramón, departamento de Cuscatlán, a 9 de junio de dos mil diez.

TULIO SURIA LOPEZ, JOSE GERMAN HERNANDEZ LOPEZ,
ALCALDE MUNICIPAL. SINDICO MU

ANEXO N° 5

BASE LEGAL

Ley General Tributaria Municipal

a) DE LAS DIVERSAS FORMAS DE EXTINCIÓN

ART. 1 La obligación tributaria municipal se extingue conforme alguna de las formas siguientes:

1° Pago

2° Prescripción.

DEL PAGO

ART. 2 El pago es el cumplimiento del tributo adeudado y tiene que ser efectuado por los contribuyentes o los responsables.

DEL PAGO POR TERCEROS

ART. 3 Cuando el pago fuere efectuado por terceros ajenos a la obligación tributaria quedarán subrogados en los derechos del Municipio respectivo para poder reclamar lo que hayan pagado en concepto de tributos, intereses, recargos o sanciones, lo cual debe hacerse constar en el recibo de pago que efectúe.

FECHAS DE PAGO

ART. 4 En las leyes y ordenanzas se fijarán los plazos o fechas límites para el pago de los mismos. Cuando en dichas leyes u ordenanzas no se fije el plazo o fecha límite para el pago de los tributos respectivos deberán cancelarse dentro de los 60 días siguientes al día en que ocurra el hecho generador de la obligación tributaria. Cuando los tributos sean establecidos por el Municipio en el ejercicio de su potestad tributaria, el pago se efectuará dentro de los 60 días siguientes al de la notificación de la resolución en que quede firme la obligación respectiva.

FORMA DE PAGO

ART 5 El pago deberá efectuarse en moneda de curso legal, pudiendo ser dinero en efectivo o mediante cheque certificado. El pago podrá efectuarse con otros medios de pago en los casos en

que expresamente se establezca, conforme con los requisitos que señalen la ley u ordenanza respectiva, que al efecto se emita.

FACILIDADES DE PAGO

ART. 6 Sin perjuicio de lo preceptuado en el Art. 34, los municipios podrán, mediante arreglo conceder facilidades para el pago de los tributos causados, a solicitud del contribuyente quien deberá formularla por escrito.

Durante el curso de las facilidades de pago se causarán los intereses moratorios previstos en el Art. 47 de esta ley, y la acción ejecutiva de cobro quedará en suspenso.

CADUCIDAD DEL PLAZO EXTRAORDINARIO DE PAGO

ART. 7 El plazo extraordinario de pago a que se refiere el Artículo anterior, caducará y hará exigible el saldo insoluto de la deuda tributaria incluido los intereses devengados, cuando el deudor hubiere dejado de pagar dos cuotas consecutivas durante el plazo extraordinario que le fuere concedido.

IMPUTACIÓN DEL PAGO

ART. 8 Cuando el contribuyente, tuviere deudas por diferentes tributos, podrá efectuar pagos parciales con aplicación a las deudas que él determine. Si no expresare a qué tributo deben imputarse tales pagos, se aplicarán comenzando por la deuda más antigua.

Cuando por cualquier causa pagare alguna cantidad en exceso, tendrá derecho a la devolución de saldo a su favor o a que se abone éste a deudas tributarias futuras.

LA PRESCRIPCIÓN

ART. 9 El derecho de los municipios para exigir el pago de los tributos municipales y sus accesorios, prescribirá por falta de iniciativa en el cobro judicial ejecutivo durante el término de quince años consecutivos.

COMPUTO DEL PLAZO

ART. 10 El término de la prescripción comenzará a computarse desde el día siguiente al de aquel en que concluya el plazo para efectuar el pago, ya sea de los tributos causados o de los determinados por la administración tributaria municipal.

EFECTOS DE LA PRESCRIPCIÓN

ART. 11 La prescripción operará de pleno derecho, sin necesidad de que alegue el sujeto pasivo sin perjuicio de que éste la pueda invocar judicialmente en cualquier momento del juicio.

EFECTOS DEL INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA.

ART. 12 La falta de pago de los tributos municipales en el plazo o fecha límite correspondiente, coloca al sujeto pasivo en situación de mora, sin necesidad de requerimiento de parte de la administración tributaria municipal y sin tomar en consideración, las causas o motivos de esa falta de pago.

EFECTOS DE LA MORA

ART. 13 La mora del sujeto pasivo producirá, entre otros, los siguientes efectos:

- 1) Hace exigible a la deuda tributaria
- 2) Da lugar al devengo de intereses moratorios
- 3) Da lugar a la aplicación de multas, por configurar dicha mora, una contravención tributaria.

Los intereses moratorios se aplicarán desde el vencimiento de plazo en que debió pagarse el tributo hasta el día de la extinción total de obligación tributaria; salvo que se hubiere interpuesto recurso de apelación de la resolución que determine la obligación tributaria municipal, caso en el que se suspende la aplicación de los intereses desde la fecha en que se interpone el recurso hasta aquella en que cause estado la resolución apelada.

INTERESES MORATORIOS

ART. 14 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.

Se aplicará a la deuda el tipo de interés moratorio que rija al momento del pago de la obligación tributaria, cualquiera que fuere la fecha en que hubiere ocurrido el hecho generador de la misma. En ningún caso esta medida tendrá efecto retroactivo.

EXENCIÓN

ART. 15 Exención tributaria es la dispensa legal de la obligación tributaria sustantiva o pago del tributo, establecida por razones de orden público, económico o social.

FACULTADES DE RECAUDACIÓN Y COBRANZA

ART. 16 La recaudación del pago de los tributos y sus accesorios estará a cargo del Tesorero de cada Municipio, quien tendrá bajo su responsabilidad la percepción y custodia de los ingresos por tales conceptos, los cuales concentrará al Fondo General del Municipio respectivos.

La percepción del pago de los tributos se hará mediante la presentación por parte del interesado del mandamiento de ingreso o documento de cobro correspondiente, debiendo la Tesorería Municipal extender recibo de ingreso por la cantidad enterada, en los formularios que para tal efecto sean autorizados por la Corte de Cuentas de la República.

La recaudación podrá realizarla directamente la Tesorería Municipal o por medio de los mecanismos previstos en el Art. 89 del Código Municipal.

ART. 17 Para asegurar la efectiva recaudación de los Tributos Municipales, la administración tributaria, deberá establecer organismos dependientes encargados de ejercer el control del pago de los impuestos, tasas y contribuciones especiales, por parte de los contribuyentes o responsables, así como los mecanismos para determinar y recuperar la mora derivada por incumplimiento en el pago de dichos tributos.

PROCEDIMIENTO DE COBRO DE LA DEUDA TRIBUTARIA MUNICIPAL

ACCIÓN DE COBRO

ART. 18 La acción para cobrar créditos por tributos municipales, sus intereses y multas, procede siempre que los créditos sean líquidos, exigibles y consten en títulos o documentos que tengan fuerza ejecutiva.

TITULO EJECUTIVO

ART. 19 Tendrán fuerza ejecutiva el informe del Tesorero Municipal, quien haga sus veces o el funcionario encargado al efecto en que conste lo que un contribuyente o responsable adeude al municipio en concepto de Tributos Municipales y Multa debidamente certificado por el Alcalde respectivo.

b) **COMPETENCIA PARA EL COBRO**

ART. 20 Al Sindico Municipal corresponde la competencia para proseguir ante la autoridad judicial respectiva los procedimientos de los cobros de los créditos tributarios municipales pudiendo el Concejo Municipal no obstante lo anterior, nombrar apoderado general o especial para tal efecto.

COBRO EXTRAJUDICIAL

ART: 21 La Administración Tributaria Municipal por medio de persona autorizada al efecto notificará al deudor de un crédito tributario municipal, por cualquiera de los medios contemplados en esta ley de la existencia de dicho crédito concediéndose un plazo de treinta días contados a partir de la notificación para que efectúe el pago correspondiente bajo la prevención de no hacerlo se procederá al cobro judicial.

PROCEDIMIENTO JUDICIAL

ART. 22 El cobro judicial del crédito tributario municipal, se realizará de conformidad al procedimiento que establece el Código de Procedimientos Civiles, con las modificaciones que se detallan a continuación:

- A) El emplazamiento y las notificaciones al deudor deben efectuarse en el lugar determinado conforme al Art. 25 de la Ley General Tributaria Municipal.
- B) Únicamente se admitirán como excepciones, el pago y la prescripción.
- C) No se admitirá apelación del decreto de embargo, sentencia de remate, ni demás providencias dictadas en juicio que sean apelables.
- D) En caso de subasta de inmuebles se tomará como base para la misma el valúo que se hubiere establecido en el procedimiento de determinación de oficio de la obligación tributaria a que se refiere el Art. 106 de la Ley General Tributaria Municipal.
- E) No se podrá admitir en ningún caso acumulación alguna de otro juicio ejecutivo a la ejecución seguida por el municipio, salvo que se tratare de un juicio promovido por créditos tributarios a favor del Estado, pero a petición de los interesados de otros juicios, el Juez podrá tomar nota de la existencia de otros créditos.

ANEXO N° 6
NOTIFICACION

San Ramón, _____ de _____ del 20_____

Sr. (a): _____

Por este medio se le hace de su digno conocimiento que su deuda asciende a la cantidad de \$ _____ y en vista que en varias ocasiones se le ha notificado y no se ha hecho presente a tomar algún arreglo, por lo que en base al Art. 118, de la Ley General Tributaria Municipal, se le notifica que cuenta con el plazo de treinta días calendario a partir de la fecha de notificación de esta resolución, para presentarse a esta municipalidad a cancelar la deuda Tributaria. Se previene al contribuyente que de no presentarse a solventar su obligación tributaria a la Unidad de Cuentas Corrientes, se procederá al cobro judicial.

Atentamente,

F. _____

(Nombre del alcalde)
ALCALDE MUNICIPAL.

ANEXO N° 7

**EJEMPLO DE ACTA DE RECIBO DE NOTIFICACION QUE DEBE IR AL REVERSO
DE LAS COPIAS DE LOS AVISO DE COBRO**

En la ciudad de San Ramón, a las _____ horas, del día ____ de ____ del año _____ . El suscrito notificador(o encargado del cobro) _____
_____ de la Alcaldía Municipal de San Ramón, por este medio HACE
CONSTAR que mediante esquila que entregué al señor(a) _____
_____, quien es de _____ años de edad, y quien es _____
(apoderado del deudor, pariente, dependiente o residente del inmueble) a quien
identifiqué mediante su Documento Único de Identidad número
_____, notifique por _____ (primera, segunda, o tercera vez),
el aviso de cobro que consta en el reverso. Y no habiendo mas que hacer constar,
firmamos para constancia.

Persona que recibe la notificación

Firma del notificador

ANEXO N° 8

MODELO DE CARTA PARA AVISO DE COBRO

Primer aviso

San Ramón, _____ de _____ del 2013

Sr. (a): _____

En nombre del Concejo Municipal, reciba un afectuoso saludo y deseos de éxito.

El motivo de la presente es para manifestarle que su estado de cuenta en esta Tesorería Municipal es de: \$ _____, desde _____ hasta _____; por lo que pedimos hacerse presente a esta Tesorería a verificar y poner al día sus pagos, ya que de esta manera estaremos en capacidad de mejorar nuestros servicios en beneficio de todos los habitantes del municipio, y si el caso es que desee un plan de pago pasar primero a la Sección de Cobro y Recuperación de Mora.

Nuestra administración tiene voluntad de ofrecerle facilidades de pago de acuerdo a su capacidad económica, de hasta de ocho cuotas si su mora es significativa.

A esta fecha su cuenta refleja el siguiente estado:

Alumbrado	\$ _____	Fiestas (5%)	\$ _____
Aseo	\$ _____	Intereses	\$ _____
Adoquinado	\$ _____		_____
Comercio	\$ _____	Fiestas (5%)	\$ _____
Industria	\$ _____	Intereses	\$ _____
Servicios	\$ _____	Multa	\$ _____

Agradeciendo su comprensión y atención a este aviso, me suscribo.

Atentamente,

F. _____

F. _____

Encargada(o) de Cobro y Recuperación de Mora

Tesorerera(o) Municipal

ANEXO N° 9
MODELO DE CARTA DE A VISO DE COBRO
POR SEGUNDA VEZ

Fecha de recibido. _____

Sr. (a): _____

Revisando su expediente registrado bajo la Cuenta Corriente No. _____, observamos, que no se ha acercado a esta alcaldía a tomar arreglo o a pagar las tasas correspondientes al servicio que se le brinda, por lo que le recuerdo de su obligación de pagar sus impuestos municipales, para lo cual se le otorgan quince días hábiles a partir de recibida la presente para que se presente a cancelar sus impuestos correspondientes, recordándole, que de cancelar en una sola cuota su deuda, pasar al departamento de Tesorería y si desea un plan de pago pasar a la sección de Cobro y Recuperación de Mora. Esperando su grata visita, me suscribo a usted.

Atentamente,

F. _____

Encargada(o) de Cobro y Recuperación de Mora

ANEXO N° 10
MODELO DE CARTA DE COBRO
TERCERA NOTIFICACIÓN

San Ramón, ____, de _____ del _____

Sr. (a): _____

Cta. No. _____

En vista de haber transcurrido el plazo para que usted se presentara a la Tesorería de esta Alcaldía Municipal a cancelar su deuda tributaria o a firmar un convenio de pagos, hago de su conocimiento que su caso pasará al Concejo Municipal para decidir su traslado a nuestro Representante Judicial para que inicie el correspondiente juicio ejecutivo de cobro.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para saludarle.

Atentamente,

F. _____

Sindico Municipal

ANEXO N° 11

SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO DE LA DEUDA TRIBUTARIA DE CONTRIBUYENTE

San Ramón _____ de _____ del _____

SEÑORES CONCEJO MUNICIPAL

PRESENTE

Yo, _____ - de _____ años de edad, de profesión y oficio _____ residente en _____ portador de mi DUI número _____, expedido por las autoridades municipales de _____

A ustedes con todo respeto expongo mi situación actual en relación a la deuda tributaria con el municipio, habiendo acumulado a la fecha una mora por _____ que abarca el período de _____ a _____.

Razones personales y económicas no me han permitido solventar mi deuda por lo que solicito a ustedes me concedan facilidades para la cancelación de la misma, comprometiéndome desde ya, a cumplir con la que ustedes establezcan en el convenio de pago.

Agradeciendo de antemano la atención a la presente.

ANEXO N° 12

CONVENIO DE PAGO POR MORA TRIBUTARIA

El suscrito Síndico Municipal del municipio de _____ ,
departamento de _____ , de generales conocidas, y el Señor
_____, de generales conocidas en
su solicitud de fecha _____ , por este medio establecemos el
presente convenio de pago por tributos que el Señor
_____, adeuda a esta Alcaldía
Municipal por un monto de _____; cantidad que se
compromete a pagar por medio de _____ cuotas de
_____, a partir del _____ de
_____ del presente año.

El incumplimiento del pago de una de las cuotas, hará exigible el pago total de
la deuda.

_____ de _____ de _____

Síndico Municipal

Solicitante

ANEXO N° 13

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN
CONTRATO DE FINANCIAMIENTO AL CONTRIBUYENTE**

Nombre del contribuyente o Usuario: _____

Dirección: _____

No. de Cuenta Corriente _____

Impuestos _____

Tasas Servicios _____

DETALLE DE LA CUENTA

Mora acumulada hasta el	_____	\$	_____
Multas	_____	\$	_____
Intereses		\$	_____
Total adeudado		\$	_____
(+) 5 % fiestas patronales		\$	_____
TOTAL A PAGAR		\$	_____

Por este medio me comprometo a pagar la cantidad mencionada en la forma siguiente: _____

En caso de no cumplir con el compromiso adquirido, la Alcaldía Municipal continuará con el trámite de Cobro Vía Judicial tal como lo establece la Ley Tributaria Municipal.

Alcaldía municipal de San Ramón, ____ de _____ del 20____

Sindico municipal

Usuario o
contribuyente

ANEXO N° 14

**MODELO DE DEMANDA DE ALCALDÍAS A
CONTRIBUYENTES MOROSOS**

Señor JUEZ DE SEGUNDA INSTANCIA DE LO CIVIL *. Yo, (nombre del Síndico), de _____ años de edad, (profesión u oficio), con cédula de identidad personal No. _____-, de este domicilio, actuando en nombre y representación judicial del Municipio de _____, cuya personería y calidad de Síndico compruebo con el nombramiento respectivo del Tribunal Supremo Electoral y en base a mi atribución de representar judicial y extrajudicialmente a este Municipio, señalada en el literal a) del Art. 51 del Código Municipal; a usted respetuosamente le EXPONGO:

Que el Señor (o la sociedad o empresa) _____, de _____ años de edad, (profesión u oficio), del domicilio de _____, ha caído en mora en el pago de sus tributos municipales siguientes:

1. _____
 2. _____
 3. _____
- etc.

en consecuencia, con fundamento y con la facultad que me confiere el Art. 117 de la Ley General Tributaria Municipal, ante usted respetuosamente vengo a DEMANDAR JUDICIALMENTE al señor (sociedad o empresa) _____, para que, de conformidad a lo que establece el Código de Procedimientos Civiles, con las modificaciones que señala el Art. 119 de la referida Ley General Tributaria

Municipal, se haga efectivo el cobro de tales tributos municipales, por las razones siguientes:

1°. Que tales tributos se deben desde _____,
para lo cual adjunto los estados de cuenta pertinentes.

2°. Que se le han enviado al contribuyente diferentes notificaciones de cobro, según se comprueba en las copias de tales requerimientos que también se adjuntan.

3°. (Otros hechos que se consideren convenientes).

En consecuencia a usted, le PIDO:

Se decreta embargo en bienes propios del demandado, hasta por la cantidad adeudada, más costas procesales, según los procedimientos señalados para el Juicio Ejecutivo en el Código de Procedimientos, notificando del embargo al deudor en el lugar que para efectos de cobros y notificaciones tiene señalados en el Registro de esta Alcaldía, de conformidad al Art. 25 de la Ley General Tributaria Municipal, que es la siguiente dirección: (poner la dirección que tenga registrada en la Alcaldía) _____

En el Municipio, de _____, a los
_____ días, del mes de _____ de
_____.

(Firma y sello del Síndico)

* NOTA: Si la cantidad es menor a \$1,142.86, DEBE DE IR DIRIGIDO AL SEÑOR JUEZ DE PAZ DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMON.