

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



**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE  
CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS  
RANCHOS DEL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**

**INFORME FINAL**

**PRESENTADO POR:**

BARRERA RUIZ, ANA YANCY  
CARABANTES CARABANTES, MARÍA EDIS  
LÓPEZ, DAVID ERNESTO

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FEBRERO 2015**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**SECRETARIA GENERAL:** DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO:** MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICE-DECANO:** LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

**SECRETARIO:** MAE. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

**COORDINADOR DE SEMINARIO:** LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

**TRIBUNAL EXAMINADOR:** LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

MSC. JORGE ANTONIO VENAVIDES TREJO

LIC. MANUEL DE JESÚS FORNOS GÓMEZ  
(DOCENTE DIRECTOR)

**FEBRERO 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios** por brindarme el privilegio de estudiar, ya que fue Él quien me permitió ingresar a la Universidad, y estuvo conmigo fortaleciéndome y motivándome a continuar en todos los momentos difíciles que pase, aun cuando yo no le conocía como mi Dios; Gracias por proveerme de salud, conocimiento, sabiduría, así como económicamente a lo largo de todo este tiempo y permitirme culminar mis estudios de Licenciatura.

*Josué 1:9*

**A mis padres, Jesús Alberto Barrera y Petrona Lelis De Barrera** quienes fueron un medio de Dios para proveerme materialmente de lo necesario en mis estudios, por su apoyo y comprensión.

**A mis hermanos, Greysi, Jenny y Giovanni** quienes me apoyaron económicamente y con sus consejos, comprensión, conocimiento y paciencia.

**A mis amigos y compañeros**, por su amistad, respeto, tolerancia, paciencia y compañerismo.

**A mis Docentes**, a lo largo de estos años de estudio en la UES, por compartir su conocimiento, sabiduría y experiencias.

Finalmente gracias **a mis compañeros de trabajo de graduación y docente director** a quienes conocí por medio de este proceso, por el apoyo, compañerismo y profesionalismo demostrado.

**Ana Yancy Barrera Ruíz.**

**Primeramente a Dios**, por todas las bendiciones que me ha dado la oportunidad de cumplir con una de mis metas.

**A mi madre, Sofía Carabantes Vda. de Carabantes** por su amor, su ejemplo y apoyo durante toda mi vida que de no ser así no sería la persona que soy.

**A mis compañeros de trabajo de graduación y Docente Asesor**, gracias por su amistad, por su esfuerzo y comprensión para alcanzar este sueño.

**A mi familia y amigos** en general que siempre estuvieron cuando los necesité.

Que Dios los bendiga a todos grandemente.

**María Edis Carabantes Carabantes.**

**A Dios**, por brindarme la sabiduría, paciencia, perseverancia, salud y empuje para culminar mi carrera universitaria; aun a pesar de los tropiezos, dificultades y dudas. Por cuidarme y bendecirme tanto en lo académico, personal como laboral.

**A mi madre, Teresa López** por el apoyo; por brindarme un ejemplo de fuerza y coraje ante la vida y por la dedicación y preocupación hacia la herencia más valiosa que podía darme: Mi Educación, aun a pesar de las dificultades.

**A mi hermano, Alfredo López** por ser mi amigo, mi apoyo y una de las personas más importantes en mi vida, y a las que le debo el poder culminar mi carrera profesional; por ser tan generoso hacia mi persona. De igual forma **a mi abuela, Zoila Espinoza**, por convertirme en una persona de bien.

**A mi Amada Esposa, Karen Marlene de López**; por ser mi amiga y mi apoyo, tanto en lo académico como en lo personal; siendo una de las bendiciones más grandes que Dios me ha regalado a lo largo de mi carrera. A mi familia en general, al igual que **A mis suegros Don Aristides y Doña Miriam** por el cariño y guiarme hacia los caminos de Dios.

**A mis profesores** quienes son los responsables de mi crecimiento profesional y académico; por lo cual me definiendo y me abro paso en el mundo laboral.

Finalmente **a mis compañeras, Ana Yancy y María Edis**, por el apoyo para culminar este trabajo; **al docente director Lic. Manuel de Jesús Fornos** por su comprensión, su profesionalismo, su apoyo incondicional y por su amistad a lo largo de mi carrera.

**David Ernesto López.**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>I</b>
----------------------	----------

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>III</b>
--------------------------	------------

**CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS DEL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS CUENTAS CORRIENTES..... 1**

<b>A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES. ....</b>	<b>1</b>
1. ASPECTOS BÁSICOS DE LAS MUNICIPALIDADES.....	1
a) A nivel nacional.....	1
(1) Autonomía y obligaciones municipales.....	2
(2) Marco legal de las actividades municipales. ....	4
(3) Otras leyes que rigen las actividades municipales.....	9
2. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO SAN ANTONIO LOS RANCHOS.....	18
a) Antecedentes del municipio de San Antonio Los Ranchos. ....	18
b) Ubicación geográfica.....	19
c) División política.....	20
d) Vías de tránsito.....	20
3. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS. ....	21
a) Organización y Administración. ....	21
(1) Recursos Humanos. ....	22
(2) Recursos Materiales.....	23
(3) Recursos Financieros. ....	24
b) Filosofía Institucional Actual.....	24
(1) Misión .....	24
(2) Visión .....	25
4. PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA REALIZAR EL COBRO DE TASAS Y DERECHOS EN LA ALCALDÍA. ....	25
a) Emisión de estado de cuenta y aviso de cobro.....	25
b) Emisión de solvencia municipal. ....	25
c) Aviso de cobro de las deudas tributarias.....	25
d) Convenio de pago. ....	25
<b>B. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA. ....</b>	<b>26</b>
1. <u>IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN</u> .....	26
2. ESTRATEGIA.....	26
a) Definición de estrategia .....	26
b) Características de las estrategias. ....	26
3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
a) Definición de planeación estratégica. ....	27
4. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS. ....	28
a) Misión.....	28

b) Visión.....	28
c) Objetivos .....	28
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	29
a) Concepto .....	29
b) Pasos para la elaboración de un plan estratégico.....	29
<b>C. ANÁLISIS F.O.D.A. ....</b>	<b>30</b>
1. ELEMENTOS FODA.....	31
a) Determinación de Fortalezas.....	31
b) Determinación de las Oportunidades.....	31
c) Determinación de las Debilidades.....	31
d) Determinación de las Amenazas.....	31
2. ESTRATEGIAS MEDIANTE F.O.D.A. ....	32
a) Estrategias Ofensivas.....	32
b) Estrategias Defensivas.....	33
c) Estrategias Adaptativas o de Orientación.....	33
d) Estrategias de Supervivencia.....	33
<b>D. GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES O RECAUDACIÓN TRIBUTARIA. ....</b>	<b>33</b>
1. OBLIGACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL.....	33
2. CONTRIBUYENTES.....	35
3. LAS TARIFAS.....	36
4. SISTEMA DE RECAUDACIÓN.....	37
5. FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES.....	37
a) Ingresos corrientes.....	37
b) Ingresos de capital.....	37
c) Subsidios.....	38
d) Donaciones.....	38
e) Transferencias del estado.....	39
6. TRIBUTOS MUNICIPALES.....	40
a) Impuestos.....	40
b) Tasas.....	40
c) Contribuciones especiales.....	41
d) Diferencia entre tasa e impuesto.....	41
7. MORA TRIBUTARIA.....	41
a) Efectos de la mora.....	41
b) Intereses moratorios.....	42

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTION DE CUENTAS CORRIENTES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS..... 43**

<b>A. OBJETIVOS.....</b>	<b>43</b>
1. GENERAL.....	43
2. ESPECÍFICOS.....	43
<b>B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>44</b>
1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
a) Analítico.....	44

b) Sintético.....	44
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	45
3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	45
4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46
a) Fuentes primarias. ....	46
b) Fuentes secundarias.....	46
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	46
a) Entrevista.....	46
b) Encuesta .....	46
c) Observación Directa .....	46
d) Instrumentos .....	47
(1) Guía de entrevista .....	47
(2) Cuestionario .....	47
(3) Observación .....	47
(4) Prueba Piloto.....	47
<b>C. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....</b>	<b>48</b>
1. EL UNIVERSO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL. ....	48
2. EL UNIVERSO DE HABITANTES O CONTRIBUYENTES. ....	48
3. EL UNIVERSO DE COMERCIANTES. ....	48
<b>D. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....</b>	<b>48</b>
1. MUESTRA DE EMPLEADOS.....	48
2. MUESTRA DE HABITANTES O CONTRIBUYENTES. ....	49
3. MUESTRA DE COMERCIANTES. ....	50
<b>E. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>50</b>
<b>F. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>50</b>
<b>G. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA CON RELACION A LA GESTION DE CUENTAS CORRIENTES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.....</b>	<b>51</b>
1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL .....	51
a) Misión.....	51
b) Visión.....	51
c) Objetivos .....	52
2. PRIORIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.....	52
a) Gestionar proyectos.....	52
b) Desarrollo social.....	53
c) Infraestructura municipal .....	53
3. ÁREAS QUE NECESITAN MAYOR ÉNFASIS .....	53
4. PERSONAL NECESARIO Y CAPACITADO.....	54
a) Distribución de trabajo.....	54
b) Contratación de personal .....	54
c) Capacitaciones .....	54
5. RECURSOS MATERIALES E INFORMÁTICOS.....	55
a) Herramientas adecuadas.....	55
b) Sistema informático .....	55
6. PROCESO DE COBRO DE IMPUESTOS .....	56

a)	Origen de cobro .....	56
b)	Porcentaje de contribuyentes morosos .....	56
c)	Mecanismos de presión hacia contribuyentes .....	57
d)	Información al contribuyente .....	57
e)	Atención al contribuyente .....	58
f)	Consecuencias .....	58
g)	Motivos del no pago.....	58

<b>H.</b>	<b>ASPECTOS CRÍTICOS F.O.D.A. QUE INCIDEN EN EL INCREMENTO DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL. ....</b>	<b>59</b>
-----------	---	-----------

<b>I.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>60</b>
1.	CONCLUSIONES.....	60
2.	RECOMENDACIONES .....	61

**CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO PARA MEJORAR LA GESTION DE CUENTAS CORRIENTES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO RANCHOS. .... 62**

<b>A.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>62</b>
1.	GENERAL.....	62
2.	ESPECÍFICOS.....	62

<b>B.</b>	<b>FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>63</b>
1.	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA. ....	63
2.	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN PROPUESTA. ....	63
3.	VALORES PROPUESTOS.....	63

<b>C.</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>65</b>
-----------	------------------------------------	-----------

<b>D.</b>	<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN .....</b>	<b>65</b>
-----------	--	-----------

<b>E.</b>	<b>DISEÑO DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>66</b>
1.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS. ....	66
2.	ESTRATEGIAS ORIENTATIVAS.....	67
3.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	68
4.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA. ....	69

<b>F.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS. ....</b>	<b>70</b>
-----------	---	-----------

<b>G.</b>	<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS. ....</b>	<b>78</b>
-----------	--	-----------

<b>J.</b>	<b>ANALISIS DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS. ....</b>	<b>80</b>
-----------	--	-----------

<b>H.</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO. ....</b>	<b>81</b>
-----------	---------------------------------------	-----------

<b>I.</b>	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN .....</b>	<b>84</b>
1.	INTRODUCCIÓN.....	85
2.	MISIÓN Y VISIÓN .....	86

3.	OBJETIVOS .....	87
a)	General:.....	87
b)	ESPECÍFICOS:.....	87
4.	ESTRATEGIAS .....	88
5.	PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	89
a)	Planeación inicial de la capacitación .....	91
b)	Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	92
(1)	Metodología del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación. ....	92
c)	Diseño de la capacitación .....	93
d)	Ejecución de la capacitación.....	94
e)	Evaluación y seguimiento de la capacitación.....	95

**BIBLIOGRAFÍA..... 106**

A.	LIBROS.....	106
B.	TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.....	107
C.	LEYES.....	107
D.	OTROS .....	109
E.	PAGINAS WEB.....	109

**ANEXOS..... 110**

A.	ANEXO N°1: TABULACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA A LOS HABITANTES Y COMERCIANTES DEL MUNICIPIO DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.....	112
B.	ANEXON°2: TABULACIÓN ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.....	130
C.	ANEXO N°3: GUÍA DE ENTREVISTA A ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES ALCALDIA DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.....	150
D.	ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA A ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES ALCALDIA DE ILOPANGO.....	153
E.	ANEXO N°5: FORMATOS PROPUESTOS Y UTILIZADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA LABOR DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA EN EL MUNICIPIO DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS .....	157
1.	AVISO DE COBRO.....	157
2.	RECIBO DE INGRESO.....	158
3.	SOLVENCIA MUNICIPAL.....	159
4.	SOLICITUD DE PLAN DE PAGO.....	160



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE FAMILIAS DEL MUNICIPIO .....	20
TABLA 2. DETALLE DE EMPLEADOS FIJOS DE LA ALCALDÍA.....	22
TABLA 3. DETALLE DE EMPLEADOS EVENTUALES DE LA ALCALDÍA.....	23
TABLA 4. DETALLE DE RECURSOS.....	23
TABLA 5. COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA.....	31
TABLA 6. MATRIZ FODA.....	32
TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE FODES.....	39
TABLA 8. FODA ALCALDIA MUNICIPAL.....	59
TABLA N° 9. CRUCE DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.....	66
TABLA N° 10. CRUCE DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.....	67
TABLA N° 11 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	68
TABLA N° 12 CRUCE DE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	69
TABLA N° 13 ACTIVIDADES A REALIZAR LE1.....	70
TABLA N° 14 RECURSOS NECESARIOS PARA LINEA ESTRATÉGICA 1.....	72
TABLA N° 15 ACTIVIDADES A REALIZAR LE2.....	75
TABLA N° 16 RECURSOS NECESARIOS PARA LINEA ESTRATÉGICA 2.....	76
TABLA N° 17 CRONOGRAMA LE1.....	78
TABLA N° 18 CRONOGRAMA LE2.....	79
TABLA N°19. CUADRO CONTROL DE ESTRATEGIAS.....	81

## ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N°1	
ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS .....	21
GRÁFICO N°2	
ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	30

## RESUMEN

La presente investigación se elaboró a petición expresa de las autoridades de la Alcaldía Municipal de San Antonio Los Ranchos, departamento de Chalatenango, de contar con un instrumento para la gestión efectiva de las cuentas corrientes.

En el Capítulo I indagamos a cerca de las generalidades de las municipalidades, así como de aspectos teóricos relacionados con el tema de la investigación.

En el Capítulo II se determinó el método a utilizar, las fuentes de recolección de información, se obtuvo la información necesaria de parte de las unidades de análisis por medio de los instrumentos definidos para cada una de las muestras resultantes; los resultados obtenidos se consolidaron en el diagnóstico de la situación problemática y el análisis externo e interno mediante la herramienta FODA.

Una de las conclusiones a las que se llegó por medio del estudio efectuado es la necesidad que existe en la comuna de modificar el proceso de cobro de impuestos utilizado, debido a que el actual no ejerce presión sobre los contribuyentes y estos tienden a no darle importancia, por lo mismo la institución necesita actualizar sus procesos e innovarse con programas informáticos que le faciliten el control de las cuentas corrientes.

En el Capítulo III se plantearon una serie de estrategias que sean viables, sostenibles, eficaces y cuya inversión no signifique un impacto a las finanzas de la alcaldía; con lo que se espera ser un aporte a la administración tributaria para lo cual se han identificado dos líneas estratégicas de acción; mejoras institucionales y realización de proyectos en beneficio a contribuyentes.

Otra de las necesidades identificadas en la alcaldía es la de capacitar a su personal razón, por la cual se elaboró un plan de capacitación, con el que se busca contribuir con el servicio brindado a la población, teniendo un personal más capaz y colaborador en el desarrollo del municipio.

Al final del documento se encuentra La tabulación completa de los instrumentos utilizados, así como formatos propios y otros que podrían utilizarse para el manejo de cuentas corrientes en el municipio se presentan en el apartado de anexos.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como enfoque principal uno de los problemas que más aquejan a las municipalidades en el país: la gestión de cuentas corrientes.

Las alcaldías del país operan utilizando los recursos captados en la gestión de cuentas corrientes, provenientes de los fondos para el desarrollo económico y social (FODES)<sup>1</sup>, donaciones e incluso, algunas veces, financiamiento.

El municipio de San Antonio los Ranchos, es una de los más pequeños del país en relación a su población (1619 habitantes) y extensión territorial (11.21 km<sup>2</sup>), razón por la cual aunque la recaudación del municipio sea mínima, para la alcaldía es de suma importancia; considerando que en la población, en general, no existe una cultura de pago y es bastante notorio el desinterés por cumplir con sus obligaciones municipales, debido muchas veces a la falta de credibilidad de los partidos políticos y de las personas que son elegidas para dirigir las alcaldías; el sentir popular de la población es exigir obras de beneficio para la mayoría y en contraparte las autoridades se excusan en la falta de fondos para ejecutarlas.

Una inadecuada administración tributaria municipal, provoca que la captación de tributos se vuelva inestable y en algunos casos decrecientes, ya que al no existir los mecanismos que conlleven a realizar un control efectivo del monto adeudado por los contribuyentes, ocasiona que esta se vuelva deficiente y desactualizada, al no existir técnicas de fomento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y sistemas permanentes de recuperación de

---

<sup>1</sup> El Fondo de Desarrollo Social (FODES) surge con la “Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y social

deuda, se origina un incremento de los costos por cobro de tributos; ya que el importe del proceso judicial es mucho más elevado.

Es por ello que se debe encontrar mecanismos que beneficien a ambas partes, mediante estrategias que lleven a obtener los fondos necesarios para el mantenimiento del municipio y la realización de obras que requiere la población local; en base a lo anterior es que se ha efectuado el presente informe como término de la investigación realizada en la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos y con el cual se busca colaborar en la administración tributaria de la misma por medio de la formulación de un plan estratégico financiero practico, rentable y formulado en base a las necesidades propias del municipio.

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS DEL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS CUENTAS CORRIENTES.**

### **A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES.**

#### **1. ASPECTOS BÁSICOS DE LAS MUNICIPALIDADES.**

##### **a) A nivel nacional.**

En El Salvador el Código Municipal describe a los municipios como una Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la Organización Estatal que procura el bienestar común de su población, razón que constituye la importancia del gobierno local, estos se estructuran de acuerdo al progreso que los relaciona con el quehacer propio de la comunidad. El primer título de Villa del país tuvo el nombre de San Salvador, se estableció el uno de abril de 1525, en los alrededores de Cuscatlán por orden de Don Pedro de Alvarado. Don Diego de Holguín fue el primero en recibir la vara edilicia de la Villa de San Salvador el seis de mayo del mismo año.

El primer gobierno local contó con la Ley del Ramo Municipal decretado en 1908, que formalmente establecía la autonomía, pero en la realidad social los gobiernos municipales fueron dependientes de las necesidades políticas del caciquismo y autoritarismo de los mandatarios gubernamentales. En 1939, en el régimen autocrático del General Maximiliano Hernández Martínez se decreta una Constitución Política que estuvo vigente hasta 1945, y que despojó a las municipalidades de su anterior autonomía constitucional, al establecer el nombramiento de los Alcaldes por el Órgano Ejecutivo, suprimiendo así la elección popular.

Las Alcaldías fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central cuya dependencia estaba definida por el Ministerio del Interior, quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto daba el correspondiente financiamiento a cada una de estas para su funcionamiento.

Fue hasta enero de 1986, que se convirtieron en entes autónomos mediante la aprobación del Código Municipal.

### **(1) Autonomía y obligaciones municipales.**

En la actualidad todos los Municipios tienen personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercen los órganos determinados en la ley.

La autonomía de los Municipios:

La Municipalidad de San Antonio Los Ranchos, tiene su autonomía para establecer su organización interna administrativa, así como externa dentro de su territorio, ordenanzas Municipales como por ejemplo Ordenanza Reguladora de las Bebidas alcohólicas, Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales, presupuestos Municipales, tarifas en las tasas por servicio, elaboración de planes estratégicos Participativos.

La autonomía de los Municipios se extiende a:<sup>2</sup>

- 1º. “La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- 2º. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
- 3º. La libre gestión en las materias de su competencia.
- 4º. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- 5º. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.
- 6º. La elaboración de tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa”.

Teniendo en cuenta lo anterior se observa que las obligaciones municipales pueden ser de carácter normativo y administrativo.

---

<sup>2</sup> Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274, del 5 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Última Modificación 28 de enero de 2015., Art. 3.

Con respecto a las obligaciones municipales se pueden mencionar principalmente las siguientes:

Art. 31.- son obligaciones del concejo:<sup>3</sup>

1. Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio;
2. Proteger y conservar los bienes del municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia;
3. Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, Eficiencia y eficacia;
4. Constituir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la Prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica;
5. Mantener informada a la comunidad de la marcha de las actividades municipales e Interesarla en la solución de sus problemas;
6. Sesionar ordinariamente por lo menos una vez cada quince días y extraordinariamente cuantas veces sea necesario y previa convocatoria del señor alcalde, por sí o a solicitud del síndico o de dos o más regidores;
7. Prohibir la utilización de los fondos públicos municipales que perjudiquen los bienes e ingresos del municipio, durante los ciento ochenta días anteriores a la finalización del período para el cual fueron electos los concejos municipales, en lo relativo al aumento de salarios, dietas, bonificaciones y al nombramiento de personal o creación de nuevas plazas a cualquier título; salvo casos fortuitos o de calamidad pública.

---

<sup>3</sup> Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274, del 5 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Última Modificación 28 de enero de 2015.



## **(2) Marco legal de las actividades municipales.**

El Marco Jurídico y Legal de las municipalidades está conformado por leyes, ordenanzas, decretos, estatutos y reglamentos. Así como también, normas que conceden autonomía en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.

Es importante mencionar que existe un orden jerárquico en el marco legal que rige las actividades de las alcaldías. El orden es el siguiente: La Constitución de la República, La Ley General Tributaria Municipal, El Código Municipal y La Ordenanza Municipal.

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR<sup>4</sup>**

#### **CAPITULO VI**

#### **GOBIERNO LOCAL**

#### **SECCIÓN SEGUNDA**

#### **LAS MUNICIPALIDADES**

#### **Art. 202.**

Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

#### **Art. 203.**

Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios

---

<sup>4</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constitucional N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Última Modificación 30 de septiembre de 2011.

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

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

**Art. 204.**

La autonomía del Municipio comprende:

1. 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;
2. Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;
3. Gestionar libremente en las materias de su competencia;
4. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
5. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

**Art. 205.**

Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

**Art. 206.**

Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

**Art. 207.**

Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

**LA LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL<sup>5</sup>**  
**TITULO II**  
**DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA SUSTANTIVA**  
**CAPITULO I**  
**DISPOSICIONES GENERALES**

**OBLIGACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL**

**Art. 11.-**La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el Municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en el estipulado en esta Ley. Son también de naturaleza tributaria la obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, al cumplimiento de deberes formales.

---

<sup>5</sup> Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86, del 21 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313, Última Modificación 09 de octubre de 2012.

## **HECHO GENERADOR**

**Art. 12.-**Se entiende por hecho generador o hecho imponible, el supuesto previsto en la ley u ordenanza respectiva de creación de tributos municipales, que cuando ocurre en la realidad, da lugar al nacimiento de la obligación tributaria.

## **SUJETO ACTIVO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL**

**Art. 17.-**El sujeto activo de la obligación tributaria municipal es el Municipio acreedor de los tributos respectivos.

## **SUJETO PASIVO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL**

**Art. 18.-**El sujeto pasivo de la obligación tributaria municipal es la persona natural o jurídica que según la ley u ordenanza respectiva, está obligada al cumplimiento de las prestaciones pecuniarias, sea como contribuyente o responsable.

Se consideran también sujetos pasivos, las comunidades de bienes, sucesiones, fideicomisos, sociedades de hecho u otros entes colectivos o patrimonios, que aun cuando conforme al derecho común carezcan de personalidad jurídica, de conformidad a las normas tributarias municipales, se les atribuye la calidad de sujetos de derechos y obligaciones.

El Estado de El Salvador, sus Instituciones Autónomas incluyendo CEL y ANTEL, y los Estados Extranjeros serán sujetos pasivos de las tasas por los servicios municipales que reciban. Las Instituciones Autónomas que realicen actividades industriales, comerciales o de servicios, con excepción de las de seguridad social, serán también sujetos pasivos de impuestos municipales.

## **CONTRIBUYENTES**

**Art. 19.-**Contribuyente es el sujeto pasivo respecto al cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria. Los herederos a título universal o curador de la herencia yacente del contribuyente fallecido cumplirán las

obligaciones o ejercerán los derechos de éste, hasta el monto de la masa hereditaria.

## **CAPITULO V**

### **EFFECTOS DEL INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

**Art. 45.-** 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.

### **INTERESES MORATORIOS**

**Art. 47.-** 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 aplicarán 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 derecho retroactivo.

Para los efectos de los incisos anteriores, los municipios podrán solicitar al Instituto Salvadoreño de Desarrollo municipal, el informe del tipo de interés moratorio establecido por los Bancos y Financieras.

## **CÓDIGO MUNICIPAL<sup>6</sup>**

### **TÍTULO VI**

### **DE LA HACIENDA PÚBLICA MUNICIPAL**

#### **CAPÍTULO V**

#### **DEL CONTROL ADMINISTRATIVO**

---

<sup>6</sup> Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274, del 5 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Última Modificación 28 de enero del 2015.

**Art. 108.**

Además de lo previsto en este código, la Corte de Cuentas de la República ejercerá la vigilancia, fiscalización y control ex-post sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicara las normas sobre la materia, establecidas en la Ley.

**TÍTULO VII  
DEL RÉGIMEN DEL PERSONAL**

**Art. 110.**

Los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin.

**(3) Otras leyes que rigen las actividades municipales**

**LEY DE CREACION DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y  
SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS. (FODES).**

Se crea el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de el salvador (FODES), el cual está constituido por aportes anuales del estado, de un 8% de los ingresos corrientes del presupuesto del estado.

**Art. 1.** Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de el salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por: un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual

Esta ley, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba

**Art. 5.-** Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

(Decreto legislativo N° 74, del 23 de septiembre de 1988, publicado en el Diario oficial N° 176, Tomo 300, Última Modificación 18 de diciembre de 2014).

### **LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

En El Salvador, con la promulgación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, se dio un salto cualitativo importante porque se pretende implementar la carrera administrativa de manera integral. Aquí se comenta dicha Ley, tomando en cuenta que el objetivo fundamental de la carrera administrativa es la organización de la función pública, a partir de una serie de conceptos que tienen como fin último la prestación de un mejor servicio de la administración pública.

(Decreto legislativo N° 1039, del 06 de junio de 2006, publicado en el Diario oficial N° 103, Tomo 371, Última Modificación 09 de octubre de 2014).

### **LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

**Art. 1.-** La presente ley tiene como objeto garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado.

**Art. 7.-** Están obligados al cumplimiento de esta ley los órganos del Estado, sus dependencias, las instituciones autónomas, las municipalidades o cualquier otra entidad u organismo que administre recursos públicos, bienes del Estado o ejecute actos de la administración pública en general. Se incluye dentro de los recursos públicos aquellos fondos provenientes de Convenios o Tratados que celebre el Estado con otros Estados o con Organismos Internacionales, a menos que el Convenio o Tratado determine otro régimen de acceso a la información.

**Art. 17.-** Además de la información contenida en el artículo 10, los Concejos Municipales deberán dar a conocer las ordenanzas municipales y sus proyectos, reglamentos, planes municipales, fotografías, grabaciones y filmes de actos públicos; actas del Concejo Municipal, informes finales de auditorías, actas que levante el secretario de la municipalidad sobre la actuación de los mecanismos de participación ciudadana, e informe anual de rendición de cuentas.

(Decreto legislativo N° 534, del 02 de diciembre de 2010, publicado en el Diario oficial N° 70, Tomo 371, Última Modificación 30 de marzo de 2011).

### **LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP).**

La ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública es una herramienta que le sirve a las municipalidades para realizar las obras y servicios en las comunidades.

**Art. 1.-** La presente Ley 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; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.

(Decreto legislativo N° 868, del 15 de mayo de 2000, publicado en el Diario oficial N° 88, Tomo 347, Última Modificación 03 de abril de 2014).

### **LEY DE LA CORTE DE CUENTAS**

La presente ley regula la organización y funcionamiento de la institución encargada de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular y las entidades que señalan los arts. 195 y 207 de la constitución de la república.



**Art. 1.-** la corte de cuentas de la república, que en esta ley podrá denominarse “la corte”, es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la hacienda pública en general y la ejecución del presupuesto en particular, así como la gestión económica de las entidades a que se refiere la atribución cuarta del artículo 195 y los incisos 4 y 5 del artículo 207 de la constitución de la república.

**Art. 26.-** Cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable:

- 1) En el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, efectividad, y economía;
- 2) En la transparencia de la gestión;
- 3) En la confiabilidad de la información;
- 4) En la observancia de las normas aplicables

(Decreto legislativo N° 438, del 25 de septiembre de 1995, publicado en el Diario oficial N° 176, Tomo 328, Última Modificación 20 de abril de 2012).

## **CÓDIGO DE FAMILIA**

El presente Código de Familia establece el régimen jurídico de la familia, los menores y personas de la tercera edad, sus relaciones entre sí y con la sociedad.

**Art. 1 -** El presente Código establece el régimen jurídico de la familia, de los menores y de las personas de la tercera edad y consecuentemente, regula las relaciones de sus miembros y de estos con la sociedad y con las entidades estatales.

Los derechos y deberes regulados por este código no excluyen los que conceden e imponen otras leyes en materias especiales y la solidaridad familiar.

**Art. 2-** la familia es el grupo social permanente constituido por el matrimonio, la unión no matrimonial o el parentesco.

(Decreto legislativo N° 677, del 11 de octubre de 1993, publicado en el Diario oficial N° 231, Tomo 321, Última Modificación 24 de septiembre de 2012).

## **LEY TRANSITORIA DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR DE LOS REGÍMENES PATRIMONIALES DEL MATRIMONIO.**

Esta Ley establece un régimen para registrar, conservar y facilitar la localización y consulta de la información sobre hechos y actos jurídicos, constitutivos, modificativos o extintivos del estado familiar de las personas naturales y los regímenes patrimoniales del matrimonio.

**Art. 1.** La presente ley tiene por objeto establecer un régimen para registrar, conservar y facilitar la localización y consulta de la información sobre hechos y actos jurídicos constitutivos, modificativos o extintivos del estado familiar de las personas naturales, así como sobre los regímenes patrimoniales del matrimonio y sobre los demás hechos o actos jurídicos que legalmente se determinen. En esta ley a los registros del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio se les denominarán "los registros".

**Art. 9.** Son deberes y atribuciones del registrador del estado familiar:

- a) Registrar los hechos y actos sujetos a inscripción, de acuerdo con los métodos y procedimientos establecidos y dentro de los plazos correspondientes;
- b) Velar por el cumplimiento de esta ley y de toda la normativa referente a los registros;
- c) Velar por la precisión, exactitud e integridad de cada asiento;
- d) Custodiar los registros y conservar la información contenida en ellos;
- e) Cumplir las normas técnicas que procuren que el sistema de archivo e información de la oficina a su cargo funcione de manera adecuada y eficiente;
- f) Expedir certificaciones, constancias e informes de los asientos y documentos registrales;

- g) Recabar información sobre las labores de su oficina, elaborar reportes estadísticos y comunicarlos con carácter regular a los organismos legalmente encargados de la compilación, para el procesamiento y difusión de los datos;
- h) Adoptar las medidas necesarias para informar al público de la obligatoriedad, necesidad, procedimientos y requisitos de los asientos y el valor de las estadísticas vitales; e,
- i) Los demás que señalen ésta y otras leyes o reglamentos.

(Decreto legislativo N° 496, del 08 de diciembre de 1995, publicado en el Diario oficial N° 228, Tomo 329, Última Modificación 30 de septiembre de 2011).

### **LEY DEL NOMBRE**

Esta ley tiene por objeto regular el nombre de la persona natural en cuanto a su formación, adquisición, elementos, cambios, uso y protección.

#### **DERECHO AL NOMBRE**

**Art. 1.-** Toda persona natural tiene derecho al nombre que usa legítimamente, con el cual debe individualizarse e identificarse.

#### **DESIGNACION DE LAS PERSONAS**

**Art. 5.-** Los funcionarios, autoridades, notarios y demás personas naturales o jurídicas, deben incluir todos los elementos del nombre para designar a una persona en los acuerdos, actos o contratos que expidan, celebren o autoricen, y en general, en toda clase de registros, listas o documentos.

(Decreto legislativo N° 450, del 22 de febrero de 1990, publicado en el Diario oficial N° 103, Tomo 307).

### **LEY DEL MEDIO AMBIENTE**

**Artículo 1.** La presente ley tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la Constitución de la República, que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales

que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y los habitantes en general; y asegurar la aplicación de los tratados o convenios internacionales celebrados por El Salvador en esta materia.

**Artículo 10.** El Ministerio del Medio Ambiente y en lo que corresponda, las demás instituciones del Estado, adoptarán políticas y programas específicamente dirigidos a promover la participación de las comunidades en actividades y obras destinadas a la prevención del deterioro ambiental.

(Decreto legislativo N° 233, del 02 de marzo de 1998, publicado en el Diario oficial N° 79, Tomo 339, Última Modificación 22 de mayo de 2014).

## **REGLAMENTO PARA EL USO DE FIERROS O MARCAS DE HERRAR GANADO Y TRASLADO DE SEMOVIENTES**

**Art. 2.** Las solicitudes de matrícula para el uso de las marcas de herrar ganado se harán ante los Alcaldes Municipales del domicilio del interesado o de la jurisdicción donde esté situada la propiedad. En dicha solicitud debe constar el nombre del interesado, su residencia ordinaria y la jurisdicción, acompañando el diseño de la marca cuya matrícula se solicita. Los Alcaldes Municipales remitirán a la Oficina Central, por medio de los Gobernadores departamentales, las referidas solicitudes.

**Art. 7.** Los fierros matriculados son los que servirán para la comprobación de la propiedad y su transferencia.

La propiedad de un semoviente, en caso de duda o controversia, se identificará, primero: con la marca del sistema últimamente adoptado; segundo: con el fierro de numeración progresiva; tercero: con las marquillas de corral que se usan para marcar los animales de poca edad; cuarto: con la señal de oreja; quinto: con las numeraciones en los cuernos o en aritos metálicos.

Las marcas de orejas serán pequeñas mutilaciones y en ningún caso mayores de un tercio de cada oreja. Las señales de oreja, como señal de dominio, de más de un tercio de cada oreja, serán penadas con cinco colones por cabeza a favor de la Municipalidad respectiva, salvo que la mutilación haya sido causada por enfermedad u otro accidente.

La matrícula de un fierro o marca de herrar comprueba la propiedad a favor de la persona a quien fuere otorgada.

**Art. 13.** La venta se semovientes solamente será válida por medio de la carta de venta otorgada en la forma que establece el presente Reglamento y será la única manera de transferir la propiedad de un animal vendido. El Alcalde, para autorizar una venta, deberá exigir que el vendedor compruebe su dominio y propiedad sobre el animal vendido en la forma que establecen los artículos 7º y 11º de este Reglamento.

(Decreto Ejecutivo N° s/n, del 21 de julio de 1930, publicado en el Diario oficial N° 163, Tomo 109, Última Modificación 05 de febrero de 1982).

## **LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL.**

### **CAPITULO I**

#### **Disposiciones Generales y Definiciones**

##### **Objeto de la Ley**

**Artículo 1.-** La presente Ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma.

##### **Ámbito de Aplicación**

**Artículo 2.-** Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo

por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

### **Definiciones**

**Artículo 3.-** Para los efectos de esta ley se entiende por:

**a) Función Pública.** Toda actividad temporal o permanente, remunerada o ad-honorem, realizada por una persona natural en nombre del Estado, al servicio de éste, o de sus entidades en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

**b) Funcionario Público.** Persona natural que presta temporal o permanentemente servicios dentro de la administración pública, con facultad para tomar decisiones dentro de las atribuciones de su cargo.

**c) Empleado Público.** Persona natural que presta temporal o permanentemente servicios dentro de la administración pública y que actúan por orden o delegación del funcionario o superior jerárquico, dentro de las facultades establecidas en su cargo.

**d) Servidor Público.** Persona natural que presta temporal o permanentemente servicios dentro de la administración pública.

**e) Fondos Públicos.** Son los provenientes de la hacienda pública o municipal que se utilizan para el cumplimiento de funciones, finalidades, potestades o actividades de naturaleza pública.

**f) Corrupción.** Es el abuso del cargo y de los bienes públicos, cometidos por servidor público, por acción u omisión, para la obtención de un beneficio económico o de otra índole, para sí o a favor de un tercero.

**g) Particular.** Persona natural o jurídica que carece de vinculación laboral con la administración pública a quien ésta le presta servicios.

**h) Bienes.** Activos de cualquier tipo, muebles o inmuebles, tangibles o intangibles.

**i) Administración Pública.** Se entiende comprendidos los Órganos Legislativo, Ejecutivo y Judicial, las instituciones oficiales autónomas y desconcentradas, las municipalidades y las demás instituciones del Estado.

**j) Conflicto de intereses.** Son aquellas situaciones en que el interés personal del servidor público o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, entran en pugna con el interés público.

(Decreto legislativo N° 873, del 13 de octubre de 2011, publicado en el Diario oficial N° 229, Tomo 393).

## **2. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO SAN ANTONIO LOS RANCHOS.**

### **a) Antecedentes del municipio de San Antonio Los Ranchos.**

El 13 de agosto de 1988 fue histórico para San Antonio Los Ranchos. Ese día, muchos de los antiguos pobladores, junto con otros afectados por la guerra que habían huido a Honduras, llegaron al lugar. Habilitaron sus casas, prepararon cultivos y reconstruyeron el templo.

Los vecinos se encargaron de las excavaciones, desalojo de ripio, construcción de fundaciones y otras labores, bajo la dirección del personal contratado. La Cuarta Brigada de Infantería también se interesó en ayudarles; treinta y dos militares al mando de un oficial colaboraron de manera permanente en los trabajos de reconstrucción.

El 14 de Febrero de 1815 obtiene el título de pueblo, en 1870 se le cambió el nombre de Los Ranchos por el de San Antonio Los Ranchos. Este pueblo sufrió los estragos del conflicto armado que vivió El Salvador desde el año de 1980; en 1994 es elegido como alcalde el señor Lisandro Monge (1994 –

1997); siendo sus logros la gestión de tierras, construcción de puentes, agua, electrificación y viviendas provisionales y permanentes.

En las elecciones de 1997 gana la alcaldía el Señor Otilio Serrano continuando con el proyecto de reconstrucción del municipio; posteriormente es electo el señor José Santos Navarro, quien es el alcalde municipal actualmente. A la fecha la población ha dado un giro de lo colectivo a lo individual; se ha mejorado la cobertura de los servicios básicos: agua, energía eléctrica, así como la construcción de un kínder, escuela e instituto nacional.

En cuanto a la gestión de la municipalidad, estos utilizan la colaboración de sus ciudadanos, profesionales y especialistas en diferentes áreas; a través de la conformación de mesas institucionales, en los temas de Salud, Educación, Medio Ambiente, Jóvenes, Cultura y Deportes, Mujeres, Seguridad Ciudadana y Gestión de Desarrollo Local.

Sin embargo, en la mesa de Gestión de Desarrollo Local se ha identificado uno de los principales problemas de la comuna en cuanto a generación de ingresos; de ahí, surge la necesidad de hacer una investigación para mejorar la gestión de las cuentas corrientes y aumentar la recaudación de las tasas municipales, con el objeto de poder llevar a cabo todos los proyectos de desarrollo en el municipio.

#### **b) Ubicación geográfica.**

El municipio de San Antonio Los Ranchos se ubica a 81 Km. de San Salvador, al oriente del departamento de Chalatenango, limitado por los siguientes municipios:

- Chalatenango: al norte
- Potonico: al sur.
- San Isidro Labrador: al este.



- San Miguel de Mercedes: al oeste.

### c) División política.<sup>7</sup>

Su extensión territorial es de 11 Km<sup>2</sup> y está conformado por un cantón (El Gramal), cuatro barrios (El Centro, El Calvario, San Rafael y la Vega) y tres colonias en el área urbana que son Nueva Esperanza, El Papaturre y La Palmera (que están ubicadas en barrio la vega).

**TABLA 1. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE FAMILIAS DEL MUNICIPIO**

CASCO URBANO DEL MUNICIPIO	FAMILIAS	PORCENTAJE
Barrio El Centro	54	18.62%
Barrio El Calvario	46	15.86%
Barrio San Rafael	52	17.93%
Barrio la Vega Colonia nueva esperanza Colonia el papaturro Colonia la palmera	131	45.17%
Cantón El Gramal	7	2.41%
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>	<b>100%</b>

### d) Vías de tránsito.

El municipio de San Antonio Los Ranchos cuenta con dos entradas la primera se comunica al norte con el cantón Guarjila por carretera pavimentada. Sin embargo la segunda se encuentra conectada al oeste con el cantón el Gramal donde dicha carretera se encuentra en mal estado.

También este municipio cuenta con el servicio de bus rural ruta 508-A medio de transporte principal para San Antonio Los Ranchos y su cantón el Gramal.

---

<sup>7</sup> Fuente: Plan estratégico participativo de la alcaldía, 2009-2014

### 3. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.

#### a) Organización y Administración.

La Estructura Orgánica de la alcaldía se distribuye de la siguiente forma:<sup>8</sup>

GRAFICO N°1



<sup>8</sup> Fuente: Plan estratégico participativo de la alcaldía, 2009-2014

La administración municipal de San Antonio Los Ranchos hace uso de recursos los cuales son determinantes para su buen funcionamiento, los cuales se describen a continuación:

**(1) Recursos Humanos.<sup>9</sup>**

El recurso humano constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones y está conformado básicamente por los talentos y competencias de las personas. A continuación se describe el número de empleados por cada uno de los departamentos que integran a la municipalidad.

**TABLA 2. DETALLE DE EMPLEADOS FIJOS DE LA ALCALDÍA.**

<b>DEPARTAMENTOS.</b>	<b>No. DE EMPLEADOS.</b>
Concejo Municipal.	1 Alcalde. 6 Concejales. 1 Síndico.
Secretaría Municipal.	1 Secretaria.
Registro del Estado Familiar.	1 Jefe del REF
Tesorería y cuentas corrientes.	1 tesorera.
Unidad de Adquisiciones y contrataciones institucional.	1 jefe de UACI.
Contabilidad.	1 contadora
Unidad Ambiental.	1 encargada de la Unidad
Unidad de la mujer oficina de acceso a la información.	1 oficial de información.
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

---

<sup>9</sup> Fuente: Datos proporcionados por la secretaria municipal de San Antonio Los Ranchos.

**TABLA 3. DETALLE DE EMPLEADOS EVENTUALES DE LA ALCALDÍA.**

<b>DEPARTAMENTOS.</b>	<b>No. DE EMPLEADOS.</b>
Recolectores de basura	2
Facilitador de deporte	1
Limpieza de la alcaldía	1
Mantenimiento del polideportivo	1
Vigilante de parque cultural	2
Limpieza de áreas publicas	2
Tratamiento a los desechos sólidos	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

**(2) Recursos Materiales.<sup>10</sup>**

La Municipalidad de San Antonio Los Ranchos, cuenta con los recursos materiales siguientes para llevar a cabo la administración pública, ya sea equipo informático como de oficina.

**TABLA 4. DETALLE DE RECURSOS.**

<b>RECURSOS MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Camiones Recolectores de Basura.	1
Pick up de Uso Oficial.	1
Maquina desgranadora de maíz	1
Bomba termunbulizadora	1
Concreteira	1
Computadoras.	6
Bomba achicadora	1
Aire acondicionado	3

---

<sup>10</sup> Fuente: Datos proporcionados por la contadora municipal de la alcaldía.

Amplificador	1
Cortadora de grama	1
Escritorios	6
Sillas de Oficina.	6
Sillas de Visitantes.	10
Sillas Plásticas para Uso Oficial.	300
Archiveros.	5
Casilleros.	15
Oasis.	2

### **(3) Recursos Financieros.**

La Municipalidad de San Antonio Los Ranchos, cuenta con los recursos provenientes del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios llamado FODES, el 75% gastos para proyectos y un 25 % para administración. Así mismo se cuenta con aportes o donaciones provenientes del FISDL y AMUCHADES.

Además la Comuna cuenta con recursos propios que obtiene por el cobro de impuestos y tasas municipales. Es responsabilidad del Concejo la administración de este recurso financiero ya sea para gastos operativos así como también para la ejecución de proyectos de inversión.

### **b) Filosofía Institucional Actual.<sup>11</sup>**

#### **(1) Misión**

“Utilizar herramientas de participación ciudadana de formulación de proyectos y de fomento al termino “Gobernanza” para involucrar a todos los actores y agentes del municipio en una sola línea, que es el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de San Antonio Los Ranchos.”

---

<sup>11</sup> Fuente: Plan estratégico participativo de la alcaldía, 2009-2014

## **(2) Visión**

“Promover el desarrollo del municipio, materializando las soluciones dentro del concepto sociopolítico de “Gobernanza”, a través de la utilización de herramientas de planificación estratégica, de gestión y de control, en donde este enfoque sistémico se articularan las dimensiones político, social, cultural, económica y ambiental de manera sostenible.”

### **4. PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA REALIZAR EL COBRO DE TASAS Y DERECHOS EN LA ALCALDÍA.<sup>12</sup>**

#### **a) Emisión de estado de cuenta y aviso de cobro.**

La encargada de tesorería hace el estado de cuenta cuando el concejo firma un acuerdo.

#### **b) Emisión de solvencia municipal.**

La tesorería extiende la solvencia cuando la persona la solicita solo le pide el DUI para proporcionársela.

#### **c) Aviso de cobro de las deudas tributarias.**

El empleado de tesorería hace el estado de cuenta cuando el consejo se lo pide y luego revisa las familias que están en mora para mandarles notificación advirtiéndoles que se acerquen a pagar sino les crecerá los intereses.

#### **d) Convenio de pago.**

El convenio de pago es que la persona no debe pasarse de los dos meses porque después de dos meses empiezan los intereses.

---

<sup>12</sup> Fuente: Datos proporcionados por la tesorera de la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos.

## **B. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.**

### **1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.**

La planeación proporciona dirección, disminuye las repercusiones del cambio, reduce al mínimo el desperdicio y la superabundancia, y establece normas que facilitan el control.

Cuando todos los miembros de una organización entienden hacia donde se dirige ésta y qué deben aportar para alcanzar los objetivos, entonces pueden empezar a coordinar sus actividades, propiciado con ello la cooperación y el trabajo en equipo. Por otra parte, la ausencia de planes puede provocar que distintos miembros de la organización o sus unidades trabajen unos contra otros.

### **2. ESTRATEGIA.<sup>13</sup>**

#### **a) Definición de estrategia**

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

#### **b) Características de las estrategias.**

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los "fines" y las estrategias "los medios" que permitan alcanzarlos

---

<sup>13</sup>Dalessio Fernando, El proceso estratégico, un enfoque de gerencia, Pearson Educación, 1° edición 2007.

- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

### 3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.<sup>14</sup>

#### a) Definición de planeación estratégica.

La planeación estratégica consiste, esencialmente, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.

Por lo tanto está involucrado en:

- **Definir la misión:** Describe la actividad fundamental y permanente de la organización.
- **Desarrollar la visión:** Señala las actividades a ejecutar en un horizonte de largo plazo.
- **Definir los objetivos:** Propósitos fundamentales medibles que serán alcanzados.
- **Establecer políticas:** Criterios de actuación para alcanzar los objetivos.

---

<sup>14</sup>Levy, Luis Haime, Planeación financiera de la empresa moderna, Isef Ediciones Fiscales 2009.



- **Definir estrategias y tácticas:** Formas a seguir para alcanzar los objetivos.

#### **4. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS.<sup>15</sup>**

##### **a) Misión**

Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.

Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en el alcance de las operaciones actuales y evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades.

##### **b) Visión**

La declaración de la visión responde a la pregunta ¿en que nos queremos convertir?; elaborar dicha declaración a menudo se considera el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

##### **c) Objetivos**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implican un periodo de más de un año, a corto plazo implican un periodo de un año o menos.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan a la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.

---

<sup>15</sup>David, Fred R., Conceptos de administración estratégica, 11 edición, Person educación, México 2008.

Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

## **5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.**

### **a) Concepto<sup>16</sup>**

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

### **b) Pasos para la elaboración de un plan estratégico**

#### **Paso 1: Desarrollo de la misión y visión**

Determinar tanto la razón de ser de la empresa o institución así como su expresión de lo que se desea llegar a ser, es importante tener claro ambas para marcar el rumbo a seguir.

#### **Paso 2 y 3: Diagnostico FODA**

Diagnóstico de los factores internos y externos

#### **Paso 4: Formulación de estrategias**

Elaborar en base a la dirección dada por la misión y la visión, además de la utilización del cruce de las variables endógenas y exógenas, las estrategias que nos lleven a alcanzar los objetivos.

#### **Paso 5: Desarrollo del plan estratégico**

Adición de las actividades, recursos, tiempos y costos necesarios para su implementación.

---

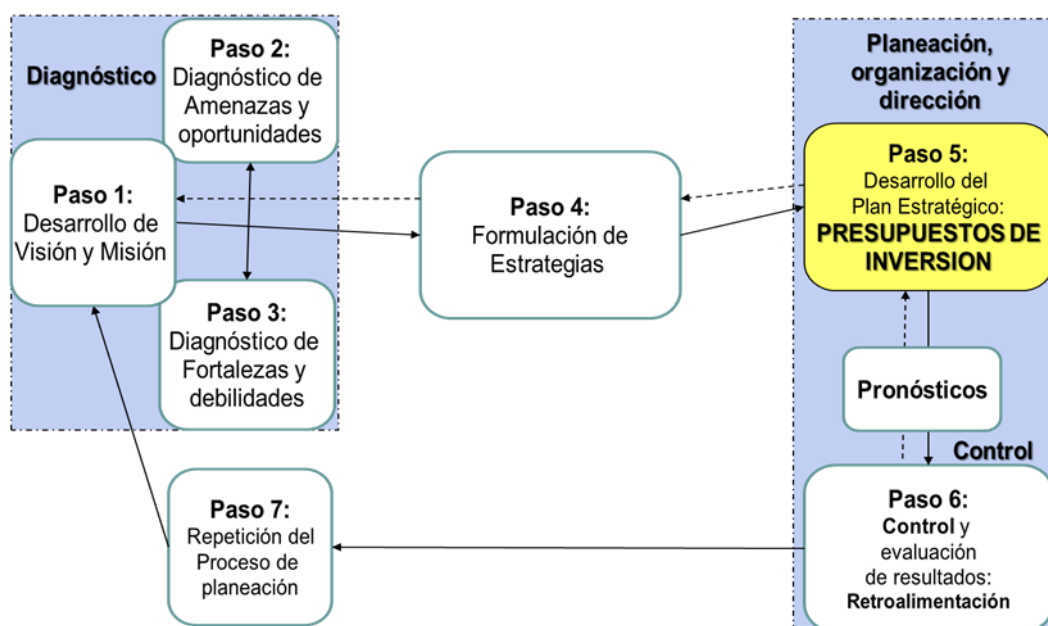
<sup>16</sup><http://www.monografias.com/trabajos100/planificacion-financiera-estrategica-empresa/planificacion-financiera-estrategica-empresa.shtml>

## Paso 6: Control y evaluación de resultados

Verificación de la puesta en marcha, realizar correcciones si fuera necesario para alcanzar objetivos.

GRAFICO N°2<sup>17</sup>

### Esquema para el desarrollo de un plan estratégico



## C. ANÁLISIS F.O.D.A.<sup>18</sup>

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortaleza y oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

<sup>17</sup> Fornos Gómez, Manuel de Jesús. "Administración financiera I: Una Introducción", Ediciones contables, 1ª Edición. El Salvador 2008.

<sup>18</sup> Borello Antonio, El plan de negocios, Ediciones Díaz de Santos, España 1994.

**TABLA 5. COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA.**

<b>FACTORES QUE FAVORECEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>FACTORES QUE OBSTACULIZAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS</b>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

## **1. ELEMENTOS FODA**

### **a) Determinación de Fortalezas.**

Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

### **b) Determinación de las Oportunidades.**

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

### **c) Determinación de las Debilidades.**

Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

### **d) Determinación de las Amenazas.**

Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

## 2. ESTRATEGIAS MEDIANTE F.O.D.A.<sup>19</sup>

La matriz FODA ilustra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

**TABLA 6. MATRIZ FODA.**

<b>FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Mediante las fortalezas aprovechar las oportunidades.	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Utilizar fortalezas para evitar amenazas.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Minimizar las debilidades y eliminar las amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

### a) Estrategias Ofensivas.

Las estrategias FO se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

---

<sup>19</sup> Wheelen, Thomas L y Hunger, J. David. "Administración estratégica y política de negocios", Pearson Educación, 10ª Edición, México 2007.

### **b) Estrategias Defensivas.**

Las estrategias FA consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.

### **c) Estrategias Adaptativas o de Orientación.**

Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

### **d) Estrategias de Supervivencia.**

Son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

## **D. GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES O RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.**

Para conocer la gestión de cuentas corrientes (o manejo de las cuentas tributarias municipales); debemos conocer en primer lugar ¿cómo surge y quién confiere la capacidad a los gobiernos municipales de exigir el pago de impuestos, tasas o contribuciones especiales a los habitantes de un determinado municipio?

De igual forma, se debe tener claro ¿cuál es la obligación de los ciudadanos de los municipios en materia tributaria? ¿Qué características debe poseer una persona para ser considerada sujeta a pagar dichos tributos? Así mismo, se explicarían los tipos de ingresos que poseen las municipalidades, los diferentes tributos que estas exigen y el punto medular de la investigación, la mora tributaria.

### **1. OBLIGACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL.**

La obligación de pagar tributos por parte de los ciudadanos de cada uno de los municipios a su respectivo gobierno local (entendiendo gobierno local como la alcaldía municipal), tiene su origen en la Constitución de la República de El Salvador (en adelante mencionada solo como “la constitución”) misma; ya que está claramente expresa en el artículo 203, párrafo 1 “*Los municipios serán*

*autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”,* la autonomía de los municipios les da la facultad a los habitantes de gobernarse a sí mismos, estableciendo sus propias normas plasmadas en ordenanzas y reglamentos locales; las cuales son aprobadas por la Asamblea Legislativa una vez que esta determine que dichas normas no afectan a los ciudadanos del lugar.

Sin embargo, la constitución determina cuáles son los campos que comprende dicha autonomía, nos enfocaremos en los que se expresan en el Artículo 204, específicamente en el primer párrafo y los numerales 1°, 5° y 6°: “La autonomía del Municipio comprende:

- 1°. 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;
- 5°. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
- 6°. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.”

El Código Municipal en su Artículo 3 y párrafo 1 literales 1°, 5° y 6° menciona las mismas facultades de las municipalidades aplicando el principio de autonomía; entonces podemos determinar que La Constitución y el Código Municipal han otorgado al gobierno municipal la facultad normativa o legislativa, la cual le permite crear normas jurídicas que regulen los asuntos locales y de funcionamiento; así como proponer la creación de nuevas normas. Poniendo en nuestro contexto dicha afirmación, el gobierno local tiene la facultad de establecer impuestos, tasas y contribuciones a sus habitantes en la búsqueda de generar mayores ingresos para el cumplimiento o la realización de obras sociales que van enfocadas al desarrollo del municipio.

Podemos encontrarnos ante la discrepancia del numeral 6° en cuanto a la autonomía municipal; ya que establece que para proponer nuevos impuestos, las municipalidades deben contar con el aval de los diputados de la Asamblea Legislativa; sin embargo, en asuntos tan delicados y que impactan directamente en la sociedad, tiene que existir un ente contralor que vele por la seguridad económica de los ciudadanos puesto que la carga tributaria de cada municipio debe ser directamente proporcional con los ingresos de sus habitantes.

En resumen, la obligación de pagar tributos a las municipalidades va dentro del modelo de gestión local que la misma constitución determina a la que están sujetos por ser ciudadanos de El Salvador; de igual manera la carga tributaria tiene que ir amparada por una ordenanza municipal, reglamento local, Código Municipal, la Ley General Tributaria Municipal o cualquier otro decreto autorizado por la Asamblea Legislativa.

Lo anterior, permitirá tener la certeza que la carga tributaria será estudiada y aprobada y que se encuentra dentro de los límites de la capacidad económica de las personas naturales y jurídicas que se encuentran geográficamente dentro del municipio.

## **2. CONTRIBUYENTES.**

Según la Ley General Tributaria Municipal en su Artículo 3, se define como: “Contribuyente es el sujeto pasivo respecto al cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.”

En términos simples el contribuyente es toda persona natural o jurídica la cual debido a sus capacidades económicas puede ayudar de forma solidaria al mantenimiento del municipio, sin recibir una prestación directa por ello.

Se debe tomar en cuenta que uno de los aspectos importantes que influye en los contribuyentes es el área geográfica en donde realicen sus actividades económicas o donde residan; por ejemplo, un contribuyente del municipio de



San Antonio Los Ranchos el cual paga un monto de impuestos, traslada su negocio al municipio de Potonico; aunque él todavía sigue viviendo en San Antonio Los Ranchos es contribuyente en Potonico pagando los montos de impuestos, tasas y contribuciones especiales determinados por la alcaldía de ese municipio como propietario de su negocio y los montos de los mismos en San Antonio Los Ranchos por ser habitante de dicha localidad.

Por otro lado, se menciona que el contribuyente es el sujeto pasivo puesto que el solamente paga sus obligaciones tributarias, pero el gobierno local es el sujeto activo pues es este último el que invierte el dinero o realiza obras para generar desarrollo local, del cual se benefician quienes pagan sus tributos y la comunidad a la que pertenecen.

### **3. LAS TARIFAS.**

La Ley General Tributaria Municipal las define en el artículo 28 de la siguiente manera: “Las tarifas pueden establecerse en alícuotas dadas en porcentajes o en cantidades fijas, que se aplican a la base imponible; como resultado de esa operación, se obtiene la cantidad apreciable en dinero que corresponde pagar al sujeto pasivo en cumplimiento de su obligación tributaria.”

Desglosando y explicando cada una de las partes de la definición anterior se puede llegar a comprender de mejor manera el término de tarifas, podrían establecerse en proporciones dadas en porcentaje o en cantidades fijas debido a que un impuesto, tasa o contribución especial pasarían a ser un porcentaje de nuestros ingresos, es decir de nuestra base imponible; o pueden ser cuotas fijas como por ejemplo, al tramitar un partida de nacimiento esto tiene un costo fijo independientemente la capacidad económica de la persona que la solicita; para que la persona cumpla con su obligación tributaria o para obtener documentos jurídicos o administrativos que solo la comuna extiende, tiene que cumplir el pago de estos.

#### 4. SISTEMA DE RECAUDACIÓN.

El Sistema de Recaudación más usado en las municipalidades del país es:

- Aquel en el que la municipalidad se ocupa directamente de la recaudación mediante el tesorero municipal, el cual es el encargado de controlar los ingresos que provienen de la recaudación tributaria.
- Aquel en que la recaudación se confía a una institución externa a la propia organización. En la actualidad existe una gran oferta de servicios de recuperación de deuda, que cuentan con asesores jurídicos y el personal necesario para lograr que el contribuyente pague los tributos.

#### 5. FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES.

Los ingresos con los cuales las municipalidades financian todos sus proyectos pueden provenir de las siguientes fuentes:

##### a) Ingresos corrientes.<sup>20</sup>

“Los ingresos corrientes son aquellos recursos provenientes de la vía fiscal o por las operaciones que realizan las entidades del sector municipal, mediante la venta de bienes y servicios (exceptuando los activos fijos), erogaciones recuperables y las transferencias del gobierno para gasto corriente.”

Entre los más conocidos se encuentran los ingresos por cobro de tasas municipales e impuestos.

##### b) Ingresos de capital.

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

---

<sup>20</sup> Koontz Harold, Weihrich Heinz y otro. “Administración. Una perspectiva global y empresarial”, McGraw-Hill/INTERAMERICANA. Decimocuarta edición. México. 2012.

### **c) Subsidios.**

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

“Pueden definirse como asignaciones que el gobierno otorga para el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, a través de las dependencias y entidades a los diferentes sectores de la sociedad, con el propósito de: apoyar sus operaciones; mantener los niveles en los precios; apoyar el consumo, la distribución y comercialización de los bienes; motivar la inversión; cubrir impactos financieros promover la innovación tecnológica; así como para el fomento de las actividades agropecuarias, industriales o de servicios.”<sup>21</sup>Un claro ejemplo de este punto está dado por el subsidio de la semilla para los agricultores que el gobierno ofrece, mediante este subsidio se persigue dinamizar las economías agrícolas mediante la generación de fuentes de empleo o creación de un mercado más amplio para comercializar los productos agrícolas.

### **d) Donaciones.**

“Puede definirse como transferencias de bienes de un individuo a otro sin remuneración alguna o el traslado de recursos que se conceden a instituciones sin fines de lucro, organismos descentralizados y fideicomisos que proporcionan servicios sociales y comunales para estimular actividades educativas, hospitalarias, científicas y culturales de interés general.”<sup>22</sup>

En este apartado se pueden mencionar los aportes como el FOMILENIO I el cuál se invirtió en una carretera que conectaría la zona norte del país; uno de los beneficiados fue el departamento de Chalatenango, con esto se buscaba llevar desarrollo a la zona; ya que disminuyendo los costos en dinero y tiempo de transporte de bienes y servicios se crearían empleos directos e indirectos

---

<sup>21</sup> Koontz Harold, Weihrich Heinz y otro. Óp. cit,

<sup>22</sup>Strickland Thompson, Dirección y Administración Estratégica, Prentice Hall, México, 2004.

mediante la explotación del comercio al incrementarse (en volumen) el número de personas y turistas que transitan por la zona. Y como esto fue una donación, ninguna municipalidad beneficiada está obligada a pagar por ello.

### e) 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), que actualmente equivale al 8% de los ingresos corrientes del presupuesto del estado”.<sup>23</sup>

Cabe mencionar que San Antonio Los Ranchos recibe el 2% (\$ 414,906.20) del total del FODES asignado al departamento de Chalatenango (\$ 25, 082,179.24); y este a su vez recibe el 8% del monto total del FODES (\$334, 334,795.00); es decir, San Antonio Los Ranchos recibe del total del FODES el 0.12%.

**TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE FODES.**

## INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

### DISTRIBUCION DEL FODES 2014

CORRELATIVO DEPARTAMENTO	CORRELATIVO MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	MINICIPIO	ASIGNACION ANUAL	% FODES	% FODES POR DEPARTAMENTO
09	29	CHALATENANGO	SAN ANTONIO LOS RANCHOS	\$ 414,906.20	0.12%	2%
TOTAL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO				\$ 25,082,179.24	8%	100%
TOTAL FODES 2014				\$ 334,334,795.00	100%	

Fuente: ISDEMU

<sup>23</sup>Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo N° 74, del 23 de septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 300, Última Modificación 18 de diciembre de 2014, Art 1.

## **6. TRIBUTOS MUNICIPALES.**

Según la Ley General Tributaria Municipal en su artículo 3, se establece: “Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

Son Tributos Municipales: Los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.” Es decir que para comprender la carga tributaria municipal debemos primero descomponer y conceptualizar cada elemento de la definición para comprender a qué obliga las ordenanzas y leyes tributarias municipales.

### **a) Impuestos.**

Son los tributos que el Municipio exige a quienes por los bienes que poseen o por los actos que realizan, denotan tener la capacidad de contribuir económicamente con el gobierno local. Se caracterizan porque no se materializan en un beneficio inmediato y directo.

Los impuestos municipales únicamente pueden gravar la actividad económica realizada en los límites territoriales del municipio o la propiedad inmobiliaria situada en el mismo, siendo lo usual que las leyes de impuestos municipales en El Salvador se inclinen por gravar la actividad económica antes que la propiedad inmobiliaria.

### **b) Tasas.**

Son los tributos que se pagan al Municipio por la prestación de servicios, como la inscripción de partidas de nacimiento, el alumbrado público, la recolección de basura, etc.

Puede afirmarse entonces que quien paga una tasa obtiene algo a cambio: la posibilidad de utilizar en beneficio propio terrenos de dominio público, el derecho a que la administración le preste determinado servicio

público o el derecho a que la administración realice una actividad que ha sido provocada por el sujeto pasivo (el contribuyente), con motivo del pago de una tasa; es decir, actos públicos en los cuales se beneficie tanto el contribuyente como la municipalidad con el pago de los permisos por realizarlos.

### **c) Contribuciones especiales.**

Son los tributos que cobra el Municipio a quien se beneficia de una obra o de una actividad realizada por él; por ejemplo, lo que cobra al dueño de un terreno cuyo valor se incrementa por una calle que el Municipio construye y que hace más accesible dicho terreno.

Se puede afirmar que las contribuciones especiales municipales corresponden a aquellas denominadas “de mejoras”, por lo que su objeto será la financiación de obras tales como pavimentación de calles, introducción de alcantarillados, instalación de iluminación eléctrica, apertura de caminos vecinales y otras obras comunales, ya sean urbanas o rurales.

### **d) Diferencia entre tasa e impuesto.**

La diferencia radica en que las tasas son un pago por servicios prestados por la municipalidad directamente a la persona, ya sea natural o jurídica que las paga; sin embargo los impuestos son pagos que el contribuyente hace de manera que, se considera que tiene la suficiente capacidad monetaria para “ayudar” a la sostenibilidad del municipio donde posee sus inmuebles o donde realiza su actividad económica; sin obtener un beneficio directo, es decir que los impuestos buscan favorecer a la sociedad y las tasas el bien individual (del que paga; ya que este recibe algo por parte de la alcaldía).

## **7. MORA TRIBUTARIA.**

### **a) Efectos de la mora.**

La Ley General Tributaria municipal en su artículo 46, establece: “La mora del sujeto pasivo producirá, entre otros, los siguientes efectos:

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

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

La mora le confiere el derecho a la municipalidad de exigir el pago que al principio se presume “voluntario” de la carga tributaria municipal al cual un ciudadano es obligado; además de generar interese que luego forman parte de los ingresos de capital del municipio, en el caso de personas jurídicas da lugar a multas lo cual perjudica cualquier tipo de trámites que estos hagan con las instituciones públicas. Los intereses moratorios comienzan a contar desde el día siguiente de la fecha en que la persona está obligada a efectuar dicho pago. Sin embargo como una forma de incentivar a los contribuyentes a estar al día con sus pagos, en determinados meses las alcaldías realizan campañas de condonación de multas e intereses.

### **b) Intereses moratorios.**

El interés moratorio se genera en el momento en que el individuo no cumple con el pago de los tributos municipales y esos vencen.

El interés moratorio se acumula diariamente aplicando al monto adeudado la tasa de interés actual del mercado, la cual puede reconsiderarse si esta cambia en el transcurso del tiempo en que el contribuyente no cancele la deuda con la municipalidad.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTION DE CUENTAS CORRIENTES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.**

### **A. OBJETIVOS.**

#### **1. GENERAL.**

Elaborar un diagnóstico integral, que sirva de insumo para proponer estrategias que favorezcan a la gestión de cuentas corrientes de la municipalidad de San Antonio Los Ranchos.

#### **2. ESPECÍFICOS.**

Tabular la información recolectada mediante los instrumentos aplicados en la investigación a la muestra de la población que es objeto de estudio.

Elaborar un análisis FODA de la alcaldía municipal que nos permita conocer los aspectos más relevantes que inciden en la problemática tanto interna como externamente.

Analizar los hallazgos encontrados durante la investigación y dividirlos según categorías para facilitar su comprensión.



## **B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El método de investigación utilizado es el científico, y este se puede definir como: un método de investigación usado principalmente en la producción de conocimiento en las ciencias. Para ser llamado científico, un método de investigación debe basarse en la empírica y en la medición, sujeto a los principios específicos de las pruebas de razonamiento, este debe ser:

#### **a) Analítico**

Es el método general más utilizado. Se basa en la lógica empírica. Dentro de éste podemos observar varios métodos específicos con técnicas particulares. Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

En nuestro caso el método analítico nos permitió conocer cómo se lleva a cabo la administración tributaria en San Antonio Los Ranchos, cuales elementos generan el incremento de la mora y como mediante el estudio de cada uno de estos fenómenos resultaron técnicas efectivas para resolver los problemas que tiene la administración municipal en el área de cuentas corrientes.

#### **b) Sintético**

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

El método sintético nos permitió estudiar cada uno de los indicadores de nuestras hipótesis para poder comprobar si estas eran ciertas o no eran lo suficientemente acertadas; al descomponer el todo en muchas partes y luego

analizar cada una de las partes, pudimos descubrir las causas del problema y plantear soluciones y estrategias para eliminar dicho problema.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Existen diferentes tipos de investigación tales como: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa entre otras. Para la realización de este estudio el tipo de investigación utilizado fue el correlacional, este consiste en la medición de dos variables (causa y efecto) para establecer el grado en que se correlacionan estas. En el apartado de las hipótesis se encuentran cada una de nuestras preguntas analizadas mediante dos variables, una dependiente y la otra independiente.

## **3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación “Es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis”. Tomando en cuenta esta definición el diseño utilizado fue el No Experimental.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables; es decir, es la investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Se utilizó este tipo de investigación ya que se buscaba crear una propuesta de un plan estratégico financiero para colaborar con una administración eficaz de las cuentas corrientes y la recuperación de cuentas morosas de los tributos municipales; pero su implementación será determinada por el concejo municipal de San Antonio Los Ranchos.

#### **4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

##### **a) Fuentes primarias.**

Para la recopilación de datos se hizo uso de un cuestionario para los contribuyentes y comerciantes del municipio, un cuestionario dirigido a los empleados de la alcaldía, una guía de entrevista para los jefes de cuentas corrientes de las comunas de Ilopango y de San Antonio Los Ranchos.

##### **b) Fuentes secundarias.**

Son los documentos que se obtuvieron y que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de otras personas distintas a los autores originales. Los principales fueron: planes de la municipalidad, leyes que rigen las alcaldías, reglamentos, ordenanzas, boletines y otros.

#### **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

##### **a) Entrevista**

Al Jefe del departamento de cuentas corrientes de la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos y de la alcaldía de Ilopango; en el caso de la segunda entrevista se ha elegido esta comuna debido a que la administración de la misma es considerado un modelo a seguir y será un apoyo en la elaboración de estrategias.

##### **b) Encuesta**

A los habitantes (dentro del rango de establecido) y comerciantes del municipio de San Antonio Los Ranchos, además de los empleados de la alcaldía municipal de la localidad.

##### **c) Observación Directa**

Por medio de esta técnica se identificaron las características y el potencial que posee el municipio. Se observó el estado de las calles, zonas

verdes, plazas, mercado, estado actual de proyectos en marcha y otros, en los 4 barrios en que se divide el municipio.

#### **d) Instrumentos**

##### **(1) Guía de entrevista**

En la investigación se elaboró y utilizó una guía estructurada de preguntas abiertas, la cual servirá como base para realizar la entrevista al jefe de cuentas corrientes de la alcaldía en estudio y de Ilopango; de esta manera obtener información de primera mano. La cual está anexa al final del documento (Ver Anexo N°3 y 4).

##### **(2) Cuestionario**

Para poder obtener información de parte de los habitantes y comerciantes del municipio de San Antonio Los Ranchos, se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas y de opción múltiple. Así también se elaboró un cuestionario diferente para los empleados de la comuna. (Ver Anexo N°1 y 2)

##### **(3) Observación**

Para poder realizar la observación dentro de la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos, se usaron medios audios visuales, así como una lista de las áreas, personas, ambiente, etc. a observar durante las visitas que como grupo realizamos a la alcaldía en busca de información valiosa para desarrollar de la investigación.

##### **(4) Prueba Piloto**

La prueba piloto se llevó a cabo a diez contribuyentes, cinco comerciantes y un empleado de la alcaldía con el propósito de comprobar la claridad, precisión y brevedad del contenido del cuestionario para realizar las correcciones pertinentes y la recolección de datos en función de las variables sujetas de investigación.

### **C. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.**

Para la realización de la investigación se contó con tres distintos universos, que son:

#### **1. EL UNIVERSO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.**

Este se refiere al total de trabajadores permanentes de la Alcaldía Municipal de San Antonio Los Ranchos, el cual se conoce según información proporcionada por la misma comuna que es de siete empleados, más el concejo municipal integrado por el Alcalde Municipal, seis concejales y un síndico, haciendo un total de quince personas.

#### **2. EL UNIVERSO DE HABITANTES O CONTRIBUYENTES.**

Representado por el número de habitantes del municipio, que se encuentran en el rango de edades de 20 a 69 años (población económicamente activa), el cual según el censo de población y vivienda<sup>24</sup> es de 759 personas.

#### **3. EL UNIVERSO DE COMERCIANTES.**

El tercer universo se refiere al total de comerciantes del municipio de San Antonio Los Ranchos el cual se indagó que es de veintidós.

### **D. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.**

#### **1. MUESTRA DE EMPLEADOS.**

La alcaldía cuenta con un total de quince empleados administrativos, tratándose así de una cantidad factible para realizar un censo.

---

<sup>24</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos, VI censo de población y V de vivienda, Año 2007, El Salvador.

Es importante mencionar que la alcaldía municipal fue muy flexible y colaboradora y se logró obtener una encuesta de todos los empleados por lo que se consideró un éxito obtener el punto de vista de todos los empleados en forma directa.

## 2. MUESTRA DE HABITANTES O CONTRIBUYENTES.

Para calcular el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

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

Dónde:

$n$  = El tamaño de la muestra, valor que deseamos obtener.

$N$ =Tamaño de la población. Para nuestro caso será de 759 habitantes del municipio, según el rango de edad elegido.

$\sigma$  =Desviación estándar de la población, que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Se utilizó un 90% de confianza que equivale a 1,645.

$e$  = Límite aceptable de error muestral. El valor empleado es de 0.05.

$$n = \frac{(759)(0.5^2)(1.645^2)}{(759-1)(0.05^2) + (0.5^2)(1.645^2)}$$

$$n = \frac{513.4682438}{1.895 + 0.67650625}$$

$$n = 199.676$$

Para la investigación se determinó una muestra representativa, siendo esta de 200 contribuyentes dentro del municipio.

### **3. MUESTRA DE COMERCIANTES.**

Para conocer esta cantidad no ha sido necesario una formula, debido a que la cantidad de los mismos se conoce que es de 22 personas, y al igual que con los empleados se utilizó un censo.

### **E. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

1. Resistencia de las personas entrevistadas a brindar información veraz.
2. Las personas consultadas tienden a guardar recelo en la información que proporcionan al investigador, generalmente porque existe desconfianza y falta de credibilidad en solucionar los problemas, además existen personas que no poseen el tiempo necesario para responder a las preguntas hechas por el entrevistador.
3. Vulnerabilidad al cambio de gestión municipal por fin de periodo.
4. La falta de información real, como es la distribución actual de los espacios de trabajo, datos estadísticos generales de la municipalidad y mapas geográficos recientes que respalden la problemática existente.

### **F. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.**

1. Con este proyecto se pretende generar un plan a nivel de propuesta para el mejoramiento del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de San Antonio Los Ranchos, dejando en manos de las autoridades de la Alcaldía su futura implementación de una manera eficaz y efectiva.
2. Los resultados del estudio tienen un alcance general para todos aquellos municipios que presenten características similares al municipio en estudio; Además, los resultados obtenidos servirán en el futuro de referencia a investigaciones similares tanto a escala municipal como

nacional. De igual manera proporcionar información de importante contenido para las administraciones tributarias municipales.

3. El alcance de la investigación se desarrollará desde la interacción con empleados y usuarios de la Alcaldía Municipal de San Antonio Los Ranchos, a través de entrevistas y cuestionarios dirigidos; lo cual, permitirá la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la institución y concluirá en el planteamiento de la propuesta de solución a la problemática encontrada.

## **G. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA CON RELACION A LA GESTION DE CUENTAS CORRIENTES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.**

### **1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

#### **a) Misión**

Como resultado de la investigación realizada se identificó que 67% de los empleados no conocen la misión, debido a que las autoridades municipales no consideran necesario hacerles de su conocimiento cuál es su enunciado y no exponen este elemento tan importante en sus instalaciones, razón por la cual solo quienes tienen acceso a documentos como planes operativos e informes a otras instituciones pueden enunciarla parcial o totalmente.

(Anexo 2 Tablas 20 y 23.)

#### **b) Visión**

Con relación a este apartado la tabulación nos muestra un resultado idéntico en porcentajes en comparación con la razón de ser de la comuna. La visión es parte importante de toda institución o empresa, ayuda a que todos los involucrados idealicen lo que se pretende ser, el rumbo a seguir y a plantearse formas de cómo lograrlo. La declaración de visión con que cuenta actualmente la alcaldía, no menciona estos aspectos y más bien pareciera la formulación de



un objetivo, en consideración a lo anterior se sugiere cambiarla y se presenta una propuesta de la misma en el plan estratégico elaborado.

(Anexo 2 Tabla 21.)

### **c) Objetivos**

El estudio realizado muestra que la opinión de los empleados municipales, el principal objetivo de la comuna es trabajar por el bienestar de la población con un 60%; considerando que se trata de una institución pública, autónoma, descentralizada, y cuya autoridad principal es elegida de manera popular por la población del municipio realmente es de esperar que según el compromiso adquirido sean generadores de desarrollar obras que beneficien a la población.

El segundo objetivo elegido por el personal de la alcaldía es ser un gobierno con transparencia con un 27%, los empleados reconocen que para el desarrollo del municipio se debe administrar correctamente, todos los ingresos recibidos en conceptos de tasas municipales, impuestos, FODES, entre otros.

Esto es de gran importancia ya que en un municipio tan pequeño y pobre como San Antonio Los Ranchos, sería difícil no identificar si quienes están al frente de la comuna hacen uso inapropiado de los fondos.

El tercer objetivo más importante, según los datos obtenidos es prestar un servicio eficiente con un 13%, es de resaltar que dicho servicio obtuvo una evaluación bastante aceptable por parte de los usuarios.

(Anexo 2 Tabla 22, Anexo 1 Tabla 13.)

## **2. PRIORIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

### **a) Gestionar proyectos**

En la investigación realizada según la opinión de los empleados, esta opción fue elegida la principal prioridad para la comuna con un 33%, estos resultados coinciden con la pregunta realizada a los habitantes y comerciantes

acerca de la realización de proyectos significativos en los últimos tres años, más del 70% en ambos casos contestó que sí, luego al preguntarles ¿Qué tipo de proyectos? Respondieron en su mayoría arreglo de calles con 50% de habitantes y 100% de los comerciantes; esto muestra que la población en general perciben las obras que la alcaldía realiza.

Entre los proyectos que se heredaron de la administración anterior se encuentra la construcción de un mercado municipal, lo cual no se ha podido concretizar debido a factores económicos y logísticos.

### **b) Desarrollo social**

San Antonio Los Ranchos se ha visto beneficiado en los últimos años por obras como mejoramiento de infraestructura de la parvularia y centro escolar; así como la ampliación y mejora de la calle principal desde barrio San Rafael hasta el Centro Escolar, y construcción de polideportivo por mencionar algunas; esto con cooperación de instituciones como FISDL, MOP, apoyo externo y el apoyo local. No es de extrañar por lo tanto que sea considerado como un factor importante para quienes dirigen la comuna.

### **c) Infraestructura municipal**

Según la información recabada por medio del personal de la institución esta es otro aspecto importante para la misma, motivo por el cual ha sido objeto de varias remodelaciones anteriormente.

(Anexo 2 Tabla 24, Anexo 1 Tablas 10 y 11.)

## **3. ÁREAS QUE NECESITAN MAYOR ÉNFASIS**

Los resultados nos muestran que un 40% de los empleados consideran que se debe poner más dedicación al área de proyectos, con relación a esto en la encuesta realizada a los contribuyentes del municipio, la mayoría de ellos dijo que las obras más significativas que se han realizado son el arreglo de calles y el alumbrado público, lo cual realmente es lo mínimo que se le puede pedir a las autoridades municipales.

Seguido por un 34% el cual opina que la atención al contribuyente es el área que se debe mantener en constante mejora; aunque actualmente es evaluada de manera positiva, se debe buscar siempre una mayor calidad en beneficio de la población.

Otras áreas que necesitan identificar puntos de mejora para solventarlos logrando así ser más eficientes y eficaces son las dedicadas al personal y a las finanzas ambas con un 13%.

(Anexo 2 Tabla 25, Anexo 1 Tablas 11 y 13.)

#### **4. PERSONAL NECESARIO Y CAPACITADO**

##### **a) Distribución de trabajo**

Según el estudio realizado La mayoría de empleados considera que su carga laboral no es la misma con relación a la de los demás, lo cual provoca malestar y descontento en los mismos, haciendo así más lento el trabajo en algunas áreas como contabilidad.

(Anexo 2 Tabla 26.)

##### **b) Contratación de personal**

En los resultados obtenidos se muestra que casi un 70% del personal de la alcaldía estaría de acuerdo en contratar más colaboradores, para así poder disminuir la carga laboral y la acumulación de trabajo sobre todo en el área de cuentas corrientes, cuyo trabajo es bastante trascendental dentro de la institución, y a su juicio requiere mayor importancia.

(Anexo 2 Tablas 27 y 28.)

##### **c) Capacitaciones**

Los resultados nos muestran que el 80% de los empleados no ha recibido capacitaciones, al conversar con algunos de ellos acerca de ello manifestaron

que es muy raro que se les capacite y cuando ocurre no se involucra a todos, además que la razón por la cual creen que sucede esto, es porque las autoridades dan más importancia a invertir en otros aspectos que son de mayor prioridad.

Es bastante lamentable que en la institución no se les brinde este beneficio a su recurso humano, ya que esto no solo incide en la eficiencia y eficacia de su trabajo, sino también en la calidad del servicio que reciben sus clientes en este caso la población de San Antonio Los Ranchos.

(Anexo 2 Tabla 30.)

## **5. RECURSOS MATERIALES E INFORMÁTICOS**

### **a) Herramientas adecuadas**

Según la investigación poco más de la mitad de los empleados no considera adecuadas las herramientas que utiliza en su trabajo. Es de aclarar que para objeto de la investigación se entiende como herramientas el mobiliario de las unidades administrativas, el equipo de oficina como computadoras, fax, fotocopidora, anilladora, engrapadoras, proyector, etc.; además de aquellos instrumentos utilizados en reparaciones eléctricas pequeñas y las utilizadas en el proceso de recolección de desechos sólidos.

(Anexo 2 Tabla 29.)

### **b) Sistema informático**

El trabajo relacionado al control de las cuentas corrientes se realiza manualmente, debido a que la municipalidad no cuenta con un software que facilite este proceso, esto provoca tardanza en los tiempos de respuesta hacia los contribuyentes cuando estos solicitan estados de cuenta, solvencias o desean efectuar algún tipo de pago; únicamente los tramites que realizan los comerciantes por tratarse de cuentas que se mueven con cierta periodicidad, tienden a ser más rápidos.

El uso de este recurso sería de gran beneficio para ambas partes y ayudaría grandemente a la toma de decisiones institucionales y a formular estrategias más precisas que ayuden a la gestión en general de las cuentas corrientes; debido a que se tendría un panorama más claro de la mora tributaria, así como de quienes adeudan a la municipalidad.

(Anexo 2 Tabla 31.)

## **6. PROCESO DE COBRO DE IMPUESTOS**

Según los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de información aplicados se determinó que la alcaldía no cuenta con una serie de pasos a seguir para efectuar dicho cobro, también se constató que si bien cuenta con políticas definidas en manuales de procedimientos estos no son aplicados, se tienen nada más como una referencia y no son del dominio total de la encargada de cuentas corrientes, quien se limita a realizar su trabajo cotidiano y atender a los contribuyentes que necesiten conocer su estado de cuenta, emisión de solvencia municipal o requieran hacer algún pago debido a su negocio.

(Anexo 2 Tabla 32.)

### **a) Origen de cobro**

Conforme el estudio realizado se determinó que la principal razón por la cual pagan impuestos los habitantes de San Antonio Los Ranchos es por el pago de uso de calle con y por el pago de alumbrado público, se logró conocer además que los comerciantes se encuentran sujetos al pago de impuestos debido a su negocio.

(Anexo 1 Tabla 4 y 5.)

### **b) Porcentaje de contribuyentes morosos**

Según los resultados proporcionados por la investigación se ha podido conocer que la mayoría de contribuyentes sean estos habitantes o comerciantes

tienen un saldo pendiente con la alcaldía, lo cual provoca el déficit que presenta actualmente la alcaldía en sus cuentas corrientes.

(Anexo 1 Tabla 6.)

### **c) Mecanismos de presión hacia contribuyentes**

Por medio de la indagación realizada, los habitantes y comerciantes que no están solventes con el pago de impuestos, manifestaron en su mayoría que no reciben notificación de parte de la comuna para informarles acerca del monto que adeudan a la misma, lo cual ayuda a que los contribuyentes dejen pasar el tiempo y se olviden de su obligación, podemos denotar que la alcaldía no le da la importancia necesaria al cobro de dicha deuda, puesto que no ejerce ningún tipo de presión sobre los contribuyentes morosos. Es importante mantenerlos informados para que ellos tomen conciencia y voluntariamente se acerquen a cancelar.

También la implementación de políticas podría ser otro medio para lograr agilizar más el cobro, asimismo la comuna podría hacer uso de una ordenanza para perdonar intereses y llamar la atención quienes se encuentran en mora.

(Anexo 1 Tabla 7 y 17.)

### **d) Información al contribuyente**

La investigación realizada nos muestra que la emisión de estados de cuenta no se acostumbra hacer en la alcaldía de San Antonio Los Ranchos, a no ser que las personas se acerquen a solicitarlo situación que no se presenta muy a menudo esto debido a que piensan que es un trámite muy complicado, y de no requerirlo para algún trámite lo consideran innecesario y sin importancia.

(Anexo 1 Tabla 8.)

### **e) Atención al contribuyente**

La evaluación que hacen los habitantes y comerciantes hacia el desempeño de la alcaldía en la prestación de servicios básicos, así también como el servicio que reciben los mismos es considerado en términos generales bueno, aun así al consultar acerca si la alcaldía está haciendo esfuerzos por mejorar la calidad de los servicios la mayoría ha opinado que no es así.

A las autoridades municipales les tendría que interesar la percepción que sus habitantes tienen, ya que son ellos quienes tienen el poder de decisión mediante su voto para elegir quienes serán sus gobernantes en un próximo periodo.

(Anexo 1 Tabla 9, 12 y 13.)

### **f) Consecuencias**

En lo referente a los contribuyentes se identificó por medio del estudio realizado que más del 90% conocen que a la cantidad que adeudan a la alcaldía les será recargado un porcentaje en concepto de intereses, aun así no es algo que los forcé a ser responsables con sus pagos.

Otra de las consecuencias para ellos es la poca realización de obras que benefician a la población, debido a los pocos ingresos mensuales que se obtienen vía cobro de impuestos.

(Anexo 1 Tabla 14 y 15.)

### **g) Motivos del no pago**

Según los datos obtenidos por medio de la investigación realizada se tiene como principal causa del no pago de impuestos es la falta de responsabilidad, aun por arriba de otras opciones como los bajos ingresos; es decir que en los habitantes del municipio el factor económico no es un impedimento para cumplir con las aportaciones que por ley debe efectuar a la comuna, sino más bien es un problema de falta de voluntad.

Como segundo factor incidente de la problemática se encuentra la falta de información, lo cual evidentemente es una situación de descuido grave en la municipalidad que provoca mayor comodidad en las personas del municipio.

(Anexo 1 Tabla 16.)

## H. ASPECTOS CRÍTICOS F.O.D.A. QUE INCIDEN EN EL INCREMENTO DE LA MORA TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

**TABLA 8. FODA ALCALDIA MUNICIPAL**

<b>FORTALEZAS</b>	F.1. Realización de proyectos.
	F.2. Personal enfocado a trabajar por el bienestar de la población
	F.3. Trabajo en equipo entre los empleados
	F.4. Transparencia en el uso de los fondos
	F.5. Realización de talleres o torneos deportivos.
	F.6. Facilidades de pago/Planes de pago accesibles.
	F.7. Ser socio AMUCHADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	O.1. Reconocimiento de los contribuyente
	O.2. Apoyo de instituciones gubernamentales.
	O.3. Convenios con otras Alcaldías
	O.4. Apoyo instituciones no gubernamentales.
	O.5. Capacitaciones impartidas por ISDEM u otra entidad.
	O.6. Apoyo organismos internacionales.
	O.7. Realización de fiestas del municipio.
<b>DEBILIDADES</b>	D.1. Mecanismos de presión para el pago de impuestos.
	D.2. Desconocimiento de la filosofía organizacional
	D.3. Sobrecarga laboral
	D.4. No se cuenta con herramientas óptimas para un buen desempeño
	D.5. Falta de capacitaciones al personal
	D.6. Falta de sistema informático eficaz
	D.7. Falta de un proceso de cobro efectivo
<b>AMENAZAS</b>	A.1. Cantidad de contribuyentes que adeudan impuestos
	A.2. Irresponsabilidad de contribuyentes
	A.3. Sectores comunales contrarios
	A.4. Vulnerabilidad en zonas rurales
	A.5. Inseguridad social
	A.6. Venta de Droga.



## **I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. CONCLUSIONES.**

- El personal de la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos no conoce la misión y visión de la institución, lo que permite concluir que el personal no mantiene un compromiso con la razón de ser de la institución.
- Los contribuyentes consideran que la municipalidad no realiza inversiones en proyectos ambiciosos, la mayoría de proyectos se han reducido principalmente a reparación de calles y alumbrado público.
- La mayoría de contribuyentes consultados afirmaron que la municipalidad no está haciendo ningún esfuerzo por mejorar la calidad de los servicios que presta.
- La tardanza en la realización de algunos trámites se debe a que la búsqueda de la información de cada contribuyente se efectúa de manera manual, así como el llenado de algunos formularios; esto debido a que no se cuenta con registros individuales de cada cuenta en un sistema informático apropiado.
- La alcaldía no presiona a los contribuyentes mediante avisos de cobro periódicos, para que realicen el pago pendiente de tributos municipales.
- Se determinó que las principales causas por las que se origina la mora tributaria son: la falta de responsabilidad de los contribuyentes, la falta de información y los bajos ingresos.

## 2. RECOMENDACIONES.

- Se debe plantear una misión y visión que permita que todo el personal de la comuna se sienta identificado y comprometido con la labor que desempeñan.
- Elaborar planes serios de trabajo que incluyan la inversión en proyectos de mayor envergadura y buscar financiamiento de ser necesario para su ejecución; para lograr de esta manera mayor beneficio para la población del municipio.
- Se deben presentar informes a la población en forma frecuente con respecto a la situación económica de la institución y de las necesidades materiales o financieras que se tienen para renovar la infraestructura y brindarles un mejor servicio.
- Se debe hacer uso de recursos informáticos para el eficaz control de los contribuyentes y sus estados de cuenta, de manera que se pueda visualizar claramente la solvencia o no de cada uno; contribuyendo con esto a dar un adecuado seguimiento a cada caso en particular y brindar una solución que beneficie a ambas partes.
- La municipalidad debe informar en forma periódica y oportuna a los contribuyentes para que conozcan acerca de su saldo actual, tarifas y procedimientos de pago, entre otros y de esta manera ayudar a que se responsabilicen en el pago de impuestos.
- Crear conciencia a la población en general que mediante la captación de mayores ingresos el municipio se verá beneficiado con programas que induzcan a generar más fuentes de empleo y mejores servicios.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO PARA MEJORAR LA GESTION DE CUENTAS CORRIENTES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO RANCHOS.**

#### **A. OBJETIVOS.**

##### **1. GENERAL.**

Diseñar un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión de cuentas corrientes en la municipalidad de San Antonio Los Ranchos.

##### **2. ESPECÍFICOS.**

Elaborar una filosofía institucional que produzca sentido de pertenencia a todos los empleados de la misma.

Formulación de estrategias mediante el cruce de elementos del FODA e identificar acciones a realizar para su ejecución.

Elaboración de instrumentos necesarios en la puesta en marcha del plan estratégico.

## **B. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.**

La alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos posee una misión y visión demasiado tecnificada en cuanto a sus términos lo que no permite a todos los involucrados tener una idea clara de su razón de ser y de hacia dónde se dirigen como institución. Además no han sido determinados valores institucionales que sirvan de guía al accionar de los funcionarios en el camino de alcanzar la visión.

A continuación los enunciados propuestos:

### **1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA.**

“Trabajar de manera comprometida proporcionando servicios municipales de calidad a los habitantes de San Antonio Los Ranchos haciendo uso de los recursos disponibles de manera transparente y responsable.”

### **2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN PROPUESTA.**

“Ser una institución de servicio público encaminada a generar oportunidades de desarrollo, por medio de la elaboración de planes estratégicos con la colaboración de los sectores culturales, sociales, religiosos y políticos que integran el municipio, para beneficio de sus habitantes.”

### **3. VALORES PROPUESTOS.**

- **Compromiso**

Cumpliendo con ahínco las obligaciones que por ley han sido otorgadas, y por lo tanto trabajando por lograr los objetivos propuestos entregando más de lo exigido o esperado.

- **Honestidad**

Actuar con sinceridad y justicia, mostrando respeto hacia la población del municipio utilizando debidamente los recursos materiales y económicos en pos de lograr los objetivos propuestos.

- **Transparencia**

Implica compartir la información concerniente a la gestión de la institución entre los que la conforman y los habitantes del municipio para demostrar el uso adecuado de los bienes públicos.

- **Colaboración**

Trabajando en conjunto entre todos los sectores comunitarios, autoridades municipales, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, etc. para lograr el bien común y el progreso de la localidad.

- **Comunicación**

La comunicación es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones entre todos los sectores que convergen en el municipio, lo cual ayuda a crear un ambiente de cordialidad entre las partes.

- **Respeto**

Consiste en aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de los demás, reconociendo sus derechos fundamentales, y obedeciendo a la ley en su accionar con la comunidad.

- **Servicio**

Desempeñar las funciones y actividades que les corresponden con calidad, eficacia y eficiencia para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

### **C. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Mejorar la gestión de cuentas corrientes de la administración municipal.
2. Incrementar la eficiencia y eficacia en el proceso de cobro de impuestos.
3. Proporcionar estrategias que fomenten el bienestar y desarrollo de la población.
4. Crear lazos de cooperación entre diferentes sectores u organismos como ONG, instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras.

### **D. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN**

1. Mejoras institucionales.
2. Realización de proyectos en beneficio a contribuyentes

## E. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

### 1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

**TABLA N° 9. CRUCE DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.**

ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO	FORTALEZAS	
<p>Crear alianzas con mercados municipales cercanos para comercializar los frutos cultivados por los agricultores. (F1, O3)</p> <p>Facilitar puestos de venta a comerciantes registrados o nuevos en las celebraciones del municipio. (F2,07)</p> <p>Solicitar apoyo a embajada de Alemania para el fortalecimiento de los talleres ocupacionales. (F5, O6)</p>	<p>F.1. Realización de proyectos.</p> <p>F.2. Personal enfocado a trabajar por el bienestar de la población</p> <p>F.3. Trabajo en equipo entre los empleados</p> <p>F.4. Transparencia en el uso de los fondos</p> <p>F.5. Realización de talleres o torneos deportivos.</p> <p>F.6. Facilidades de pago/Planes de pago accesibles.</p> <p>F.7. Ser socio AMUCHADES</p>	
<p>Elaborar plan operativo detallando los recursos humanos y materiales a necesitar para utilizar equipo informatico. (F3,06)</p>	<th data-bbox="868 1245 1380 1368">OPORTUNIDADES</th> <p>O.1. Reconocimiento de los contribuyente</p> <p>O.2. Apoyo de instituciones gubernamentales.</p> <p>O.3. Convenios con otras Alcaldías</p> <p>O.4. Apoyo instituciones no gubernamentales.</p> <p>O.5. Capacitaciones impartidas por ISDEM u otra entidad.</p> <p>O.6. Apoyo organismos internacionales.</p> <p>O.7. Realización de fiestas del municipio.</p>	OPORTUNIDADES

## 2. ESTRATEGIAS ORIENTATIVAS.

**TABLA N° 10. CRUCE DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.**

ESTRATEGIAS ORIENTATIVAS DO	DEBILIDADES	
<p>Solicitar apoyo de alcaldías de Chalatenango para intercambiar conocimientos acerca de medidas para el cobro de impuestos. ( D1, O3)</p> <p>Contratar más personal para departamentos con más carga laboral por medio de FODES. (D3,O2)</p> <p>Gestionar donación de mobiliario y equipo de oficina, y otros que se necesiten a embajada alemana. (D4, O6)</p>	<p>D.1. Mecanismos de presión para el pago de impuestos.</p> <p>D.2. Desconocimiento de la filosofía organizacional</p> <p>D.3. Sobrecarga laboral</p> <p>D.4. No se cuenta con herramientas óptimas para un buen desempeño</p> <p>D.5. Falta de capacitaciones al personal</p> <p>D.6. Falta de sistema informático eficaz</p> <p>D.7. Falta de un proceso de cobro efectivo</p>	
<p>Elaborar un plan de capacitación en conjunto con instituciones especializadas. (D5, O5)</p> <p>Realizar convenios con alcaldías que tengan experiencia en la utilización de sistemas informáticos para el control de las cuentas corrientes. (D6, O3)</p> <p>Solicitar apoyo a otras alcaldías para reestructurar el proceso de cobro empleado actualmente. (D7, O3)</p>	<th data-bbox="887 1234 1417 1346">OPORTUNIDADES</th> <p>O.1. Reconocimiento de los contribuyente</p> <p>O.2. Apoyo de instituciones gubernamentales.</p> <p>O.3. Convenios con otras Alcaldías</p> <p>O.4. Apoyo instituciones no gubernamentales.</p> <p>O.5. Capacitaciones impartidas por ISDEM u otra entidad.</p> <p>O.6. Apoyo organismos internacionales.</p> <p>O.7. Realización de fiestas del municipio.</p>	OPORTUNIDADES



### 3. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

**TABLA N° 11 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA	FORTALEZAS
<p>Realizar campañas para concientizar a los contribuyentes acerca de los beneficios de pagar sus impuestos. (F1, A1)</p> <p>Proponer planes de pago a contribuyentes que lo necesiten. (F6, A2)</p> <p>Realizar asambleas con la población en general de manera periódica. (F4, A3)</p>	<p>F.1. Realización de proyectos.</p> <p>F.2. Personal enfocado a trabajar por el bienestar de la población</p> <p>F.3. Trabajo en equipo entre los empleados</p> <p>F.4. Transparencia en el uso de los fondos</p> <p>F.5. Realización de talleres o torneos deportivos.</p> <p>F.6. Facilidades de pago/Planes de pago accesibles.</p> <p>F.7. Ser socio AMUCHADES</p>
<p>Determinar qué zonas deben ser atendidas más prontamente y realizar obras de mitigación. (F1, A4)</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>
<p>Motivar a jóvenes y niños a participar en los talleres y torneos deportivos. (F5, A5)</p>	<p>A.1. Cantidad de contribuyentes que adeudan impuestos</p> <p>A.2. Irresponsabilidad de contribuyentes</p> <p>A.3. Sectores comunales contrarios</p> <p>A.4. Vulnerabilidad en zonas rurales</p> <p>A.5. Inseguridad social</p> <p>A.6. Venta de Droga.</p>

#### 4. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.

**TABLA N° 12 CRUCE DE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS.**

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DA	DEBILIDADES	
<p>Implementar medidas para el cobro de impuestos. (D1, A1)</p> <p>Fortalecer el proceso de cobro que actualmente se utiliza. (D7, A2)</p>	<p>D.1. Mecanismos de presión para el pago de impuestos.</p> <p>D.2. Desconocimiento de la filosofía organizacional</p> <p>D.3. Sobrecarga laboral</p> <p>D.4. No se cuenta con herramientas óptimas para un buen desempeño</p> <p>D.5. Falta de capacitaciones al personal</p> <p>D.6. Falta de sistema informático eficaz</p> <p>D.7. Falta de un proceso de cobro efectivo</p>	
	<th data-bbox="868 1218 1380 1341">AMENAZAS</th> <p data-bbox="868 1341 1380 1998"> A.1. Cantidad de contribuyentes que adeudan impuestos  A.2. Irresponsabilidad de contribuyentes  A.3. Sectores comunales contrarios  A.4. Vulnerabilidad en zonas rurales  A.5. Inseguridad social  A.6. Venta de Droga. </p>	AMENAZAS

## F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

**TABLA N° 13 ACTIVIDADES A REALIZAR LE1**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: MEJORAS INSTITUCIONALES</b>	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO: COLABORAR CON EL FORTALECIMIENTO DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD EN DIFERENTES ÁREAS.</b>	
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<p><b>Proceso de cobro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar apoyo de alcaldías de Chalatenango para intercambiar conocimientos acerca de medidas para el cobro de impuestos. ( D1, O3)</li> <li>• Fortalecer el proceso de cobro que actualmente se utiliza. (D7, A2)</li> <li>• Implementar nuevas medidas para el cobro de impuestos. (D1, A1)</li> <li>• Solicitar apoyo a otras alcaldías para reestructurar el proceso de cobro empleado actualmente. (D7, O3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de la comunicación que tiene con otras alcaldías socias también de AMUCHADES, planificar reuniones en busca de obtener conocimiento acerca del proceso de cobro de impuestos.</li> <li>• En base a conocimientos adquiridos elaborar nuevas medidas para el cobro de impuestos.</li> <li>• Elaborar medidas para el cobro de impuestos acordes a las necesidades de la alcaldía.</li> </ul>
<p><b>Control de contribuyentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar convenios con alcaldías que tengan experiencia en la utilización de sistemas informáticos para el control de las cuentas corrientes. (D6, O3)</li> <li>• Elaborar plan operativo detallando los recursos humanos y materiales a necesitar para utilizar equipo informático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar acerca de alcaldías que utilicen sistemas informáticos.</li> <li>• Consultar con las instituciones acerca del uso de sistemas informáticos para las cuentas corrientes.</li> <li>• Determinar si se tienen los ingresos necesarios para implementarlo y sino buscar fuentes de financiamiento.</li> <li>• Gestionar los requerimientos de equipo y capacitaciones para el personal necesarios.</li> </ul>
<p><b>Facilidades de pago</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer planes de pago a contribuyentes que lo necesiten. (F6, A2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los contribuyentes que tienen mayor atraso en el pago de impuestos.</li> <li>• Enviar aviso informando al titular de la cuenta que se le dará la oportunidad de pagar por cuotas si así lo requiere.</li> </ul>
<p><b>Recurso humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal para departamentos con más carga laboral por medio de FODES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el perfil de la persona que se debe contratar para el puesto.</li> <li>• Hacer pública entre la población la vacante en la institución.</li> </ul>

<p>(D3,02)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de capacitación en conjunto con instituciones especializadas. (D5, 05)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez se obtengan curriculum de interesados, seleccionar los más idóneos según el perfil.</li> <li>• Aplicar el proceso de selección y contratación de personal.</li> <li>• Inducción al nuevo empleado</li> <li>• Evaluación de plan de capacitación propuesto.</li> <li>• Aprobación y/o modificación de plan de capacitación.</li> <li>• Puesta en marcha del plan de capacitación propuesto</li> </ul>
<p><b>Recursos materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar donación de mobiliario y equipo de oficina, y otros que se necesiten a embajada alemana. (D4, 06)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un inventario del mobiliario, herramientas y maquinaria e identificar los que están dañados y fuera de uso.</li> <li>• Elaborar una carta que detalle las necesidades que se tienen.</li> <li>• Presentar carta ante autoridades de la embajada.</li> </ul>

**TABLA N° 14 RECURSOS NECESARIOS PARA LINEA ESTRATÉGICA 1**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTOS
<p><b>Proceso de cobro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar apoyo de alcaldías de Chalatenango para intercambiar conocimientos acerca de medidas para el cobro de impuestos. (D1, O3)</li> <li>Fortalecer el proceso de cobro que actualmente se utiliza. (D7, A2)</li> <li>Implementar nuevas medidas para el cobro de impuestos. (D1, A1)</li> <li>Solicitar apoyo a otras alcaldías para reestructurar el proceso de cobro empleado actualmente. (D7, O3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por medio de la comunicación que tiene con otras alcaldías socias también de AMUCHADES, planificar reuniones en busca de obtener conocimiento acerca del proceso de cobro de impuestos.</li> <li>En base a conocimientos adquiridos elaborar nuevas medidas para el cobro de impuestos.</li> <li>Elaborar medidas para el cobro de impuestos acordes a las necesidades de la alcaldía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local alcaldía de san Antonio los ranchos.</li> <li>Papelería y útiles</li> <li>Coffee break a invitados.</li> <li>Equipo de computo</li> <li>Manuales administrativos</li> </ul>	Alcalde y concejo municipal	3 meses	\$200.00
<p><b>Control de contribuyentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar convenios con alcaldías que tengan experiencia en la utilización de sistemas informáticos para el control de las cuentas corrientes. (D6, O3)</li> <li>Elaborar plan operativo detallando los recursos humanos y materiales a necesitar para utilizar equipo informatico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar acerca de alcaldías que utilicen sistemas informáticos.</li> <li>Consultar con las instituciones acerca del uso de sistemas informáticos para las cuentas corrientes.</li> <li>Determinar si se tienen los ingresos necesarios para implementarlo y sino buscar fuentes de financiamiento.</li> <li>Gestionar los requerimientos de equipo y capacitaciones para el personal necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactos otras alcaldías.</li> <li>Teléfono</li> <li>Transporte</li> <li>Computadora</li> </ul>	Alcalde, concejo municipal y encargado de cuentas corrientes.	2 mes	\$100.00

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTOS
<b>Facilidades de pago</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer planes de pago a contribuyentes que lo necesiten. (F6, A2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a los contribuyentes que tienen mayor atraso en el pago de impuestos.</li> <li>Enviar aviso informando al titular de la cuenta que se le dará la oportunidad de pagar por cuotas si así lo requiere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora.</li> <li>Papelería y útiles.</li> <li>Recurso humano.</li> </ul>	Encargado de cuentas corrientes.	1 mes	\$50.00
<b>Recurso humano</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar personal para departamentos con más carga laboral por medio de FODES. (D3,02)</li> <li>Elaborar un plan de capacitación en conjunto con instituciones especializadas. (D5, 05)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar el perfil de la persona que se debe contratar para el puesto.</li> <li>Hacer pública entre la población la vacante en la institución.</li> <li>Una vez se obtengan currículum de interesados, seleccionar los más idóneos según el perfil.</li> <li>Aplicar el proceso de selección y contratación de personal.</li> <li>Inducción al nuevo empleado.</li> <li>Evaluación de plan de capacitación propuesto.</li> <li>Aprobación y/o modificación de plan de capacitación.</li> <li>Puesta en marcha del plan de capacitación propuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora.</li> <li>Papelería y útiles.</li> <li>Recurso humano.</li> </ul>	Alcalde, concejo municipal y encargado de personal.	4 meses y medio	\$150.00

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTOS
<b>Recursos materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar donación de mobiliario y equipo de oficina, y otros que se necesiten a embajada alemana. (D4, 06)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un inventario del mobiliario, herramientas y maquinaria e identificar los que están dañados y fuera de uso.</li> <li>Elaborar una carta que detalle las necesidades que se tienen.</li> <li>Presentar carta ante autoridades de la embajada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora.</li> <li>Papelería y útiles.</li> <li>Recurso humano.</li> <li>Transporte.</li> </ul>	Contador y concejo municipal.	2 semanas	\$100.00

**TABLA N° 15 ACTIVIDADES A REALIZAR LE2**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: REALIZACIÓN DE PROYECTOS EN BENEFICIO DE CONTRIBUYENTES.</b>	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO: FORMULAR PROPUESTAS A DIFERENTES PROBLEMÁTICAS DE LA POBLACIÓN.</b>	
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<p><b>Oportunidades comerciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear alianzas con mercados municipales cercanos para comercializar los frutos cultivados por los agricultores. (F1, O3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer contactos alcaldías</li> <li>• Presentar oferta de mercadería y precios</li> <li>• Logística de entrega</li> </ul>
<p><b>Comercio en fiestas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar puestos de venta a comerciantes registrados o nuevos en las celebraciones del municipio. (F2,07)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar espacio disponible para ventas</li> <li>• Informar a los habitantes la cantidad de puestos disponibles y procedimiento a seguir para utilizarlos.</li> <li>• Colaborar en la instalación y ubicación de los puestos. (Solo colaboración logística, ya que los comerciantes montan y desmontan los puestos, por lo tanto ellos poseen el material).</li> </ul>
<p><b>Transparencia en el uso de los ingresos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar asambleas con la población en general de manera periódica. (F4, A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar con el concejo municipal, empleados y directivas comunales asambleas públicas en el parque central cada seis meses, para comunicar a la población acerca del trabajo realizado, proyectos futuros y la utilización de los fondos.</li> </ul>
<p><b>Prevención de la violencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar apoyo a embajada de Alemania para el fortalecimiento de los talleres ocupacionales. (F5, O6)</li> <li>• Motivar a jóvenes y niños a participar en los talleres y torneos deportivos. (F5, A5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar carta y entregarla en embajada de Alemania solicitando apoyo para talleres.</li> <li>• Realizar una campaña informativa para dar a conocer los eventos deportivos y talleres a impartir. (emisión de volantes para informar a la población de los proyectos que se quieren implementar).</li> </ul>
<p><b>Prevención de riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar qué zonas deben ser atendidas más prontamente y realizar obras de mitigación. (F1, A4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en conjunto con la comunidad para identificar zonas de riesgo. (visitas a las comunidades, así como redacción e impresión de informes)</li> <li>• Buscar cooperación de instituciones de protección civil y MOP para realizar obras de mitigación.</li> </ul>



**TABLA N° 16 RECURSOS NECESARIOS PARA LINEA ESTRATÉGICA 2**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTOS
<b>Oportunidades comerciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear alianzas con mercados municipales cercanos para comercializar los frutos cultivados por los agricultores. (F1, 03)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer contactos alcaldías</li> <li>• Presentar oferta de mercadería y precios</li> <li>• Logística de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono fijo y celular.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Papelería y útiles.</li> <li>• Transporte para ir a dialogar con los encargados de las demás alcaldías.</li> </ul>	Alcalde y concejo municipal.	1 mes	\$50.00
<b>Comercio en fiestas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar puestos de venta a comerciantes registrados o nuevos en las celebraciones del municipio. (F2,07)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar espacio disponible para ventas</li> <li>• Informar a los habitantes la cantidad de puestos disponibles y procedimiento a seguir para utilizarlos.</li> <li>• Colaborar en la instalación y ubicación de los puestos. (Solo colaboración logística, ya que los comerciantes montan y desmontan los puestos, por lo tanto ellos poseen el material).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles.</li> <li>• Recurso humano.</li> <li>• Materiales para instalación de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concejo municipal</li> <li>• Designado para ubicar comerciantes.</li> </ul>	1 mes	\$125.00
<b>Transparencia en el uso de los ingresos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar asambleas con la población en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar con el concejo municipal, empleados y directivas comunales asambleas públicas en el parque central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de sonido, parlantes,</li> </ul>	Alcalde y concejo municipal.	2 horas cada seis meses	\$300.00

de manera periódica. (F4, A3)	cada seis meses, para comunicar a la población acerca del trabajo realizado, proyectos futuros y la utilización de los fondos.	micrófonos. • Personal alcaldía.			
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTOS
<b>Prevención de la violencia</b> • Solicitar apoyo a embajada de Alemania para el fortalecimiento de los talleres ocupacionales. (F5, O6) • Motivar a jóvenes y niños a participar en los talleres y torneos deportivos. (F5, A5)	• Elaborar carta y entregarla en embajada de Alemania solicitando apoyo para talleres. • Realizar una campaña informativa para dar a conocer los eventos deportivos y talleres a impartir. (Emisión de volantes para informar a la población de los proyectos que se quieren implementar).	• Teléfono fijo y celular. • Computadora. • Papelería y útiles.	Alcalde y concejo municipal.	1 mes	\$120.00
<b>Prevención de riesgos</b> • Determinar qué zonas deben ser atendidas más prontamente y realizar obras de mitigación. (F1, A4)	• Trabajar en conjunto con la comunidad para identificar zonas de riesgo. (visitas a las comunidades, así como redacción e impresión de informes). • Buscar cooperación de instituciones de protección civil y MOP para realizar obras de mitigación.	• Teléfono fijo y celular. • Computadora. • Papelería y útiles.	Alcalde y concejo municipal.	3 meses	\$150.00

**G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

**TABLA N° 17 CRONOGRAMA LE1**

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS</b>								
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: MEJORAS INSTITUCIONALES</b>								
<b>PROGRAMA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INVERSION</b>	<b>PRIMER AÑO</b>		<b>SEGUNDO AÑO</b>		<b>TERCER AÑO</b>	
			<b>01</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>02</b>
Proceso de cobro	Por medio de la comunicación que tiene con otras alcaldías socias también de AMUCHADES, planificar reuniones en busca de obtener conocimiento acerca del proceso de cobro de impuestos.	\$200.00						
	En base a conocimientos adquiridos elaborar nuevas medidas para el cobro de impuestos.							
	Elaborar medidas para el cobro de impuestos acordes a las necesidades de la alcaldía.							
Control de contribuyentes	Investigar acerca de alcaldías que utilicen sistemas informáticos.	\$100.00						
	Consultar con las instituciones acerca del uso de sistemas informáticos para las cuentas corrientes.							
	Determinar si se tienen los ingresos necesarios para implementarlo y sino buscar fuentes de financiamiento.							
Facilidades de pago	Gestionar los requerimientos de equipo y capacitaciones para el personal necesarios.	\$50.00						
	Identificar a los contribuyentes que tienen mayor atraso en el pago de impuestos.							
Recurso humano	Enviar aviso informando al titular de la cuenta que se le dará la oportunidad de pagar por cuotas si así lo requiere.	\$150.00						
	Elaborar el perfil de la persona que se debe contratar para el puesto.							
	Hacer pública entre la población la vacante en la institución.							
	Una vez se obtengan curriculum de interesados, seleccionar los más idóneos según el perfil.							
	Aplicar el proceso de selección y contratación de personal.							
	Inducción al nuevo empleado.							
	Evaluación de plan de capacitación propuesto.							
Aprobación y/o modificación de plan de capacitación.								
Recursos materiales	Puesta en marcha del plan de capacitación propuesto.	\$100.00						
	Hacer un inventarió del mobiliario, herramientas y maquinaria e identificar los que están dañados y fuera de uso.							
	Elaborar una carta que detalle las necesidades que se tienen							
	Presentar carta ante autoridades de la embajada.							
		<b>\$600.00</b>						

**TABLA N° 18 CRONOGRAMA LE2**

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS</b>								
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: REALIZACIÓN DE PROYECTOS EN BENEFICIO DE CONTRIBUYENTES</b>								
<b>PROGRAMA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INVERSION</b>	<b>PRIMER AÑO</b>		<b>SEGUNDO AÑO</b>		<b>TERCER AÑO</b>	
			<b>01</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>02</b>
Oportunidades comerciales	Hacer contactos alcaldías.	\$50.00						
	Presentar oferta de mercadería y precios.							
	Logística de entrega.							
Comercio en fiestas	Determinar espacio disponible para ventas.	\$125.00						
	Informar a los habitantes la cantidad de puestos disponibles y procedimiento a seguir para utilizarlos.							
	Colaborar en la instalación y ubicación de los puestos. (Solo colaboración logística, ya que los comerciantes montan y desmontan los puestos, por lo tanto ellos poseen el material).							
Transparencia en el uso de los ingresos.	Organizar con el concejo municipal, empleados y directivas comunales asambleas públicas en el parque central cada seis meses, para comunicar a la población acerca del trabajo realizado, proyectos futuros y la utilización de los fondos.	\$300.00						
Prevención de la violencia	Elaborar carta y entregarla en embajada de Alemania solicitando apoyo para talleres.	\$120.00						
	Realizar una campaña informativa para dar a conocer los eventos deportivos y talleres a impartir. (emision de volantes para informar a la poblacion de los proyectos que se quieren implementar)							
Prevención de riesgos	Trabajar en conjunto con la comunidad para identificar zonas de riesgo. (visitas a las comunidades, así como redaccion e impresión de informes).	\$150.00						
	Buscar cooperación de instituciones de protección civil y MOP para realizar obras de mitigación.							
		<b>\$745.00</b>						

## **J. ANALISIS DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.**

- La inversión que la alcaldía de San Antonio los Ranchos debe efectuar para contar con un proceso que permite la disminución de la deuda en tasas e impuestos atrasados, asciende a \$1,375.00 y la deuda actual de los contribuyentes es de \$1,883.64; sin embargo desde un punto de vista estratégico la inversión provocaría la disminución de la mora tributaria para este y futuros periodos, mientras que si no se toman medidas, la problemática municipal solo incrementará agravando los problemas de liquidez y desarrollo de obras por parte de la comuna.
- Se debe realizar la inversión en la implementación de estrategias que mejoren los procesos del manejo de los tributos municipales en su pago oportuno o recuperación de cartera morosa; desde un punto de vista estratégico y que sienten las bases para la mejora de la gestión institucional de este aspecto; determinando procesos, medidas de presión y documentos que sean exigibles para realizar sus trámites y los presione a estar al día con los pagos de sus impuestos municipales.

## H. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

**TABLA N°19. CUADRO CONTROL DE ESTRATEGIAS.**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS REALES	OBSERVACIONES
<b>Proceso de cobro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de la comunicación que tiene con otras alcaldías socias también de AMUCHADES, planificar reuniones en busca de obtener conocimiento acerca del proceso de cobro de impuestos.</li> <li>• En base a conocimientos adquiridos elaborar nuevas medidas para el cobro de impuestos.</li> <li>• Elaborar medidas para el cobro de impuestos acordes a las necesidades de la alcaldía.</li> </ul>			
<b>Control de contribuyentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar acerca de alcaldías que utilicen sistemas informáticos.</li> <li>• Consultar con las instituciones acerca del uso de sistemas informáticos para las cuentas corrientes.</li> <li>• Determinar si se tienen los ingresos necesarios para implementarlo y sino buscar fuentes de financiamiento.</li> <li>• Gestionar los requerimientos de equipo y capacitaciones para el personal necesarios.</li> </ul>			
<b>Facilidades de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los contribuyentes que tienen mayor atraso en el pago de impuestos.</li> <li>• Enviar aviso informando al titular de la cuenta que se le dará la oportunidad de pagar por cuotas si así lo requiere.</li> </ul>			

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS REALES	OBSERVACIONES
<b>Recurso humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el perfil de la persona que se debe contratar para el puesto.</li> <li>• Hacer pública entre la población la vacante en la institución.</li> <li>• Una vez se obtengan curriculum de interesados, seleccionar los más idóneos según el perfil.</li> <li>• Aplicar el proceso de selección y contratación de personal.</li> <li>• Inducción al nuevo empleado.</li> <li>• Evaluación de plan de capacitación propuesto.</li> <li>• Aprobación y/o modificación de plan de capacitación.</li> <li>• Puesta en marcha del plan de capacitación propuesto.</li> </ul>			
<b>Recursos materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un inventario del mobiliario, herramientas y maquinaria e identificar los que están dañados y fuera de uso.</li> <li>• Elaborar una carta que detalle las necesidades que se tienen.</li> <li>• Presentar carta ante autoridades de la embajada.</li> </ul>			
<b>Oportunidades comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer contactos alcaldías</li> <li>• Presentar oferta de mercadería y precios</li> <li>• Logística de entrega</li> </ul>			
<b>Comercio en fiestas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar espacio disponible para ventas</li> <li>• Informar a los habitantes la cantidad de puestos disponibles y procedimiento a seguir para utilizarlos.</li> <li>• Colaborar en la instalación y ubicación de los puestos. (Solo colaboración logística, ya que los comerciantes montan y desmontan los puestos, por lo tanto ellos poseen el material).</li> </ul>			

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS REALES	OBSERVACIONES
<b>Transparencia en el uso de los ingresos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar con el concejo municipal, empleados y directivas comunales asambleas públicas en el parque central cada seis meses, para comunicar a la población acerca del trabajo realizado, proyectos futuros y la utilización de los fondos.</li> </ul>			
<b>Prevención de la violencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar carta y entregarla en embajada de Alemania solicitando apoyo para talleres.</li> <li>Realizar una campaña informativa para dar a conocer los eventos deportivos y talleres a impartir. (Emisión de volantes para informar a la población de los proyectos que se quieren implementar).</li> </ul>			
<b>Prevención de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar en conjunto con la comunidad para identificar zonas de riesgo. (visitas a las comunidades, así como redacción e impresión de informes)</li> <li>Buscar cooperación de instituciones de protección civil y MOP para realizar obras de mitigación.</li> </ul>			



I. PLAN DE CAPACITACIÓN

**PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL  
PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA  
DEL MUNICIPIO DE  
SAN ANTONIO LOS RANCHOS,  
DEL DEPARTAMENTO DE  
CHALATENANGO**

---

**2015**



## 1. INTRODUCCIÓN

---

Los constantes cambios económicos, políticos y sociales que se generan dentro del sector público, así como los acelerados avances tecnológicos, representan un reto para el desarrollo de capital humano, obligando al personal de la entidad a ser cada día más competitivos; por lo que, para realizar la diversidad de funciones que tienen encomendadas, es indispensable su fortalecimiento a través de la capacitación permanente, que les permita contribuir con mayor competencia, eficacia y honestidad en el desempeño de dichas funciones y mediante la capacitación el personal adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y su rendimiento, obteniendo una mejor posición laboral, un incremento en su prestigio social y una dignificación de su persona.

De acuerdo a lo anterior, es necesario contar con un sistema que permita planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar el proceso de capacitación, lo cual nos servirá para desarrollar un plan que genere un crecimiento a la institución, dentro de un sector tan complicado y problemático como lo es el público.

Con base en lo anterior se elaboró el presente documento, el cual está integrado por la Misión y Visión de la capacitación, sus objetivos, estrategias y su proceso integrado en cuatro etapas: Planeación, Diagnóstico, Proceso Central y Medición.

Cabe mencionar que el concejo municipal de San Antonio Los Ranchos es el responsable de aprobar este plan de capacitación; así como vigilar su fiel cumplimiento tanto en lo económico como en la ejecución total de las actividades en él descritas.



## 2. MISIÓN Y VISIÓN

---

### **MISIÓN**

Proporcionar capacitaciones al personal de la institución, con el fin de desarrollar sus habilidades, reforzar sus conocimientos y enseñarles herramientas actualizadas que promuevan una mejora en su desempeño y puedan así realizar sus labores con la más alta calidad y productividad que la alcaldía y el pueblo de San Antonio Los Ranchos exige.

### **VISIÓN**

Contar con el personal más capacitado en cada una de las áreas de la alcaldía de San Antonio Los Ranchos; lo cual generará valor humano, desarrollo profesional y excelencia tanto como servidores públicos, trabajadores y miembros de la población del municipio.



### 3. OBJETIVOS

---

#### **a) General:**

- Diseñar un plan de capacitación institucional que funcione como herramienta efectiva para detectar y suplir las necesidades de capacitación y actualización del personal; tanto administrativo como operativo de la comuna, enfocado al proceso de mejora continua que la municipalidad promueve entre sus colaboradores; para servir de manera eficiente a la población de San Antonio Los Ranchos.

#### **b) ESPECÍFICOS:**

- Realizar las gestiones de las capacitaciones según la planificación de cada unidad de mando de la alcaldía de San Antonio Los Ranchos; de acuerdo a la necesidad y beneficios que se persigan con cada una de ellas.
- Reservar dentro del plan de capacitación, un taller enfocado al fomento de una cultura organizacional sana; encaminada a realizar actividades que fortalezcan la comunicación, compañerismo y reconocimiento de los colaboradores de la municipalidad.
- Determinar los mecanismos para el financiamiento y sostenibilidad del plan de capacitaciones institucional; con el fin de desarrollar el calendario de formación anual sin ningún contratiempo.
- Evaluar la efectividad del plan de capacitaciones mediante la creación de herramientas como evaluaciones del desempeño y cuadros de productividad, para mantener o cambiar los contenidos desarrollados.



#### 4. ESTRATEGIAS

Con el fin de que la implementación del Plan de Capacitación tenga éxito y vaya de acuerdo a la misión, visión y objetivos anteriormente planteados; se pondrán en práctica las siguientes estrategias:

- La determinación de un encargado de implementar los planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área; buscando fomentar la participación de las unidades de mando de toda la alcaldía de San Antonio Los Ranchos para promover la formación de sus colaboradores.
- Crear e implementar un plan de capacitación estructura y definiendo de forma clara quienes serán los responsables de cada una de sus etapas. Una vez establecido se tiene que determinar un periodo de actualización de dicho plan para cubrir nuevas necesidades y descartar los temas ya abordados de acuerdo a la situación actual del entorno de la municipalidad de San Antonio Los Ranchos. Estableciendo los costos de oportunidad entre los contenidos incluidos y los que no están presentes en el plan; orientados a la mejora operativa de la institución.
- Antes de cada actualización del plan se tiene que pasar un formulario para determinar las necesidades de capacitación el cual está incluido en este plan; contando así con insumos reales para realizar la programación de las actividades de formación de los empleados, enfocados en la mejora continua de todos los departamentos de la alcaldía de San Antonio de Los Ranchos.
- Se programaran las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la institución y el beneficio que esta obtendrá, tomando en cuenta los recursos financieros con los que se cuentan.
- Se crearan lazos de cooperación y prestación de servicios entre la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos y las instituciones públicas o



privadas que presten servicios de capacitación; con el fin de determinar el temario de la programación y obtener beneficios, descuentos o cualquier valor agregado para cumplir con las capacitaciones programadas.

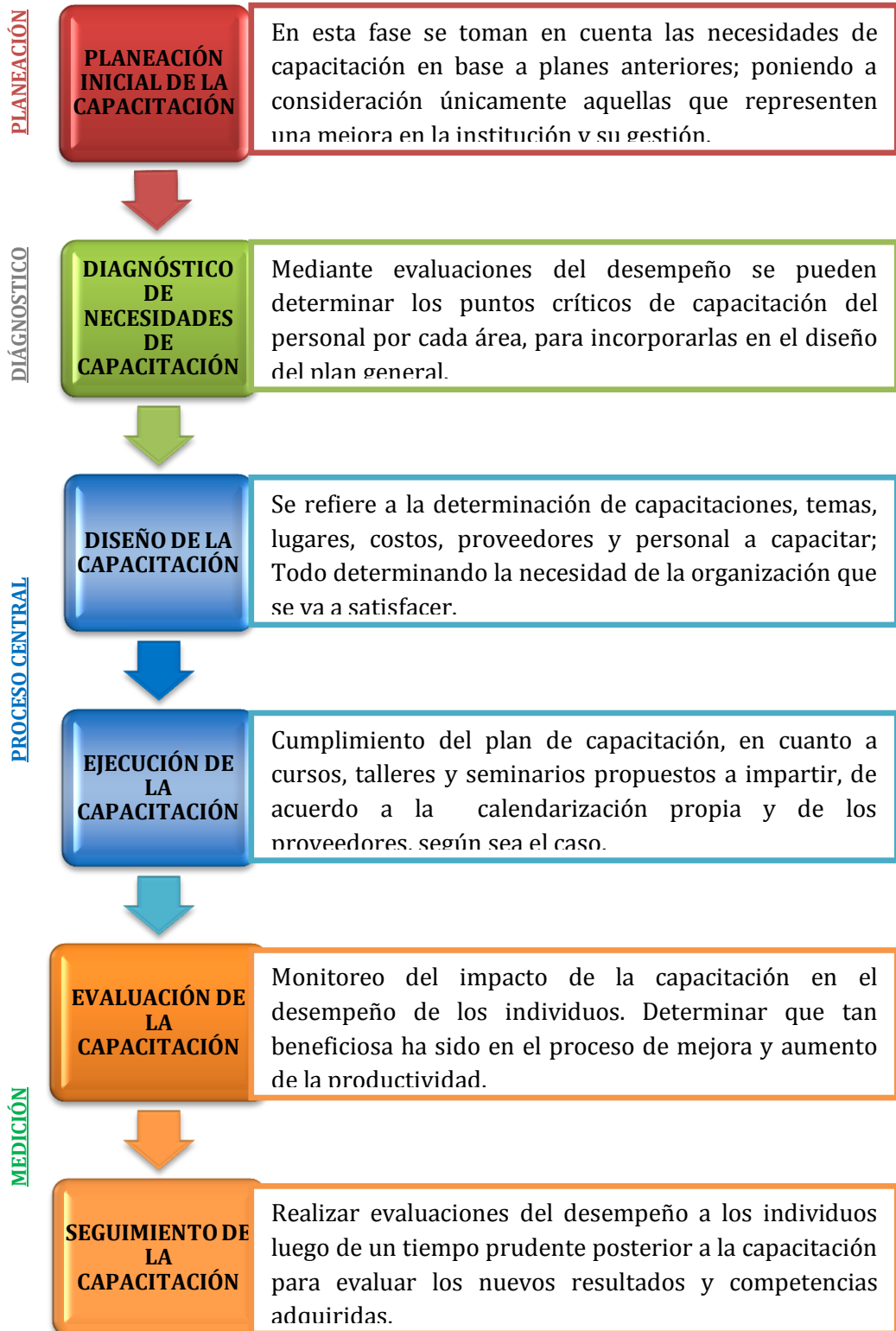
- Se evaluarán todas las capacitaciones mediante evaluaciones a estas; así como evaluaciones de desempeño a los asistentes con el fin de determinar el beneficio generado a la institución por cada una de estas.
- Encaminados a la reducción del costo de este plan; se busca cultivar una cultura de retroalimentación entre las personas que asisten a las capacitaciones y las que no; para que los primeros se conviertan en líderes formadores del resto del personal y sacar el máximo provecho a cada capacitación.

## **5. PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Se debe definir el proceso a seguir para elaborar el plan de capacitación; el cual servirá como guía para llevar paso a paso al encargado de las capacitaciones a la elección de: el temario a escoger, los proveedores, los lugares, las personas a enviar a dichas actividades; así como las herramientas a utilizar para medir la efectividad y los beneficios obtenidos. Por ello se plantea el siguiente esquema que servirá como directriz para la elaboración del documento:



**PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES  
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.**





### **a) Planeación inicial de la capacitación**

Para iniciar con el diseño del plan de capacitación, primero se tienen que establecer los objetivos que persigue la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos con la implementación de este; entre estos objetivos pueden tomarse en cuenta factores como:

- Proceso de Mejora Continua
- Actualización del personal con nuevas normativas de las instituciones publicas
- Actualizaciones en materia tributaria, laboral, legislativa, en fin en cada rama que esté directamente relacionada con la actividad principal de la institución la cual es la Administración de los fondos públicos encaminados al bienestar de la población de San Antonio Los Ranchos.
- Motivar e Incentivar al personal
- Diseñar herramientas para evaluar al personal que recibe las capacitaciones.
- Entre otros.

Otro apartado fundamental dentro del plan de capacitaciones es determinar quiénes serán los encargados de realizar e implementar dicha herramienta. El panorama es más delicado cuando observamos que no existe un área o departamento de Recursos Humanos en el diseño organizativo de la alcaldía.

Esto es muy importante; puesto que definirá el rumbo y la estructura de dicho plan, determinará que tipo de proveedores se buscarán, que tan importante es para la institución este proyecto y cuál es el alcance que persigue tanto en áreas como niveles jerárquicos.

Este apartado es con fin didáctico; ya que el desarrollo del plan de capacitación es el fruto de la planeación, al igual que la misión, visión, objetivos y estrategias planteadas en este documento.





## b) Diagnóstico de necesidades de capacitación

Esta etapa es la que nos da la pauta para elaborar una programación de capacitaciones real, con un enfoque claro al logro de los objetivos de cada área y de la alcaldía de San Antonio Los Ranchos en general; esto se logra determinando factores como: ***¿Cuáles son los conocimientos que tiene el colaborador actualmente?*** en contraste con ***¿Cuáles son los conocimientos que el colaborador debe poseer para realizar eficientemente su trabajo?*** al realizar esta comparación a través de evaluaciones de personal, observando los descriptores de puestos y la opinión de los jefes de cada área; se determinarán las necesidades de formación de los empleados para incluirlas dentro del plan; siempre y cuando vayan enfocados al logro de las metas y objetivos de la municipalidad.

### (1) Metodología del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.

La metodología del plan consiste en la aplicación de las siguientes herramientas:

- ***Cuestionario de Diagnóstico de necesidades de Capacitación:*** Este instrumento se entregará en el mes de Octubre a los jefes de todas las áreas de la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos, estos deberán establecer las capacitaciones que consideren necesarias para mejorar el desempeño de sus colaboradores; sin embargo deberá establecerse un valor para cada una, lo que permitirá priorizar las que se interpreten como de mayor necesidad. Para la correcta utilización de esta herramienta se comparará los resultados deseados contra los reales según el objetivo de cada departamento y cuáles temas son necesarios abordar, para minimizar la diferencia entre ellos. *(Ver Anexo 1. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN)*
- ***Resultados de las evaluaciones del desempeño:*** se evaluará el trabajo de cada colaborador contra los objetivos del área; para determinar mediante una ponderación, qué tan cerca se está de cumplir las expectativas institucionales en su puesto de trabajo. *(Ver Anexo 2. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)*



- **Resultados de Encuestas de Clima y Cultura Organizacional:** El trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la percepción del ambiente laboral por parte del colaborador es importante para realizar bien sus funciones; por ello se tiene que evaluar y buscar fortalecer los puntos débiles. *(Ver Anexo 3. ENCUESTA LABORAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL)*
- **Entrevistas con los mandos medios y superiores:** Se considera que quién coordina el trabajo es el mejor juez de las carencias o necesidades que se tienen en cada área. Haciendo uso de los cuestionarios de diagnóstico y las evaluaciones del desempeño, se profundizará en cada una de las necesidades establecidas; para justificar cada petición realizada.

### c) Diseño de la capacitación

En esta etapa se pasa a la programación y clasificación de las actividades de capacitación que se realizarán; es aquí donde se planea y organiza el conjunto de cursos a impartir durante el año, el tipo de instructor (Interno o Externo) y el costo de cada uno de dichos eventos.

El concejo municipal de San Antonio Los Ranchos podrá autorizar modificaciones al programa de capacitación; a fin de atender necesidades por nuevas disposiciones legales, laborales, ambientales o de cualquier índole que pudieran surgir y afecten la gestión municipal.

Dicho diseño se auxiliará del cuestionario de necesidades de capacitación *(Ver Anexo 1. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN)*; por tal razón, tendrá la siguiente clasificación:

1. *De visión del servicio al público:* Consiste en los valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos.
2. *Gerenciales o directivas:* Consiste en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por nivel de responsabilidad, deben



tener los servidores públicos en puestos de mando; como lo son, entre otros, la orientación a resultados, liderazgo y trabajo en equipo.

3. *Técnicas Transversales*: Consiste en los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos del sistema, en aspectos o materias tales como nociones generales de la Administración Pública.
4. *Técnicas Específicas*: Consiste en conocimientos y habilidades de carácter técnico- especializado que son requeridos para el desempeño del puesto.

Para ello se ha elaborado el plan de capacitación anual propuesto para servir de aporte al establecimiento de políticas de capacitación escritas y que se espera sean adoptadas tanto por el concejo municipal y el despacho del alcalde, como por los empleados; ya que el objetivo es la formación de cada uno de estos. (Ver Anexo 5. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SEGUNDO SEMESTRE DE 2015)

#### **d) Ejecución de la capacitación**

La ejecución es el conjunto de todos los elementos logísticos que permitirán realizar las actividades y/o acciones de capacitación; esto se realizará a través de la programación y calendarización de las capacitaciones mismas; los cuales están detallados en el plan de capacitación el cual forma la razón de ser de este documento.

Para llevar a cabo dicha ejecución de las capacitaciones se buscará al menos solventar los siguientes aspectos:

- a. Llevar a cabo un monitoreo de la logística, desarrollo y conclusión de la actividad de capacitación antes, durante y después del mismo.
- b. Dar aviso oportuno a todas las áreas, a través de los diversos medios de comunicación interna, sobre los distintos cursos de capacitación que se impartirán.



- c. Supervisar la aplicación de evaluaciones y la entrega correspondiente de constancias o diplomas de participación al personal que asista a cada actividad de esta índole.
- d. Verificar, antes de cada curso o evento de capacitación, que el material didáctico y el equipo a utilizar sean adecuados de acuerdo a la finalidad del curso; se tendrá que estudiar el material para luego autorizar a las personas a asistir.
- e. Verificar la lista de asistencia de los participantes, misma que deberá ser acorde con la detección de necesidades de capacitación y con la programación de acciones.
- f. Verificar que las instalaciones posean las condiciones óptimas con la finalidad de llevar a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje.

#### **e) Evaluación y seguimiento de la capacitación**

La última etapa del proceso de capacitación constituye el conjunto de mecanismos tendientes a supervisar y calificar el proceso de la misma, y tiene como finalidad vigilar que éste cumpla con los propósitos establecidos en el sistema, contrastando lo planeado contra lo ejecutado, lo cual permitirá la retroalimentación del proceso de capacitación a fin de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad, eficiencia y eficacia del servicio que se ofrece.

La evaluación es un indicador de la calidad de las acciones de capacitación que se realizan, por lo que ésta abarcará todo el proceso, es decir, desde la detección de necesidades, el desarrollo, ejecución y el resultado obtenido en la aplicación que llevan a cabo el personal de la entidad al desempeñar las funciones encomendadas, considerando para tal efecto los resultados obtenidos y los beneficios alcanzados.

La evaluación de las acciones de capacitación se realizará, cuando sea posible, a través de los instrumentos:



- **DE REACCIÓN:** Permiten conocer la percepción de los participantes sobre los diferentes elementos que integran las acciones de capacitación, con el fin de mejorar, transformar y orientar la toma de decisiones. *(Ver Anexo 4. ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES)*
- **DE APRENDIZAJE:** Valora los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes que poseen los participantes sobre la temática vinculada con el logro del objetivo propuesto para la acción de capacitación, a través de la aplicación de exámenes al finalizar los cursos.



# ANEXOS

---



**Anexo 1. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO DE LOS RANCHOS  
COORDINACIÓN DE CAPACITACIONES  
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

CON EL FIN DE CONTAR CON INFORMACIÓN CONFIABLE Y PRECISA SOBRE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE NUESTROS COLABORADORES; SE LES PIDE CONTESTAR DE FORMA HONESTA Y PRECISA LOS INTERROGANTES DE CADA APARTADO; PARA INCLUIR LAS PETICIONES EN EL PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos	Nombres
Cargo dentro de la Institución	Grado máximo de estudio (Concluido)
Área o departamento de la alcaldía de San Antonio Los Ranchos, a la que pertenece	

**II. FUNCIONES PRINCIPALES**

Mencione y enumere de manera breve y precisa, y con base en el *perfil del puesto*; las funciones relevantes que se realizan en su área. Inicie la frase con un verbo infinitivo (ar, er, ir), por ejemplo: Elaborar... Atender... Coordinar... Realizar... Establecer... Identificar...

**III. AUTOEVALUACIÓN**

Seleccione en qué tipos de conocimientos y/o habilidades se requiere capacitación para fortalecer, actualizar y desarrollar las funciones de sus colaboradores, de conformidad con el siguiente listado de categorías

<b>1. Servicio al Público</b>	Aplica a todo el personal y consiste en los valores éticos y actitudes que se debe mostrar cuando tratamos con los habitantes de San Antonio Los Ranchos y los usuarios externos de la institución.
-------------------------------	---

Amabilidad     Respeto     Rendición de cuentas     Comportamiento Ético

Interés por los problemas     Saludar     Igualdad     Despedirse Amablemente

Buen trato al usuario     Empatía     Generosidad     Liderazgo



Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

2. Gerenciales o Directivas	Aplican únicamente para el personal de mando y consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos para el desempeño de sus funciones.
-----------------------------	---

Visión Estratégica

Liderazgo

Orientación a Resultados

Trabajo en Equipo

Negociación

Accesibilidad

Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

3. Técnicas Transversales	Aplican a todo el personal y consiste en los conocimientos y habilidades que son útiles en aspectos o materias tales como Nociones generales de administración pública, informática, Idiomas y otros.
---------------------------	---

Especifique (1) \_\_\_\_\_

Especifique (2) \_\_\_\_\_

Especifique (3) \_\_\_\_\_

4. Técnicas Específicas	Aplican a todo el personal y consisten en los conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado que son requeridos para el desempeño del puesto.
-------------------------	--

Especifique (1) \_\_\_\_\_

Especifique (2) \_\_\_\_\_

Especifique (3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Empleado  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Jefe o Supervisor



**Anexo 2. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO DE LOS RANCHOS  
COORDINACIÓN DE CAPACITACIONES**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

NOMBRE DEL EMPLEADO	<input type="text"/>	NOMBRE DEL EVALUADOR	<input type="text"/>
CÓDIGO DEL EMPLEADO	<input type="text"/>	ÁREA	<input type="text"/>
CARGO	<input type="text"/>	CARGO	<input type="text"/>
ÁREA	<input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>

**Niveles de Evaluación**

- 3** **Sobresaliente** Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada ; produce resultados más allá de lo esperado.
- 2** **Satisfactorio** Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos.
- 1** **Necesita Mejorar** Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada.

1. CONOCIMIENTOS	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar
1.1 Entiende las funciones y responsabilidades	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
1.2 Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2. HABILIDADES DE TRABAJO	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar
2.1 Trabaja en forma organizada	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2.2 Requiere una supervisión mínima	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2.3 Informa y actúa rápidamente ante una dificultad	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2.4 Es capaz de identificar problemas mediante el análisis	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2.5 Promueve la solución de los problemas	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2.6 Busca la mejora continua	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3. EFICIENCIA	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar
3.1 Se desarrolla eficientemente en distintas áreas	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3.2 Puede manejar varias actividades a la vez	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3.3 Consigue los objetivos propuestos por cada área	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3.4 Consigue los estándares de productividad	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>



4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar
4.1 Sabe escuchar y comprender las indicaciones	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4.2 Articula ideas con facilidad	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4.3 Transmite bien las instrucciones a sus subalternos	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4.4 Difunde a sus subalternos el logro de las metas propuestas	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4.5 Motiva a su equipo para conseguir las metas	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

5. TRABAJA EN EQUIPO	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar
5.1 Sabe trabajar en equipo	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5.2 Ayuda a su equipo	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5.3 Trabaja bien con distintos tipos de persona	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5.4 Participa en reuniones de grupo para la solución de problemas	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

6. LIDERAZGO	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar
6.1 Es creativo (a) e innovador (a)	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
6.2 Incita a los otros para que lo sigan	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
6.3 Se interesa por la eficacia	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

7. RESPONSABILIDADES	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar
7.1 Puntualidad	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
7.2 Asistencia	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
7.3 Cumple con los reglamentos internos	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
7.4 Se interesa por el cuidado de los bienes de la institución	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
7.5 Cuida su presentación personal	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

CALIFICACIÓN OBTENIDA: \_\_\_\_\_

8. PREGUNTAS ABIERTAS

8.1 En su opinión ¿En qué aspectos de los antes evaluados debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

8.2 Plan de mejoramiento recomendado

8.3 Comentarios del Evaluador

9. FIRMAS

\_\_\_\_\_

FIRMA Y FECHA EVALUADOR

\_\_\_\_\_

FIRMA Y FECHA EMPLEADO



**Anexo 3. ENCUESTA LABORAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL**



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO DE LOS RANCHOS  
COORDINACIÓN DE CAPACITACIONES

**ENCUESTA LABORAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Género: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

¿Departamento en que labora? \_\_\_\_\_

¿Tiempo de laborar en la Institución? \_\_\_\_\_

Jerarquía Laboral Gerente \_\_\_\_\_ Supervisor \_\_\_\_\_ Empleado \_\_\_\_\_

#	PREGUNTAS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Estoy satisfecho con mi aporte a la organización.	1	2	3	4	5
2	Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan.	1	2	3	4	5
3	Me siento orgulloso de pertenecer a la institución.	1	2	3	4	5
4	Me siento integrado a la institución.	1	2	3	4	5
5	Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
6	Considera a la Institución como algo propio.	1	2	3	4	5
7	El personal de la Institución practica hacer cada día mejor las cosas.	1	2	3	4	5
8	La actitud del personal es de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la Institución.	1	2	3	4	5
9	En la Institución se promueve que hagamos con calidad nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
10	La Institución paga puntualmente el sueldo a los trabajadores.	1	2	3	4	5
11	Los superiores se preocupan por mantener capacitado al personal.	1	2	3	4	5
12	El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.	1	2	3	4	5
13	La Institución brinda los beneficios sociales que corresponden según la ley.	1	2	3	4	5
14	Tengo luz adecuada en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
15	Mi puesto de trabajo me resulta cómodo.	1	2	3	4	5
16	La temperatura en el área de trabajo es la adecuada.	1	2	3	4	5
17	El nivel de ruido es soportable.	1	2	3	4	5
18	Las herramientas o equipos que utilizo funcionan adecuadamente.	1	2	3	4	5
19	El lugar en el que me siento, resulta cómodo.	1	2	3	4	5
20	Las mesas de trabajo, escritorios, equipos, etc. están a la altura adecuada para desarrollar mi trabajo.	1	2	3	4	5



21	Tengo espacio suficiente en mi lugar de trabajo para realizar mis actividades.	1	2	3	4	5
22	Conozco los objetivos de la compañía y cómo las actividades que desempeño contribuyen a estos.	1	2	3	4	5
23	Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de mis actividades.	1	2	3	4	5
24	Puedo utilizar mi criterio e iniciativa personal para desarrollar las tareas y responsabilidades asignadas.	1	2	3	4	5
25	Dispongo de la información, colaboración y formación necesarias para mi desempeño.	1	2	3	4	5
26	Mi jefe o supervisor me trata de forma justa, respetuosa y amable.	1	2	3	4	5
27	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe.	1	2	3	4	5
28	Estoy satisfecho en relación a la forma en que mis jefes me dirigen.	1	2	3	4	5
29	Considero que mi jefe comunica oportunamente la información que involucra mi puesto de trabajo con el alcance de metas de la Institución	1	2	3	4	5
30	Existe una buena comunicación entre jefe y subalterno (Colaborador).	1	2	3	4	5
31	Mi Jefe o supervisor escucha las sugerencias que se le hacen	1	2	3	4	5
32	Posee mi jefe o supervisor la información y competencias necesarias para desempeñarse en su cargo (Técnicas de gestión, dirección de equipos, de reconocimiento y valoración).	1	2	3	4	5
33	Existe una buena planificación y organización del trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
34	Considero adecuado el rendimiento y efectividad del equipo de trabajo al que pertenezco.	1	2	3	4	5
35	Existe un ambiente de aprendizaje en mi equipo.	1	2	3	4	5
36	Me ayudaron y apoyaron durante los primeros días que entré a laborar a la Institución.	1	2	3	4	5
37	Me llevo bien con mis compañeros.	1	2	3	4	5
38	El trabajo que desempeño es valioso para alcanzar los objetivos que se plantea la Institución.	1	2	3	4	5
39	Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño.	1	2	3	4	5
40	Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por mis superiores.	1	2	3	4	5
41	Tengo oportunidades de promoción dentro de la organización basadas en mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
42	Existen reglas establecidas, para ser promocionado.	1	2	3	4	5

**¿Sugerencias o comentarios que ayuden en nuestro proceso de mejora?**

**¡¡¡ Gracias por su colaboración !!!**

**Anexo 4. ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES**



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS

COORDINACIÓN DE CAPACITACIONES

**ENCUESTA EVALUATIVA DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN**

CON EL FIN DE INCREMENTAR LA CALIDAD DE LOS CURSOS / SEMINARIOS / TALLERES QUE SE IMPARTEN DENTRO DEL PLAN DE CAPACITACIONES DE LA INSTITUCIÓN, SOLICITAMOS SU COLABORACIÓN PARA EVALUAR FACTORES CLAVES DEL DESARROLLO DE ESTA CAPACITACIÓN Y ATENDER SUGERENCIAS, SI LAS HUBIERE.

Criterios de la Evaluación: E = Excelente; MB = Muy Bueno; B = Bueno; NM = Necesita Mejorar; M = Malo.

Nombre del Curso / Seminario /  
Taller: \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_

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

INSTRUCTOR

FACTORES A EVALUAR		E	M B	B	N M	M
1	Dominio del Tema.					
2	Demostró preparación previa de la información a impartir.					
3	Inició y Concluyó con puntualidad.					
4	Explicó los objetivos que se perseguían con el curso / seminario / taller.					
5	Demostró un lenguaje adecuado, preciso y de fácil comprensión.					
6	Contestó las dudas de los participantes.					
7	Utilizó casos prácticos para apoyar la comprensión de los temas.					
8	Los materiales de apoyo escrito, audiovisual, etc.; fueron adecuados y de calidad.					
9	Propondría usted que se le tomara en cuenta para futuras capacitaciones.	S I			N O	

EVALUACIÓN DEL EVENTO

FACTORES A EVALUAR		E	M B	B	N M	M
1	Alcanzó los objetivos que planteaba el curso.					
2	El desarrollo del curso / seminario / taller alcanzó sus expectativas.					
3	Existió el equilibrio entre la teoría y la práctica.					
4	Los conocimientos adquiridos son aplicables en su área de trabajo.					
5	Los conocimientos adquiridos le proveen un crecimiento personal.					
6	El tiempo destinado fue el adecuado.					
7	Los materiales proporcionados fueron suficientes.					
8	El espacio donde se realizó el evento fue el adecuado.					

EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA

FACTORES A EVALUAR		E	M B	B	N M	M
1	Los coordinadores del evento brindaron la colaboración adecuada para que fuera un éxito.					
2	El servicio y la limpieza de las instalaciones fue el adecuado.					
3	El espacio utilizado para el evento es ideal para el desarrollo de próximas capacitaciones.					

COMENTARIOS:

Gracias por su colaboración.

## Anexo 5. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SEGUNDO SEMESTRE DE 2015



### ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO DE LOS RANCHOS COORDINACIÓN DE CAPACITACIONES PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SEGUNDO SEMESTRE DE 2015

Nº	CATEGORÍA	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	FINALIDAD	DURACIÓN (HORAS)	COSTO	% DE DESCUENTO (APOYO DE INSAFORP)	COSTO REAL	PROVEEDOR	MES A DESARROLLARSE
1	VISIÓN DE SERVICIO AL PÚBLICO	Gestión de la Excelencia en el Servicio	FORTALECER DESEMPEÑO	16	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	FEPADE(1)	JUNIO
2		Gerencia de Servicio al Cliente	FORTALECER DESEMPEÑO	16	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	FEPADE	SEPTIEMBRE
3		Manejo de Clientes difíciles y disgustados en el Servicio al Cliente	FORTALECER DESEMPEÑO	8	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	Talento Humano(2)	NOVIEMBRE
4	GERENCIALES	Gestión Estratégica del Desempeño	FORTALECER DESEMPEÑO	16	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	FEPADE	JUNIO
5		Gestión del Clima Organizacional	FORTALECER DESEMPEÑO	16	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	FEPADE	JULIO
6		Administración de Detección de Necesidades de Capacitación	FORTALECER DESEMPEÑO	16	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	FEPADE	OCTUBRE
7		Legislación laboral aplicada	ACTUALIZACIÓN	16	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	FEPADE	NOVIEMBRE
8		Administración de Quejas	FORTALECER DESEMPEÑO	16	\$ 80.00	100%	\$ -	CAMARASAL(3)	DICIEMBRE
9	TÉCNICAS TRANSVERSALES	EXCEL - Tablas Dinámicas: Manejo eficiente de datos	DESARROLLO	24	\$ 80.00	100%	\$ -	UDB(4)	JUNIO
10		EXCEL - Administración de Datos con Aplicación Financiera	DESARROLLO	24	\$ 80.00	100%	\$ -	UDB	JUNIO
11		INGLÉS PARA EL TRABAJO: Inglés Principiante I y II	DESARROLLO	80	\$ 180.00	100%	\$ -	UDB	AGOSTO - SEPTIEMBRE
12	TÉCNICAS ESPECÍFICAS	Técnicas Efectivas de cobro	ACTUALIZACIÓN	8	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	Talento Humano	AGOSTO
13		Análisis y Evaluación de Riesgos Crediticios	FORTALECER DESEMPEÑO	16	\$ 200.00	85%	\$ 30.00	Talento Humano	OCTUBRE
14		Seminario de Presupuesto Institucional por Áreas de Gestión para entidades del Sector Municipal	ACTUALIZACIÓN	82	\$ -	0%	\$ -	MINISTERIO DE HACIENDA(5)	OCTUBRE - NOVIEMBRE
15		Especialización en Contabilidad Gubernamental dirigido a personal del área financiera de Instituciones de Gobierno Central y Autónomas.	ACTUALIZACIÓN	82	\$ -	0%	\$ -	MINISTERIO DE HACIENDA	JULIO - AGOSTO
<b>COSTO DEL PLAN DE CAPAC.</b>					<b>\$ 2,220.00</b>	<b>COSTO REAL DEL PLAN DE CAPAC.</b>	<b>\$ 270.00</b>		

#### CONTACTOS:

(1) Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo: Ubicada en Calle El Pedregal y Calle de acceso a Escuela Militar, Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Tel. (503) 2212-1600

(2) Talento Humano: Ubicado en Ave. Los Espliegos #8, Col. Las Mercedes, San Salvador. Tel. (503) 2279-5900

(3) Cámara de Comercio e Industria de El Salvador: Ubicada en 9a Av. Norte y 5a Calle Poniente, San Salvador. Tel. (503) 2231-3000

(4) Universidad Don Bosco: Ubicada en Ciudadela Don Bosco, Soyapango, San Salvador. Tel. (503) 2251-8200

(5) Ministerio de Hacienda: Boulevard de los Héroes No. 1231, San Salvador. PBX (503) 2244-3000

**NOTA:** Se colocan únicamente proveedores de San Salvador; ya que poseen la modalidad de trasladarse a dar el seminario en las instalaciones de la alcaldía, debido a que San Antonio Los Ranchos no cuenta con instituciones dedicadas a capacitar.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **A. LIBROS.**

- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, 9ª Ed, México, 2011.
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arao. "Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones", McGraw-Hill, 2ª Ed. México 2011.
- Fornos Gómez, Manuel de Jesús. "Administración financiera I: Una Introducción", Ediciones contables, 1ª Edición. El Salvador 2008.
- Gómez Ceja, Guillermo, "Planeación y Organización de Empresas", Edit. McGraw-Hill, Octava Edición, México, 1994.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández-Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación", McGraw Hill, 4º Edición, México, 2006.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz y otro. "Administración. Una perspectiva global y empresarial", McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Decimocuarta edición. México. 2012.
- Lawrence J. Gitman, "Administración Financiera", Pearson Educación, 8va Edición, México 2000.
- Loudon, D.L. "Comportamiento del Consumidor", McGraw Hill, 4º Edición, México, 1997.
- Mintzberg H, Quinn James Brian y Otro. "El Proceso Estratégico", Prentice Hall, 1ª Ed. México, 1997.
- Orlando, G. "Diccionario de Economía", Ediciones Vellela, 2ª Ed. Argentina, 2003.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter, "Administración", Prentice Hall, 10ma Edición, México, 2010.
- Stoner, James A.F. "Administración", Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1996.
- Strickland Thompson, "Dirección y Administración Estratégica", Prentice Hall, México, 2004.

- Thompson, S. “Dirección y Administración Estratégica”, Prentice Hall, México, 2004.
- Wheelen, Thomas L. y Hunger J. David. “Administración estratégica y política de negocios”, Pearson Educación, 10° Edición, México 2007.

#### **B. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.**

- Arteaga Miguel, S.R. Y otros, “Análisis e Interpretación de Estados Financieros para la Toma de Decisiones en la Mediana Empresa Fabricante de Productos de Concreto en los Departamentos de San Salvador y La Libertad”: Caso Ilustrativo, Universidad de El Salvador. El Salvador, 2014.
- Hernández Méndez, N.E. y Perdomo Avelar, S.E. “ Plan Estratégico para la Recuperación de la Mora Tributaria en la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador”, Universidad de El Salvador. El Salvador, 2011.

#### **C. LEYES.**

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Última Modificación 30 de septiembre de 2011.
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N°86, del 21 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313, Última Modificación 09 de octubre de 2012.
- Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274, del 5 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Última Modificación 28 de enero de 2015.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo N° 74, del 23 de septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 300, Última Modificación 18 de diciembre de 2014.



- Ley De La Carrera Administrativa Municipal, Decreto legislativo N° 1039, del 06 de junio de 2006, publicado en el Diario oficial N° 103, Tomo 371, Última Modificación 09 de octubre de 2014.
- Ley De Acceso A La Información Pública, Decreto legislativo N° 534, del 02 de diciembre de 2010, publicado en el Diario oficial N° 70, Tomo 371, Última Modificación 30 de marzo de 2011.
- Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N°868, del 15 de mayo del 2000, publicado en el Diario Oficial N°88, Tomo 347, Última Modificación 03 de abril de 2014.
- Ley de la Corte de Cuentas de la Republica, Decreto Legislativo N°438, del 25 de septiembre de 1995, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 328, Última Modificación 20 de abril de 2012.
- Código de Familia, Decreto legislativo N° 677, del 11 de octubre de 1993, publicado en el Diario oficial N° 231, Tomo 321, Última Modificación 24 de septiembre de 2012.
- Ley transitoria del registro del estado familiar de los regímenes patrimoniales del matrimonio, Decreto legislativo N° 496, del 08 de diciembre de 1995, publicado en el Diario oficial N° 228, Tomo 329, Última Modificación 30 de septiembre de 2011.
- Ley del Nombre, Decreto legislativo N° 450, del 22 de febrero de 1990, publicado en el Diario oficial N° 103, Tomo 307.
- Ley del medio ambiente, Decreto legislativo N° 233, del 02 de marzo de 1998, publicado en el Diario oficial N° 79, Tomo 339, Última Modificación 22 de mayo de 2014.
- Reglamento para el uso de fierros o marcas de herrar ganado y traslado de semovientes, Decreto Ejecutivo N° s/n, del 21 de julio de 1930, publicado en el Diario oficial N° 163, Tomo 109, Última Modificación 05 de febrero de 1982.
- Ley de ética gubernamental, Decreto legislativo N° 873, del 13 de octubre de 2011, publicado en el Diario oficial N° 229, Tomo 393.

#### **D. OTROS**

- Alcaldía Municipal de San Antonio Los Ranchos, Plan Estratégico Participativo, 2009, Chalatenango, El Salvador.

#### **E. PAGINAS WEB**

- <http://www.monografias.com/trabajos100/planificacion-financiera-estrategica-empresa/planificacion-financiera-estrategica-empresa.shtml>
- [http://www.alcaldiadesoyapango.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=73](http://www.alcaldiadesoyapango.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=73)
- [www.congreso.gob.pe/biblio/art\\_15](http://www.congreso.gob.pe/biblio/art_15), Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). AÑO 2009. Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Unidad de Administración Tributaria Municipal, Capítulo III
- <http://www.digestyc.gob.sv/>
- <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>
- <http://www.encyclopediadetareas.net/2011/04/la-entrevista.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
- <http://conceptodefinicion.de/observacion/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_primaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_secundaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria)
- [1 es.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Excel](http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Excel)

# ANEXOS

# **ANEXO N°1**

TABULACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA A LOS  
HABITANTES Y COMERCIANTES DEL  
MUNICIPIO DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS

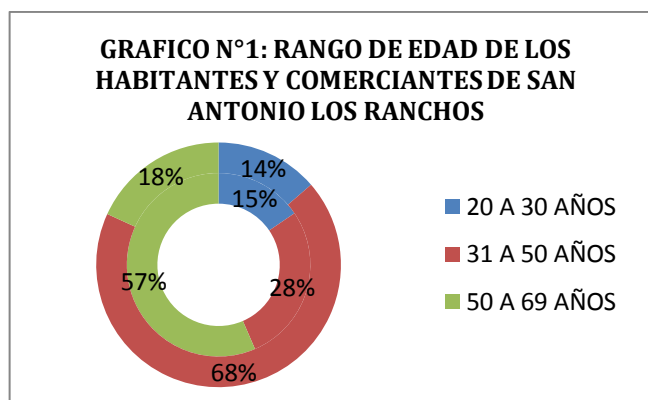
**A. ANEXO N°1: TABULACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA A LOS HABITANTES Y COMERCIANTES DEL MUNICIPIO DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.**

i. ¿Dentro de cual rango se encuentra su edad?

**Objetivo:** Conocer las de edades de los habitantes y comerciantes del municipio de San Antonio los Ranchos que son objeto de estudio.

**TABLA N°1**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
20 A 30 AÑOS	31	15%	3	14%
31 A 50 AÑOS	56	28%	15	68%
50 A 69 AÑOS	113	57%	4	18%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Se tomó un rango de edad a partir de los 20 a 30 años; ya que esta es la edad en la cual los habitantes empiezan a ser económicamente activos en el municipio.

En el caso de los habitantes podemos inferir que la mayoría de las personas se encuentran en el rango de 50 a 69 años y de 31 a 50 años; ya que estos rangos significan el 85% de la población del municipio.

Por otro lado los comerciantes en su mayoría andan alrededor de los 31 a 50 años lo que significa que hay poca oportunidad en cuanto al emprendedurismo

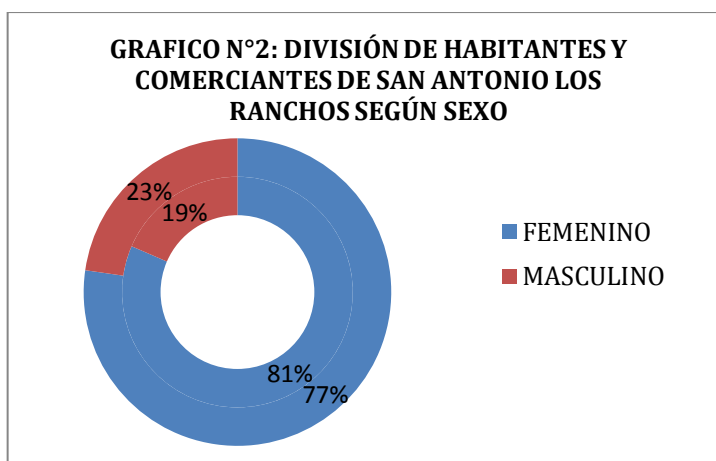
de los jóvenes; puesto que la mayoría de comerciantes se encuentran en una edad adulta mayor.

ii. ¿Cuál es su sexo?

**Objetivo:** Conocer cómo se encuentra dividida la población en estudio según sexo.

TABLA N°2

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
FEMENINO	163	81%	17	77%
MASCULINO	37	19%	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

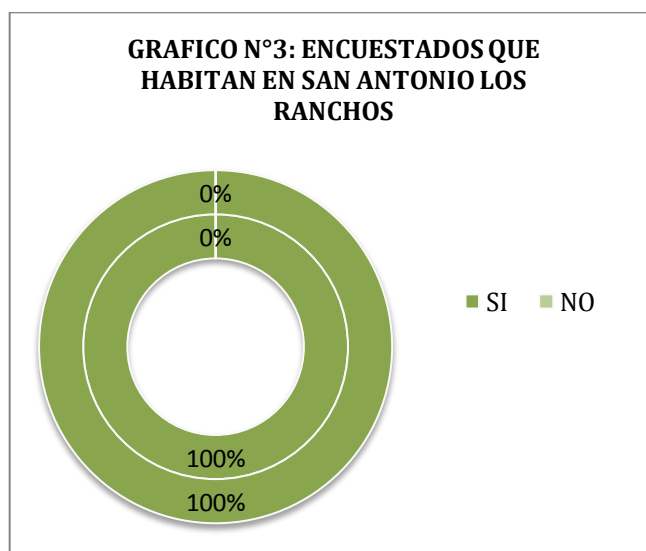
La población de San Antonio Los Ranchos es en un 81% del sexo femenino; lo que indica que las mujeres tienen una mayor participación en la vida productiva del municipio por la proporción con respecto a hombres que existen en el municipio; lo cual queda en evidencia en la encuesta a los comerciantes del municipio; puesto que el 77% son mujeres significa que el dato poblacional y el dato enfocado a la actividad económica del municipio es directamente proporcional en que la mujer es el principal actor de la actividad comercial y por consiguiente de la contribución tributaria municipal.

1) ¿Actualmente vive en el municipio de San Antonio Los Ranchos?

**Objetivo:** Determinar que las personas encuestadas son parte de las unidades de análisis de la investigación.

**TABLA N°3**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	200	100%	22	100%
NO	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

Para la encuesta uno de los requisitos indispensables tanto para ciudadanos como para comerciantes es que habitaran en el municipio; si la persona no habitaba en el municipio no se consideraba útil para el efecto que se buscaba en esta encuesta.

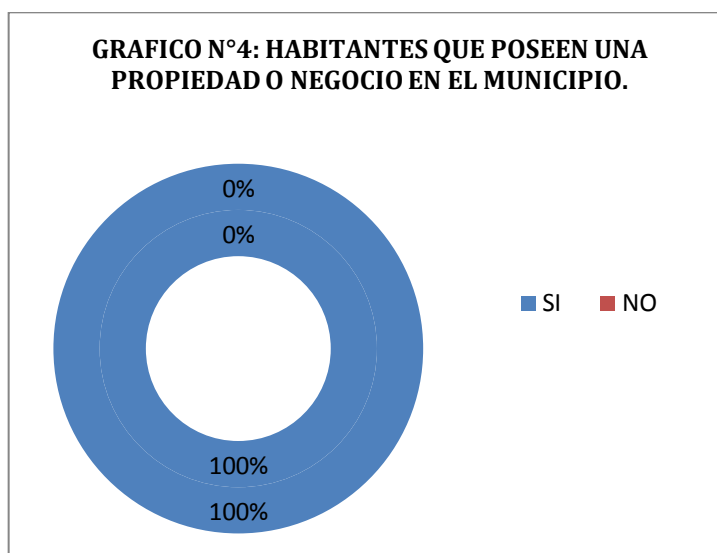
Los resultados muestran claramente que en ambos casos el 100% de ellos es parte del municipio.

2) ¿Posee alguna propiedad o negocio por el cual está sujeto al pago de tributos municipales?

**Objetivo:** Conocer el número de personas encuestadas que son dueños de alguna propiedad o negocio, que sea fuente de ingresos para la Alcaldía.

**TABLA N°4**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	200	100%	22	100%
NO	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Otro de los aspectos importantes para tener un claro panorama de la gestión tributaria municipal fue que los encuestados posean inmuebles o cualquier tipo de negocio el cual genere la obligación del pago de tributos municipales; ya sean estos impuestos o tasas. El 100% de las personas encuestadas manifestó que de alguna manera están sujetos al pago de tributos a la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos.

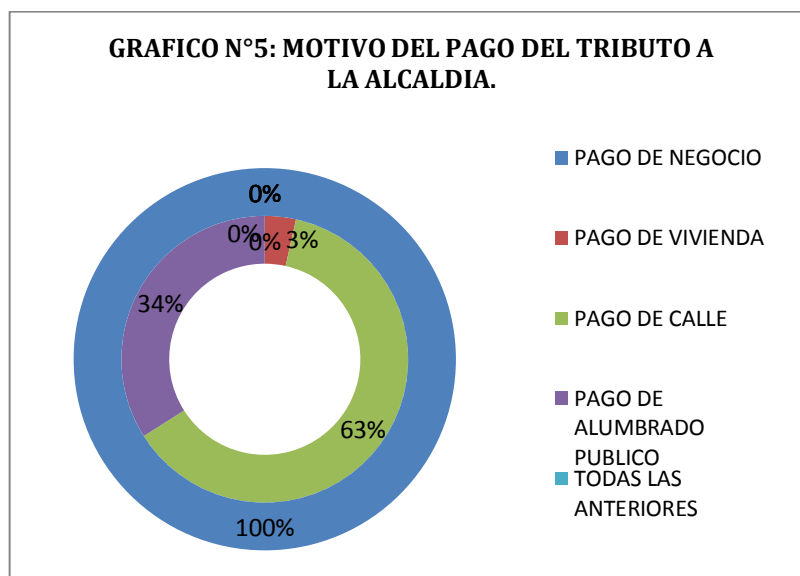


3) El pago de tributo que hace a la alcaldía, ¿es generado por?

**Objetivo:** Conocer cuál es el servicio recibido por parte de la Alcaldía que genera el pago de impuestos por parte de los contribuyentes.

**TABLA N°5**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
PAGO DE NEGOCIO	0	0%	22	100%
PAGO DE VIVIENDA	7	3%	0	0%
PAGO DE CALLE	125	63%	0	0%
PAGO DE ALUMBRADO PUBLICO	68	34%	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

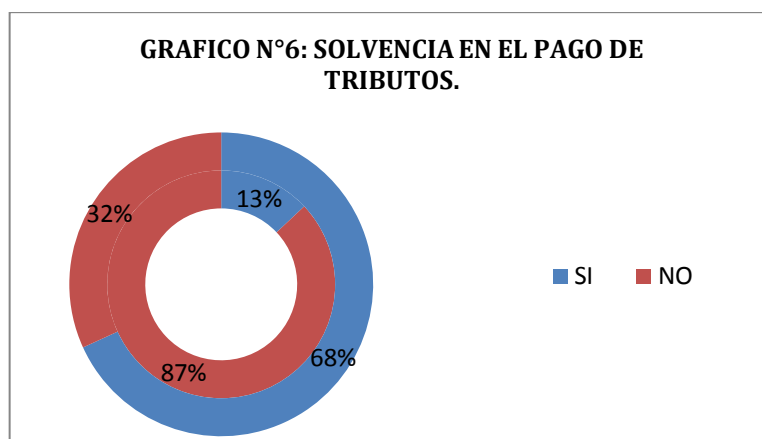
En cuanto a los habitantes del municipio de San Antonio Los Ranchos el 63% menciono que el pago de tributos municipales que realiza está generado por el pago de calle, el 34% dijo que por el pago de alumbrado público y solo un 3% manifestó que es generado por pago de vivienda. El 100% de los comerciantes mencionaron que los tributos que pagan están generados por el negocio del cual son propietarios.

- 4) ¿Está al día con el pago de los tributos municipales? Si su respuesta fue “NO” pasar a pregunta N°5, si fue “SI” pasar a pregunta N° 6.

**Objetivo:** Determinar qué porcentaje de contribuyentes adeudan pagos a la alcaldía municipal.

**TABLA N°6**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	26	13%	15	68%
NO	174	87%	7	32%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Podemos observar dos tipos diferentes de manejo de las tasas municipales; los habitantes en su mayoría el 87% tienen atraso en cuanto al pago de sus impuestos municipales, sin embargo en el caso de los comerciantes la situación es totalmente diferente ya que el 68% no tiene atrasos en sus pagos tributarios.

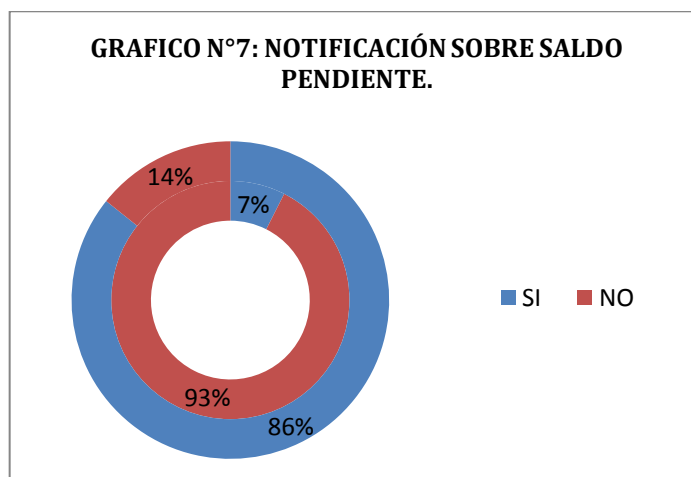
Esto podría deberse a que los comerciantes realizan pagos relacionados con su negocio los cuales necesitan hacerlos efectivos para el funcionamiento del mismo, en cambio los habitantes perciben beneficios como reparación de calles y alumbrado público sin importar si están al día con el pago de los impuestos.

5) En caso de no estar al día, ¿Le ha notificado la alcaldía sobre el cobro del saldo que tiene pendiente?

**Objetivo:** Conocer si las autoridades municipales presionan a los contribuyentes para que efectúen los pagos correspondientes.

**TABLA N°7**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	13	7%	6	86%
NO	161	93%	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



Análisis:

De un total de 174 contribuyentes que afirmaron no estar al día con el pago de los impuestos, un 93% dijo no haber recibido ninguna notificación de parte de las autoridades municipales. Con relación a los comerciantes de un total de 7 que afirmaron no estar solventes con el pago, solo una persona manifestó no haber recibido notificación de cobro.

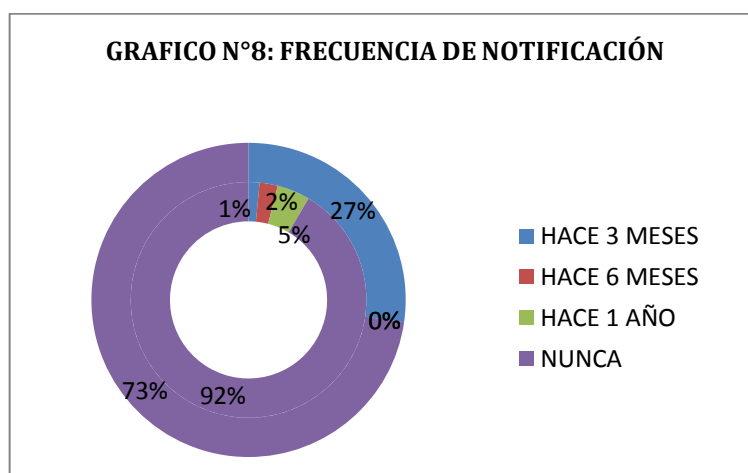
Este es un claro síntoma de un proceso de recuperación tributaria en descuido o al margen de las políticas y prioridades de la administración municipal de la alcaldía de San Antonio Los Ranchos.

6) ¿Cuándo fue la última vez que recibió un estado de cuenta por parte del área de cuentas corrientes de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si los contribuyentes reciben estados de cuenta periódicamente.

**TABLA N°8**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
HACE 3 MESES	3	1%	6	27%
HACE 6 MESES	5	2%	0	0%
HACE 1 AÑO	9	5%	0	0%
NUNCA	183	92%	16	73%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

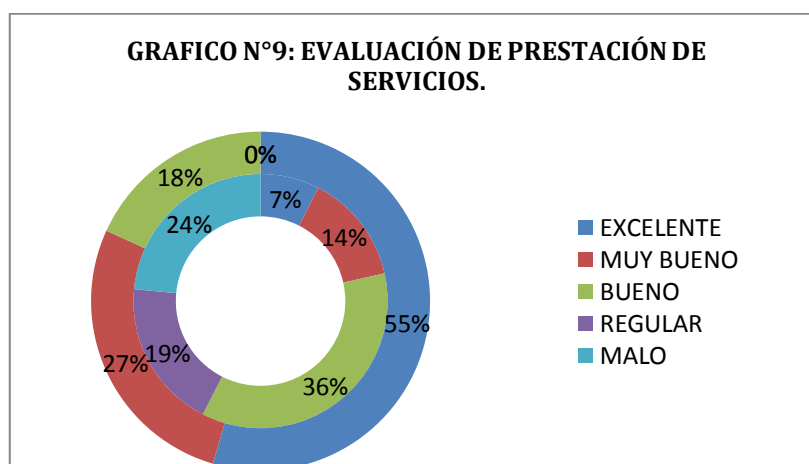
El 92% de los habitantes y el 73% de los comerciantes encuestados manifestaron que nunca han recibido dicho documento, está claro que los mismos no le dan importancia a conocer su estado actual de deuda mientras no lo necesiten por motivo de un trámite a realizar, no lo solicitan.

7) ¿Cómo evalúa el desempeño de la alcaldía en cuanto a la prestación de los servicios básicos?

**Objetivo:** Conocer si los contribuyentes son atendidos de la mejor manera al momento de presentarse a la comuna al momento de realizar algún trámite.

**TABLA N°9**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
EXCELENTE	15	7%	12	55%
MUY BUENO	28	14%	6	27%
BUENO	72	36%	4	18%
REGULAR	38	19%	0	0%
MALO	47	24%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

El 57% de los habitantes y el 100% de los comerciantes consideran el trabajo de la alcaldía como de bueno a excelente; esto habla muy bien en cuanto a la alcaldía; pero si vemos el trasfondo de esta evaluación podemos inferir que en parte se debe a la despreocupación de la alcaldía a realizar una gestión de cobro más agresiva.

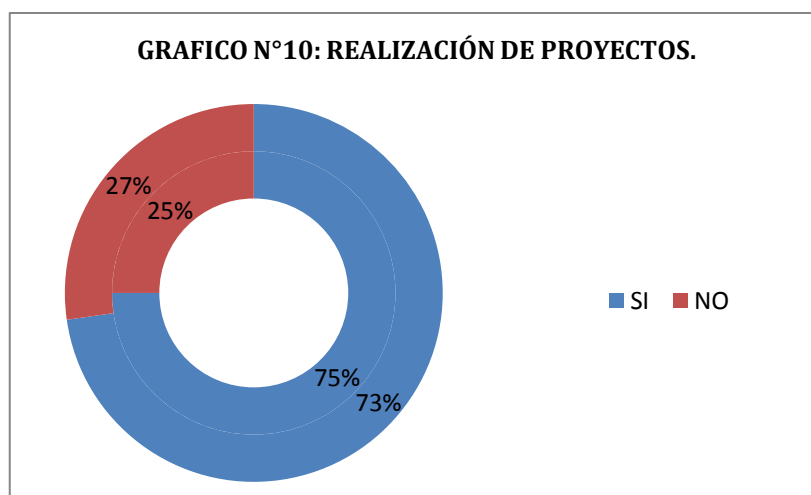
De esta forma, podemos decir que la aceptación se debe a que la alcaldía no genera ningún tipo de presión hacia sus contribuyentes en cuanto al pago de los tributos municipales.

8) ¿Ha realizado proyectos significativos la alcaldía en su comunidad en los últimos 3 años? Si su respuesta fue “NO” pasar a pregunta N°10, si fue “SI” pasar a pregunta N° 9.

**Objetivo:** Conocer si la población ha percibido mejoras en el municipio producto del trabajo de la municipalidad.

**TABLA N°10**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	150	75%	16	73%
NO	50	25%	6	27%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

El 75% de los habitantes y el 73% de los comerciantes respondieron que la alcaldía si ha realizado obras significativas en los últimos tres años; aunque esta pregunta queda un poco corta, se complementa con la pregunta siguiente en la cual le pedimos a los contribuyentes encuestados que especificaran cuáles eran esas obras significativas que se habían desarrollado en su comunidad en ese tiempo.

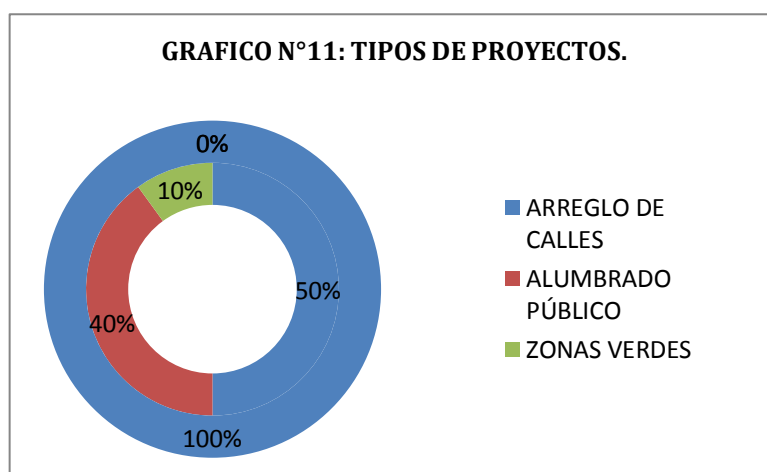
Esto permitirá hacer una valoración sobre el enfoque que tiene la alcaldía y hacia dónde van encaminados sus esfuerzos por generar desarrollo al municipio.

9) Si la respuesta anterior fue positiva. ¿Qué tipo de proyecto?

**Objetivo:** Identificar de las opciones propuestas cual ha sido la(s) obra(s) que ha realizado la alcaldía en beneficio del municipio.

**TABLA N°11**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
ARREGLO DE CALLES	75	50%	16	100%
ALUMBRADO PÚBLICO	60	40%	0	0%
ZONAS VERDES	15	10%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



Análisis:

El 50% de los habitantes y el 100% de los comerciantes consideran que los proyectos significativos que ha realizado la comuna se limitan únicamente al arreglo y pavimentación de calles.

Esto indica que la importancia en cuanto al mantenimiento de las vías de acceso del municipio es muy importante para la comuna.

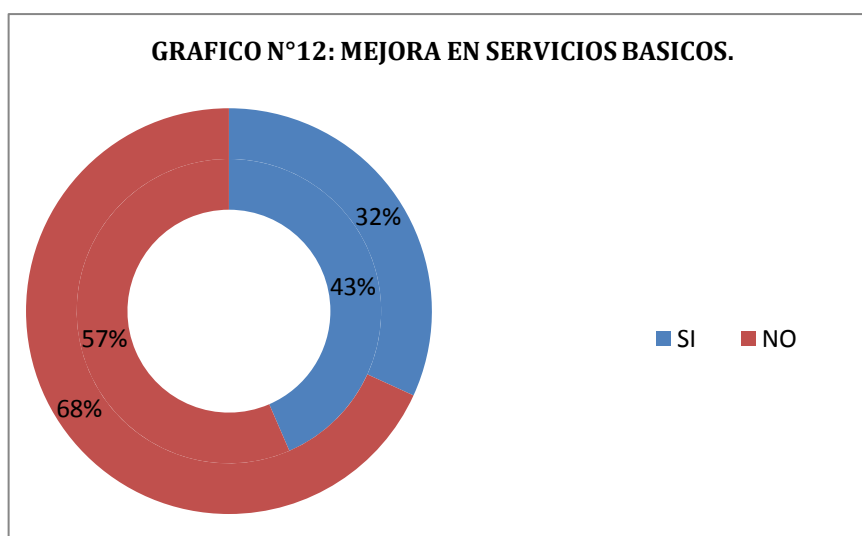
El 40% de los habitantes manifestó que se han visto también esfuerzos en cuanto a la mejora del alumbrado público y solamente un 10% indico que los esfuerzos de la alcaldía están enfocados a brindar áreas verdes en las cuales se realicen actividades de esparcimiento por parte de los habitantes.

10)¿Considera que la alcaldía municipal está haciendo esfuerzos para mejorar las condiciones de los servicios básicos que presta?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los contribuyentes con relación al esfuerzo de las autoridades municipales en brindar un mejor servicio.

**TABLA N°12**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	87	43%	7	32%
NO	113	57%	15	68%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Aunque en la pregunta anterior las personas encuestadas manifestaban que la alcaldía está haciendo un esfuerzo por mantener en buen estado las vías de acceso internas del municipio; en general tanto habitantes como comerciantes consideran que la alcaldía puede hacer más para mejorar el municipio.

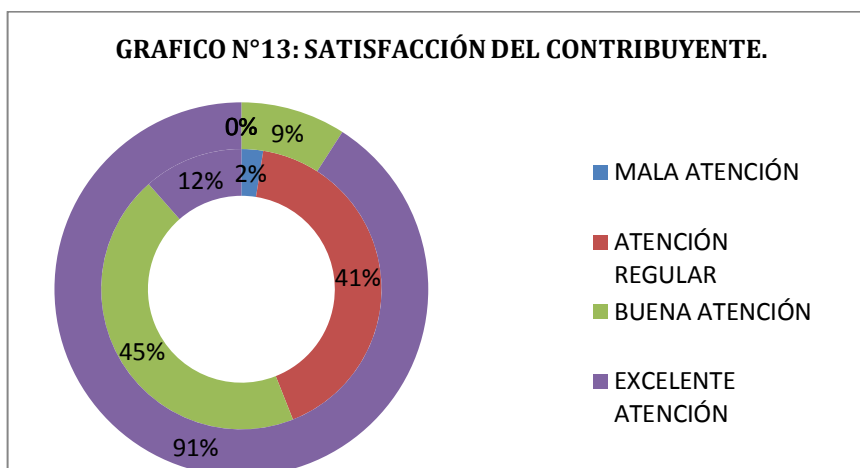


11)¿Cómo definiría la atención recibida por parte de los empleados de la alcaldía durante sus visitas?

**Objetivo:** Conocer la evaluación que hacen los contribuyentes del servicio recibido al momento de realizar un trámite.

**TABLA N°13**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
<b>MALA ATENCIÓN</b>	5	2%	0	0%
<b>ATENCIÓN REGULAR</b>	83	41%	2	9%
<b>BUENA ATENCIÓN</b>	89	45%	20	91%
<b>EXCELENTE ATENCIÓN</b>	23	12%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

En términos generales los contribuyentes consideran aceptable la atención que reciben por parte de la institución, cuando realizan sus trámites; esto se debe a que los empleados por ser personas de la localidad, se sienten identificados con los contribuyentes que llegan a la comuna a solicitar cualquier tipo de información o documento.

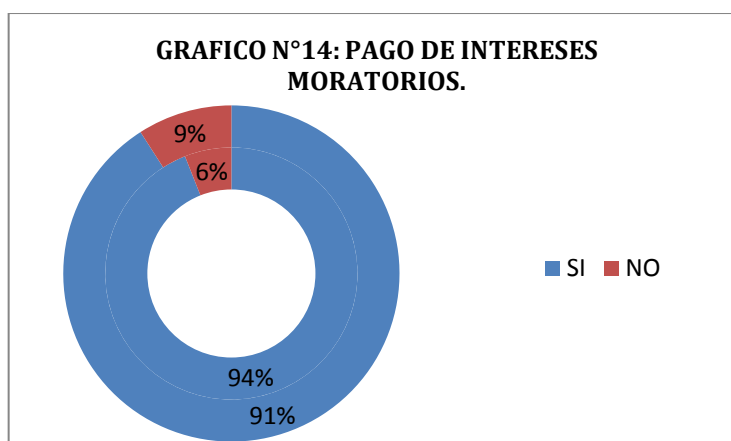
Un 43% de los habitantes refleja que aún hay un margen de mejora en la atención; puesto que mencionaron que la atención era regular o mala, con relación a los comerciantes sólo un 9% compartía dicha opinión.

12)¿Es de su conocimiento, que al no pagar de forma puntual los tributos municipales tiene que pagar un cargo adicional en concepto de intereses por mora?

**Objetivo:** Estimar cuantos de los contribuyentes encuestados están informados de la aplicación de un interés moratorio adicional debido a pagos tardíos.

**TABLA N°14**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	188	94%	20	91%
NO	12	6%	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

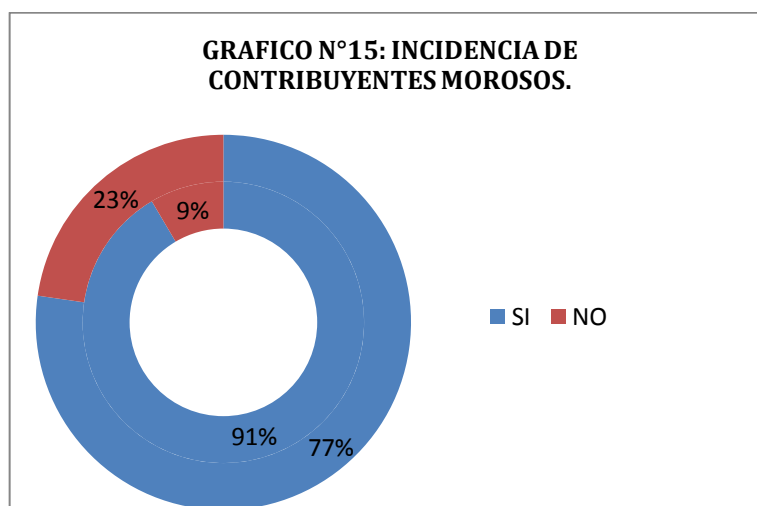
Ya sea por conocimiento general o porque en algunas ocasiones les ha tocado pagar en otro tipo de trámites; la mayoría de habitantes y comerciantes de San Antonio Los Ranchos están conscientes de que al no pagar a tiempo sus impuestos, las leyes facultan a la entidad municipal al cobro de un porcentaje en concepto de intereses por mora; sin embargo no es algo que preocupe a los contribuyentes, y esto se debe a que no consideran un problema serio el pago de intereses. Para los contribuyentes siempre habrá campañas en las municipalidades, en las que ofrecen la condonación de intereses y multas para que la gente se ponga al día, así que en lugar de preocuparse por pagar a tiempo o por pagar multas o intereses, prefieren a esperar estas campañas, para efectuar el pago de sus tributos municipales.

13)¿Cree usted que el incremento de contribuyentes morosos, afecta la realización de nuevas obras por parte de la alcaldía municipal?

**Objetivo:** Concientizar al contribuyente para que determine a quienes afecta verdaderamente al no cumplir con su obligación.

**TABLA N°15**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	183	91%	17	77%
NO	17	9%	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Aunque las personas se mantienen reacias a pagar sus impuestos con puntualidad, son conscientes que indirectamente ellos son responsables en parte, de las pocas obras que se realizan en el municipio.

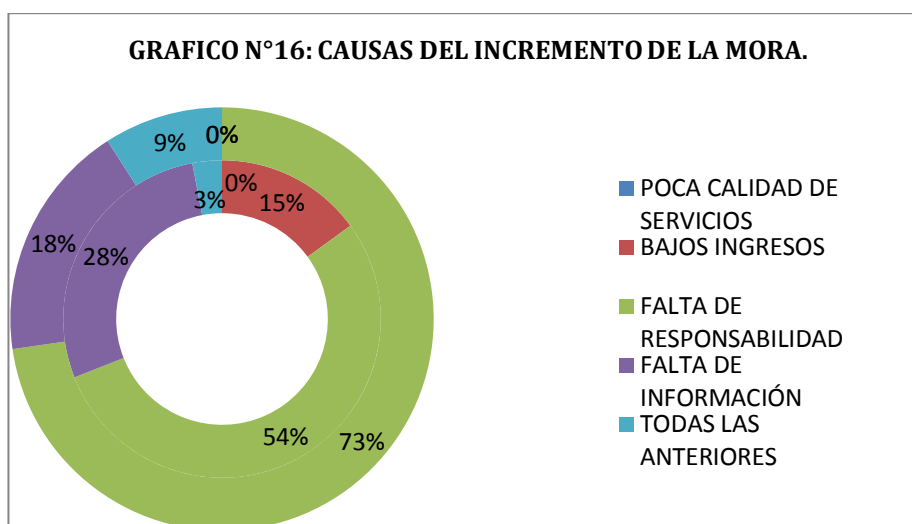
Por otro lado, la alcaldía también tiene un grado de responsabilidad mayor; esto debido a que ha permitido que los contribuyentes lleguen a un alto grado de despreocupación e irresponsabilidad, la cual afecta a la alcaldía en cuanto a no poder financiar un mayor número de obras que permitirían un grado de desarrollo municipal.

14) ¿Cuáles considera que son las razones por las que los contribuyentes no pagan sus tributos a la alcaldía?

**Objetivo:** Determinar por medio de los mismos contribuyentes cuales son los impedimentos que estos tienen para efectuar sus pagos municipales.

**TABLA N°16**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
POCA CALIDAD DE SERVICIOS	0	0%	0	0%
BAJOS INGRESOS	30	15%	0	0%
FALTA DE RESPONSABILIDAD	108	54%	16	73%
FALTA DE INFORMACIÓN	56	28%	4	18%
TODAS LAS ANTERIORES	6	3%	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

Tanto los habitantes como comerciantes de San Antonio Los Ranchos opinan que ni los bajos ingresos de las personas, ni la falta de información o la poca calidad de los servicios son un factor determinante para el no pago de los impuestos y las tasas municipales.

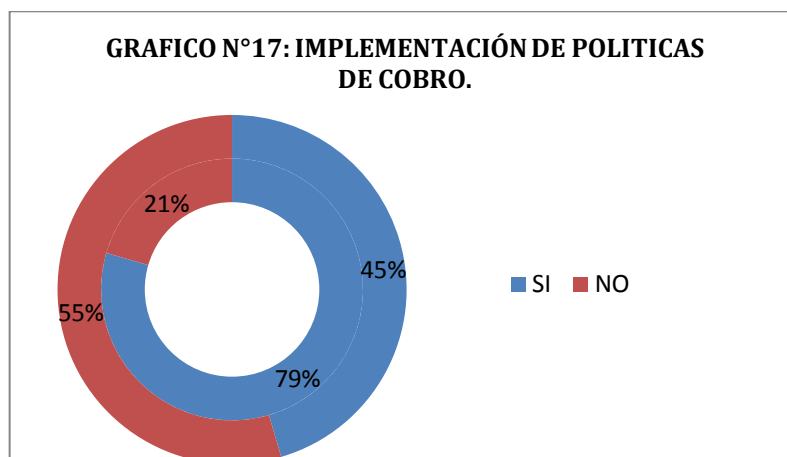
Ambos coinciden que es la falta de responsabilidad la razón principal por el cual la cantidad de contribuyentes morosos cada vez va en aumento en el municipio.

15)¿Considera usted que la cantidad de contribuyentes morosos disminuiría si la alcaldía implementara nuevas políticas de cobro?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los contribuyentes con relación a la aplicación de políticas que pueda utilizar la alcaldía.

**TABLA N°17**

RESPUESTAS	HABITANTES	PORCENTAJE	COMERCIANTES	PORCENTAJE
SI	159	79%	10	45%
NO	41	21%	12	55%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Análisis:

La implementación de nuevas políticas de cobro generaría una mayor recaudación según un 79% de los habitantes y un 45% de los comerciantes de San Antonio Los Ranchos; sin embargo es un deber de la alcaldía implementar políticas y técnicas de cobro efectivas, aprovechando que hay una gran comunicación con los habitantes del municipio y que estos están en la necesidad de generar mayor crecimiento para la localidad que beneficie sus ingresos familiares.

# **ANEXO N°2**

TABULACIÓN ENCUESTA REALIZADA A LOS  
EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
SAN ANTONIO LOS RANCHOS

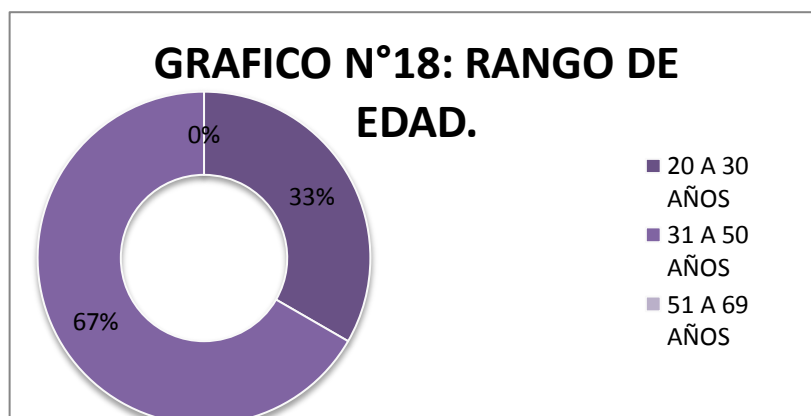
**B. ANEXON°2: TABULACIÓN ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.**

i. ¿Dentro de cual rango se encuentra su edad?

**Objetivo:** Conocer la distribución demográfica que existe entre los empleados y empleadas de la alcaldía municipal de San Antonio Los Ranchos, referente a la edad de estos.

**TABLA N°18**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
20 A 30 AÑOS	5	33%
31 A 50 AÑOS	10	67%
51 A 69 AÑOS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Los empleados de la alcaldía de San Antonio Los Ranchos son personas de entre los 20 a 50 años; lo que significa que existe una mezcla de juventud, es decir propuesta e ideas innovadoras en beneficio del municipio, con experiencia por parte de los habitantes que les ha tocado observar el desarrollo del municipio tanto en tiempos de guerra como en tiempos de paz.

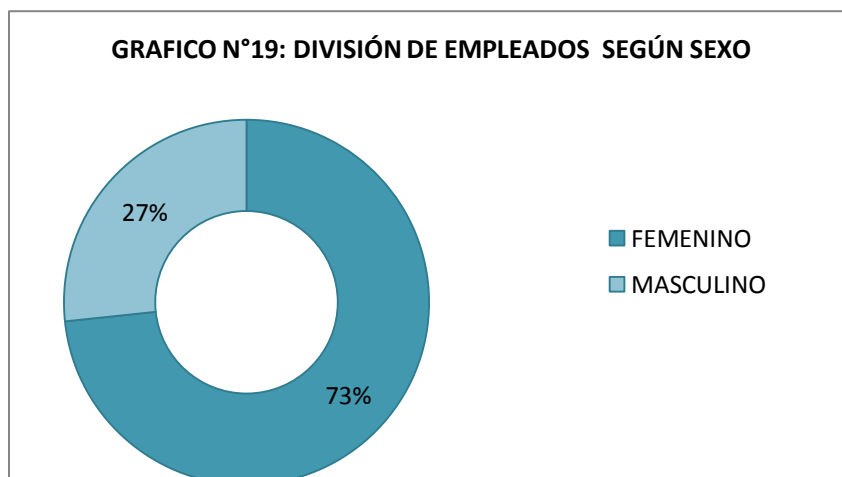
Es importante reconocer que la experiencia de los empleados de mayor edad se puede aprovechar para evitar errores, así como la curiosidad y utilización de tecnología que caracteriza a los jóvenes para investigar que se está haciendo en las demás comunas del país que se pueda adaptar en beneficio del municipio.

ii. ¿Cuál es su sexo?

**Objetivo:** Conocer la distribución demográfica que existe entre los empleados y empleadas de la alcaldía del municipio de San Antonio Los Ranchos, referente al género de estos.

**TABLA N°19**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
FEMENINO	11	73%
MASCULINO	4	27%
TOTAL	15	100%



Análisis:

El 73% de los empleados de la alcaldía municipal son mujeres; esto debido a que como se observaba en la distribución poblacional en la encuesta entre habitantes y comerciantes, es el sector más representativo en el municipio; de ahí la importancia para la comuna de integrar a la mujer en funciones que van encaminadas a mejorar el municipio.

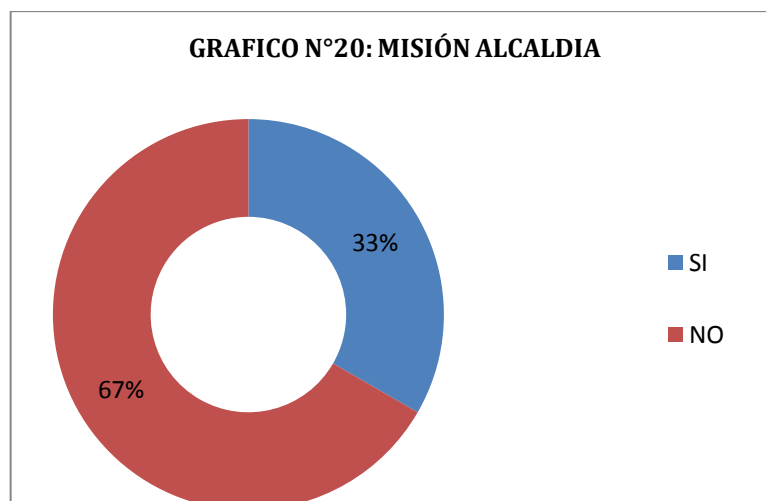


1) ¿Conoce la Misión de la alcaldía?

**Objetivo:** Indagar si los empleados de la alcaldía conocen la misión de la institución.

**TABLA N°20**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

Según los resultados obtenidos el 67% de los empleados dijeron no conocer la misión de la comuna y el restante 33% manifestó que si, lo que podría deberse a que solo los miembros del concejo municipal han respondido afirmativamente.

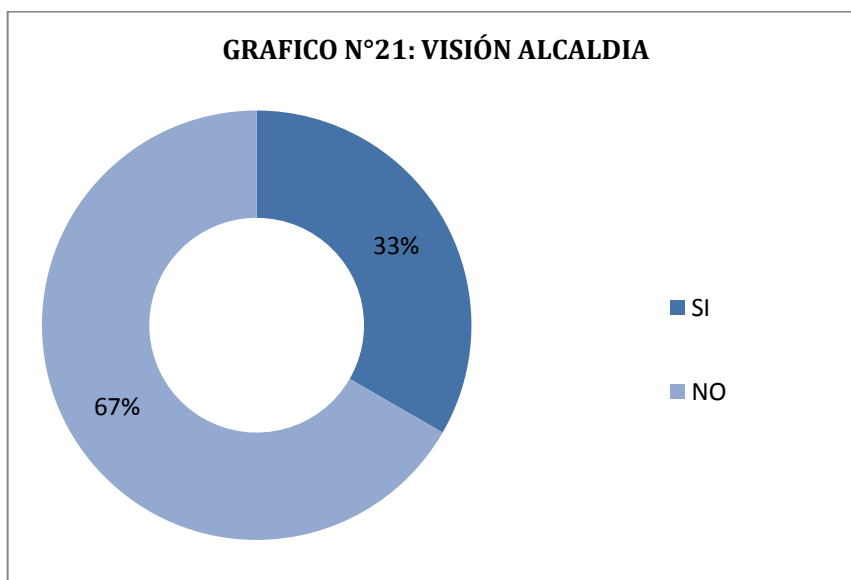
Las autoridades de la comuna deben poner interés en que sus empleados conozcan y se identifiquen con la razón de ser de la alcaldía, para que esta forma ellos se sientan comprometidos con la labor que desempeñan.

2) ¿Conoce la Visión de la alcaldía?

**Objetivo:** Indagar si los empleados de la alcaldía conocen la visión de la institución.

**TABLA N°21**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

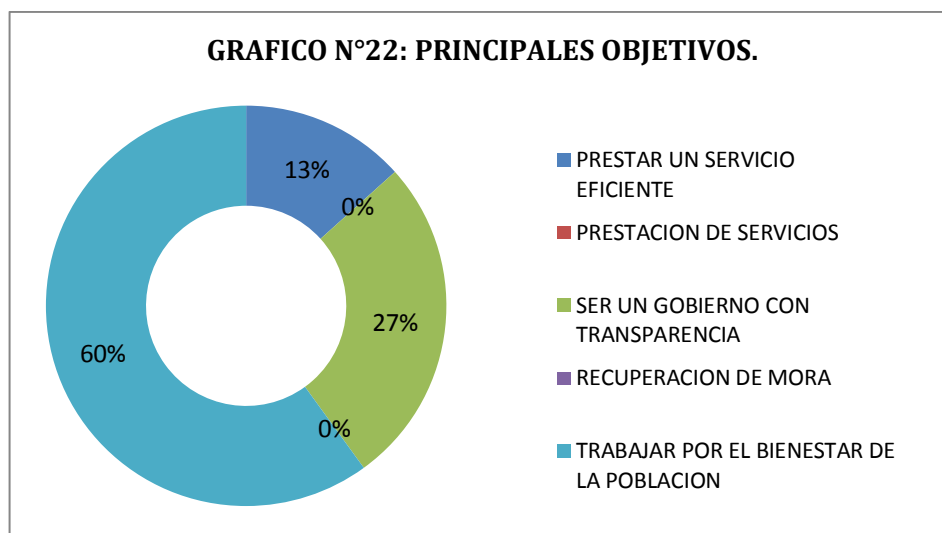
El 67% manifestó no conocer la visión de la alcaldía, esto al igual que con la misión y el 33% respondió que sí, se puede inferir de esto que las autoridades municipales no procuran que el personal se sientan comprometido ni parte importante, de la entidad.

3) Mencione ¿Cuáles son los principales objetivos de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados con relación al objetivo principal de la alcaldía.

TABLA N°22

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
PRESTAR UN SERVICIO EFICIENTE	2	13%
PRESTACION DE SERVICIOS	0	0%
SER UN GOBIERNO CON TRANSPARENCIA	4	27%
RECUPERACION DE MORA	0	0%
TRABAJAR POR EL BIENESTAR DE LA POBLACION	9	60%
TOTAL	15	100%



Análisis:

Los principales objetivos que los empleados consideran que debería seguir la institución, son trabajar por el bienestar de la población y ser un gobierno con transparencia.

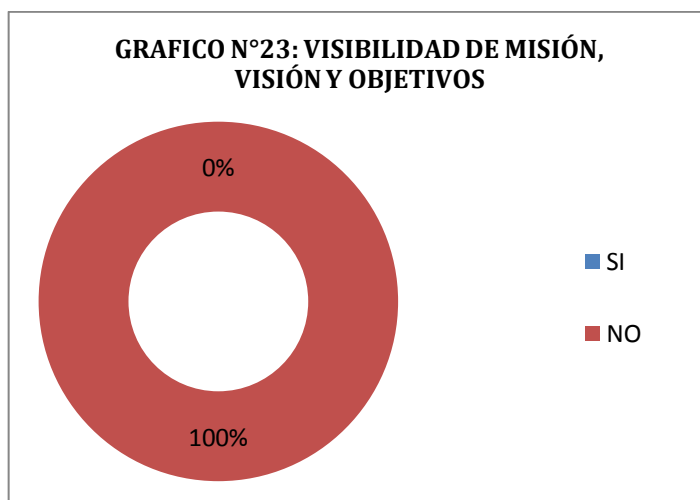
Se puede asumir de lo anterior que el personal de la comuna está consciente que su trabajo debe ir encaminado a beneficiar a los habitantes del municipio y en que las autoridades de la misma hagan un buen uso de los ingresos recibidos.

4) ¿En las instalaciones de la alcaldía se encuentran visibles la misión, visión y objetivos que persiguen?

**Objetivo:** Conocer si la filosofía institucional está a la vista de los empleados de la alcaldía.

**TABLA N°23**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

La totalidad de los empleados manifestó que no hay una declaración de la misión, visión y objetivos de la alcaldía en las instalaciones de la misma, lo que explica que la mayoría no conozca realmente cuales son.

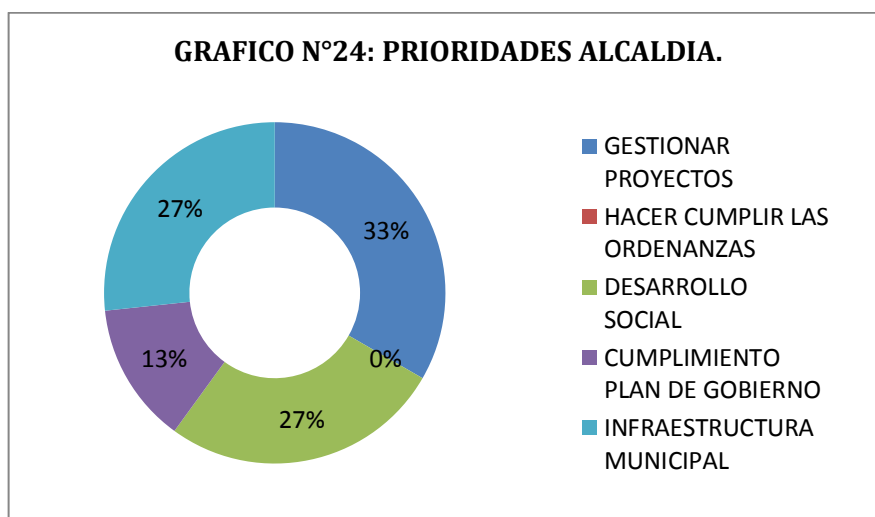
Esto es un error tomando en cuenta que en la actualidad una buena administración debe ir enfocada en desarrollar un sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la institución; lo que permite que el empleado se identifique y adopte como suyos los objetivos que persigue la comuna, eso garantizara que pondrá todas sus capacidades para poder lograr las metas que la comuna y el empleado han determinado lograr.

5) En su opinión, ¿Cuáles son las prioridades para las autoridades municipales?

**Objetivo:** Identificar las principales prioridades de la institución según sus empleados.

**TABLA N°24**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
GESTIONAR PROYECTOS	5	33%
HACER CUMPLIR LAS ORDENANZAS	0	0%
DESARROLLO SOCIAL	4	27%
CUMPLIMIENTO PLAN DE GOBIERNO	2	13%
INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

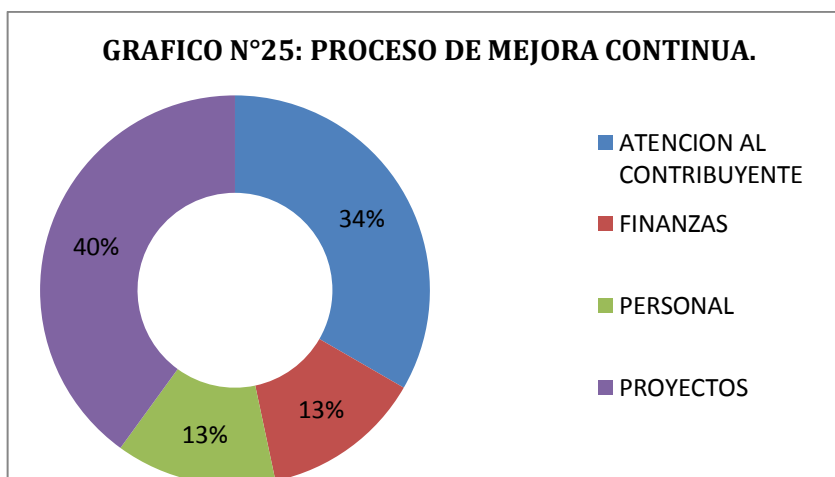
Los resultados muestran que la opinión del personal de la comuna se encuentra bastante dividido 33% están de acuerdo en que lo más importante para la alcaldía es la gestión de proyectos, 27% piensa que el desarrollo social, igual porcentaje obtuvo la infraestructura municipal y solo 13% dijeron que el cumplimiento del plan de gobierno.

6) Dentro del proceso de mejora continua ¿Cuáles considera que son las áreas en las que se debe poner mayor énfasis?

**Objetivo:** Conocer en qué área según los empleados debe poner más énfasis la institución.

**TABLA N°25**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
ATENCION AL CONTRIBUYENTE	5	34%
FINANZAS	2	13%
PERSONAL	2	13%
PROYECTOS	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Un 40% del personal de la alcaldía opina que se debe poner más dedicación al área de proyectos, un 34% a la atención al contribuyente, un 13% al área de finanzas, e igual porcentaje al área de personal.

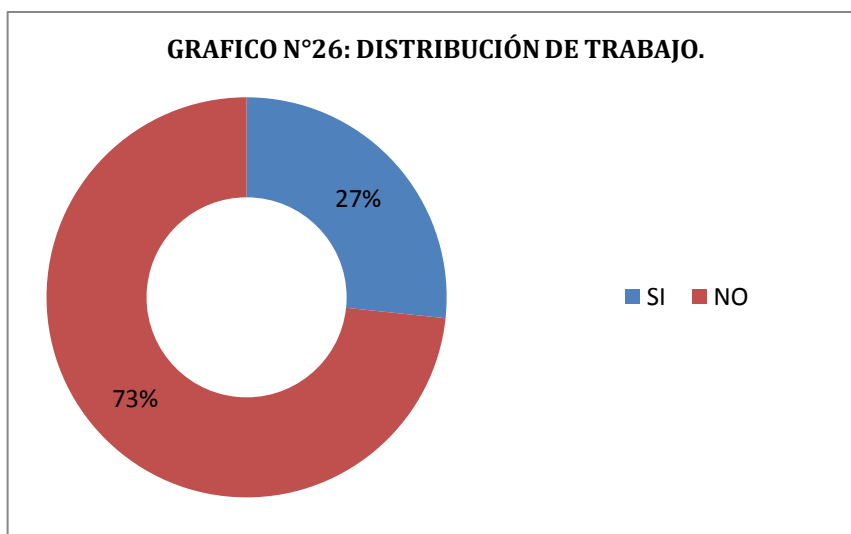
Es de hacer notar que en la pregunta anterior la opción que resulto con mayor porcentaje también fue relacionada a proyectos, con lo que se puede entender que la mayoría de empleados al pensar que la principal prioridad es esta, por ende se debe optimizar por parte de las autoridades municipales.

7) ¿Considera que la alcaldía posee una distribución equitativa del trabajo?

**Objetivo:** Conocer la opinión que tienen los empleados de la alcaldía acerca de la carga laboral que tiene cada uno de ellos.

**TABLA N°26**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

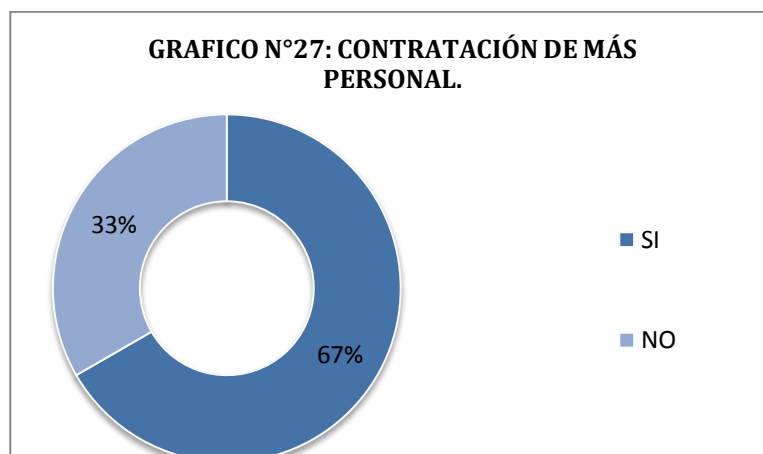
El 73% de los empleados respondió que no existe una distribución equitativa en el trabajo que debe desempeñar cada uno, esto podría deberse a que la alcaldía cuenta con poco personal, además a que la complejidad y demanda que hacen los contribuyentes en cada departamento de la alcaldía es diferente.

8) ¿Considera necesario contratar más personal permanente en la alcaldía, para cumplir eficientemente con algunas funciones? Si su respuesta fue “NO” pasar a pregunta N°10, si fue “SI” pasar a pregunta N° 9.

**Objetivo:** Determinar si se cuenta con el personal necesario para realizar una gestión pública eficiente; o si por el contrario, los empleados consideran que el poco personal genera sobre carga laboral.

**TABLA N°27**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Como consecuencia de la pregunta anterior, el 67% de los empleados manifestaron que es necesaria la contratación de personal permanente en la comuna con el fin de equilibrar la carga laboral.

Esto va enfocado en brindar una atención excelente a los habitantes del municipio y a acortar los tiempos de espera que algunos trámites en la alcaldía poseen.

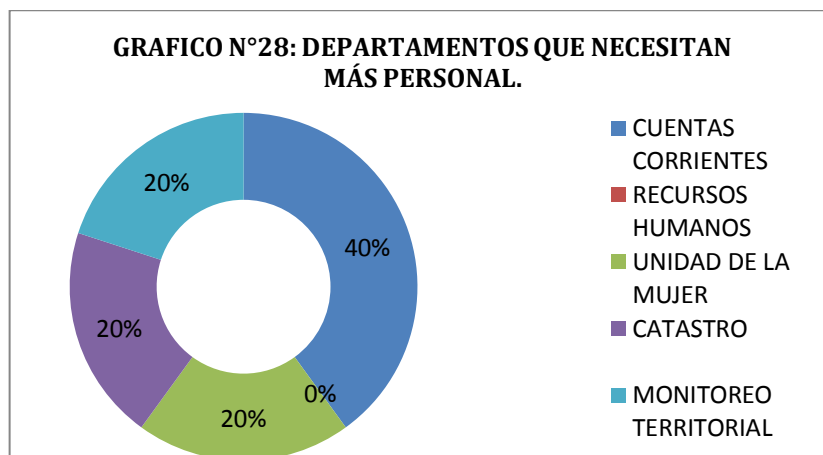


9) Si su respuesta anterior fue Si, ¿En qué área o áreas considera que es necesario contratar más personal?

**Objetivo:** Establecer cuál es el departamento que posee una mayor necesidad de personal, lo que significaría una mejora en la gestión de dicho departamento.

**TABLA N°28**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
CUENTAS CORRIENTES	4	40%
RECURSOS HUMANOS	0	0%
UNIDAD DE LA MUJER	2	20%
CATASTRO	2	20%
MONITOREO TERRITORIAL	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Análisis:

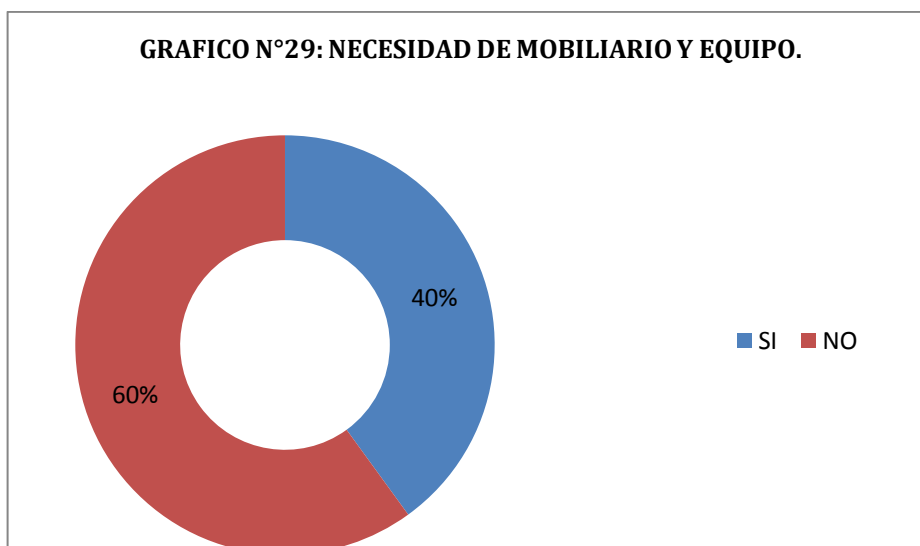
El departamento que posee una mayor necesidad de personal según los empleados de la alcaldía de San Antonio Los Ranchos es el de Cuentas Corrientes el cual posee un bajo rendimiento en cuanto a sus funciones, lo que se refleja en el aumento de la mora tributaria en los contribuyentes del municipio.

10)¿Considera adecuadas las herramientas que la alcaldía le proporciona para realizar su trabajo de la mejor manera?

**Objetivo:** Conocer si los empleados cuentan con los recursos necesarios para cumplir con cada una de sus funciones.

**TABLA N°29**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%



Análisis:

Los empleados consideran en su mayoría que la institución no le provee las herramientas adecuadas, para llevar a cabo su trabajo.

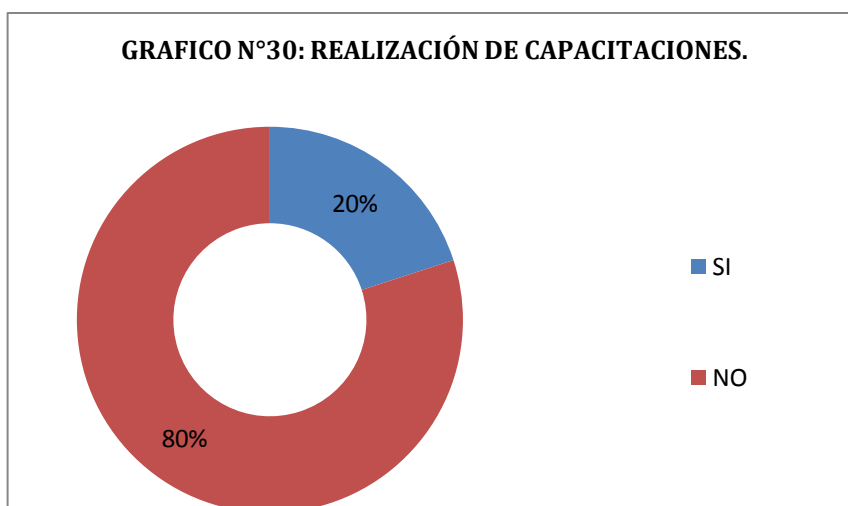
Según estos resultados las funciones de cada uno de ellos corre riesgo de no ser desempeñadas con eficiencia y eficacia, debido a que la falta de interés de las autoridades en brindarles todos los recursos que necesitan, puede causar desmotivación, falta de compromiso, e incluso irresponsabilidad.

11)¿Ha recibido capacitaciones específicas orientadas a mejorar su desempeño, por parte de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si las autoridades de la alcaldía municipal invierten en capacitar a su personal para que estos tengan un mejor desempeño.

**TABLA N°30**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

El 80% de los empleados afirma que no ha recibido ninguna capacitación específica según su cargo.

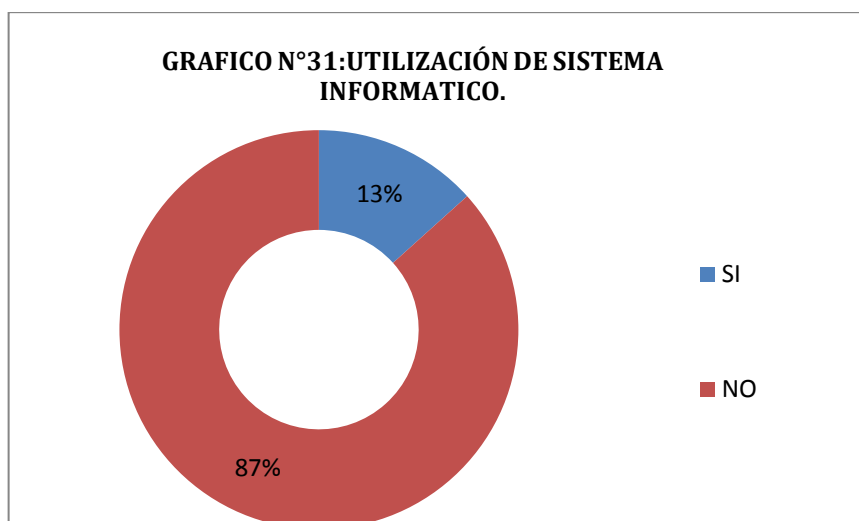
De lo anterior puede inferirse que la falta de un refuerzo de conocimientos para el personal, influye negativamente en todas las actividades que llevan a cabo.

12)¿La alcaldía cuenta con un sistema informático que le permita llevar un control adecuado e identificar a los contribuyentes que tienen retraso en el pago de los tributos?

**Objetivo:** Conocer si la comuna cuenta con el uso de software para llevar el control de los contribuyentes de la alcaldía.

**TABLA N°31**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Actualmente en toda empresa o institución se hace cada vez más uso de sistemas informáticos y una alcaldía no debería dejar de lado una herramienta que facilitaría la labor de organizar adecuadamente el expediente de cada contribuyente, expedir partidas de nacimiento, elaboración de actas de matrimonio, partidas de defunción, etc.

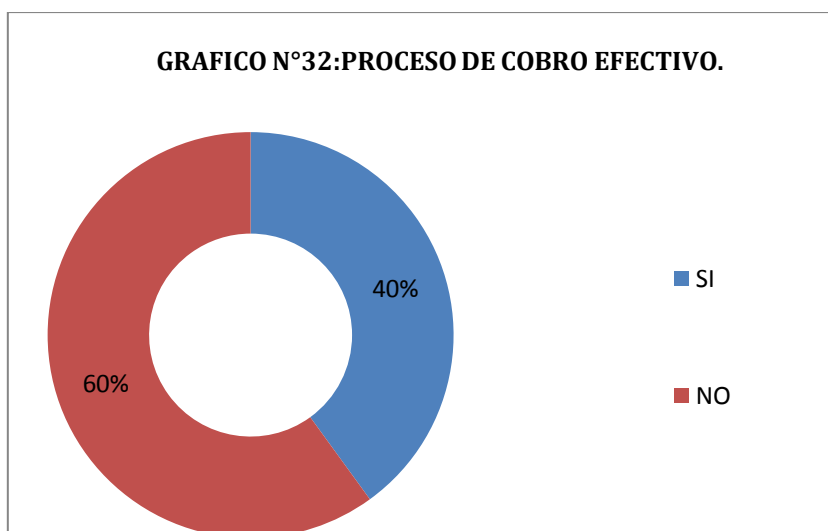
De esta forma no solo el cobro de impuesto se vería beneficiado, sino que todas las demás áreas dentro de la comuna brindando así un mejor servicio a la población en general; es lamentable que en la alcaldía no se cuente con ello.

13)¿Existe un proceso definido para realizar el cobro efectivo de la mora tributaria?

**Objetivo:** Indagar si existe un proceso definido que ayude al cobro efectivo de la mora tributaria.

**TABLA N°32**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

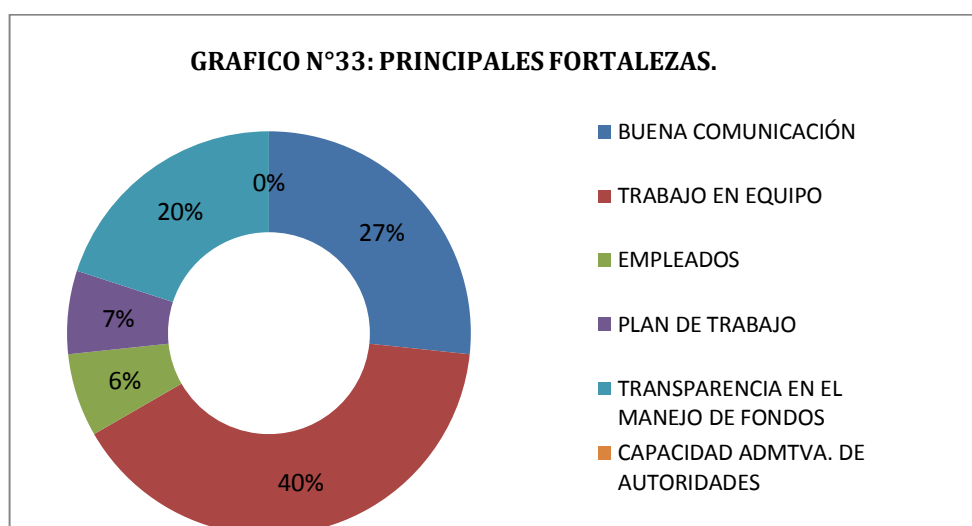
El 60% manifiesta que no se cuenta dentro de la municipalidad con una serie de pasos a seguir para efectuar el cobro de la mora tributaria, se puede presumir que esta es una de las razones por las cuales se hace muy poco para recuperar los impuestos que deben los contribuyentes.

14)¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las fortalezas, que desde el punto de vista de los empleados municipales posee la comuna de San Antonio Los Ranchos.

TABLA N°33

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
BUENA COMUNICACIÓN	4	27%
TRABAJO EN EQUIPO	6	40%
EMPLEADOS	1	6%
PLAN DE TRABAJO	1	7%
TRANSPARENCIA EN EL MANEJO DE FONDOS	3	20%
CAPACIDAD ADMTVA. DE AUTORIDADES	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Según los empleados el trabajo en equipo es su mayor fortaleza; ya que se identifican con el trabajo de cada quien; es bastante común que entre los empleados exista cooperación al momento de realizar las tareas encomendadas por la administración de la comuna.

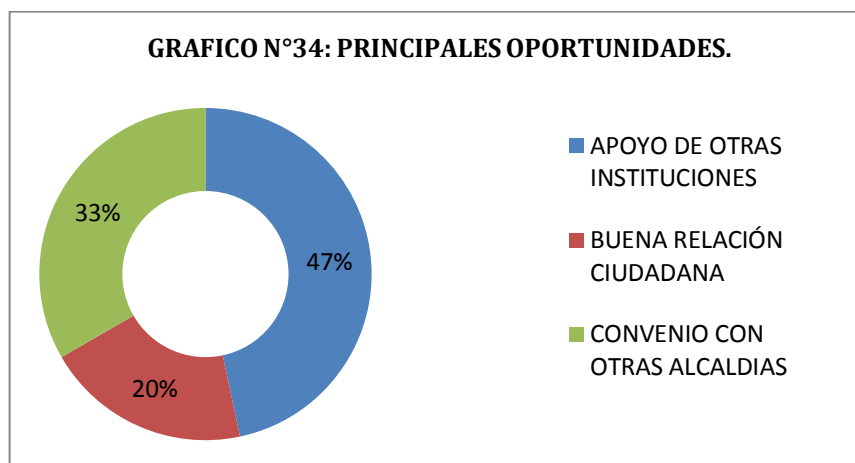
Además de la buena comunicación con un 27% y la transparencia en el manejo de los fondos con un 20%, los empleados consideran que en cuanto al ambiente laboral entre los compañeros no existe ningún tipo de problemas algo que se puede utilizar para el logro de los objetivos de la alcaldía.

15)¿Cuáles considera que son las principales oportunidades que la alcaldía debería aprovechar?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las oportunidades, que desde el punto de vista de los empleados municipales posee la comuna de San Antonio Los Ranchos.

**TABLA N°34**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
APOYO DE OTRAS INSTITUCIONES	7	47%
BUENA RELACIÓN CIUDADANA	3	20%
CONVENIO CON OTRAS ALCALDIAS	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

Debido a que el actual gobierno municipal comparte los ideales del actual gobierno central un 47% de los trabajadores considera que una de las oportunidades que pueden aprovechar es el solicitar ayuda a otras instituciones para la ejecución de obras.

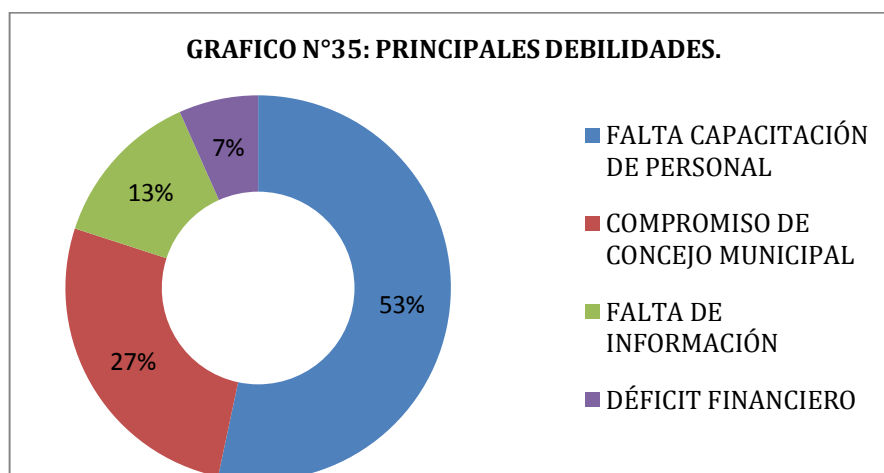
Así como un convenio entre las alcaldía aledañas para unirse en la solución a problemas que les afectan en conjunto; para luego adoptar medidas efectivas que les puedan generar mejores resultados en su gestión. Es de aprovechar que el 20% de los empleados mencionan que se tiene una buena relación con los habitantes ya que son personas que conocen de muchos años, lo cual puede ser útil al momento de concientizar en el pago de impuestos.

16)¿Cuáles considera que son las principales debilidades que afectan la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las debilidades, que desde el punto de vista de los empleados municipales posee la comuna de San Antonio Los Ranchos.

TABLA N°35

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
FALTA CAPACITACIÓN DE PERSONAL	8	53%
COMPROMISO DE CONCEJO MUNICIPAL	4	27%
FALTA DE INFORMACIÓN	2	13%
DÉFICIT FINANCIERO	1	7%
TOTAL	15	100%



Análisis:

Según un 53% de los empleados la falta de capacitación es una de las principales debilidades de la alcaldía; ya que se tienen muchas oportunidades de mejorar los procesos dentro de la institución pero no se poseen los conocimientos técnicos necesarios para echar a andar un proyecto de mejoramiento integral de la administración municipal.

Además de que un 27% considera que existe poco compromiso de parte del concejo municipal para la puesta en marcha del plan de gobierno local en su totalidad; lo cual mejoraría la imagen de la alcaldía ante los habitantes y motivaría a que las personas se pongan al día con los impuestos y tasas que están obligados a pagar.

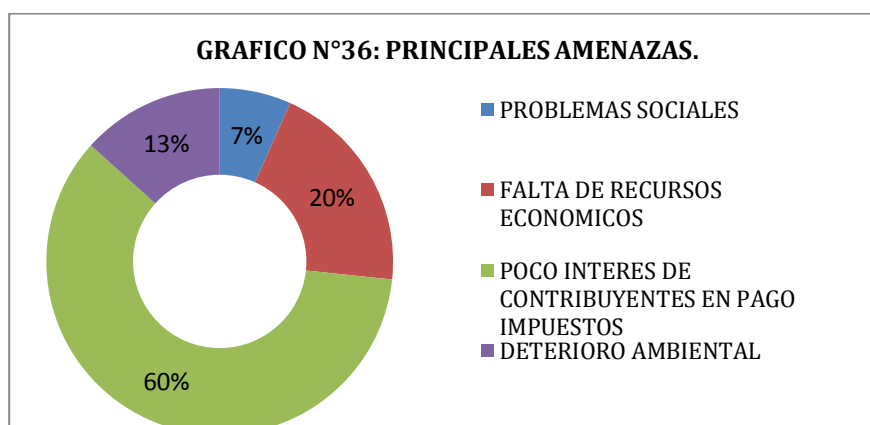


17)¿Cuáles considera que son las principales amenazas a las que se enfrenta la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las amenazas, que desde el punto de vista de los empleados municipales posee la comuna de San Antonio Los Ranchos.

**TABLA N°36**

RESPUESTAS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
PROBLEMAS SOCIALES	1	7%
FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS	3	20%
POCO INTERES DE CONTRIBUYENTES EN PAGO IMPUESTOS	9	60%
DETERIORO AMBIENTAL	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Análisis:

La principal amenaza que enfrenta la alcaldía municipal según los empleados de esta, es el poco interés de los contribuyentes en el pago de los impuestos con el 60%, esto porque para los empleados es una tema delicado pues es la fuente de ingreso más importante de la comuna, después del FODES; es lo que genera demora o incumplimiento con proyectos planeados para el municipio.

Otra amenaza para la comuna es la falta de recursos económicos que si se analiza de una forma integral tiene que ver con la primera. Puesto que es donde toma importancia la falta de financiamiento y la necesidad que la alcaldía tiene para cumplir sus obligaciones financieras y de promesas de proyectos en beneficio de la población local.

# **ANEXO N°3**

**ENTREVISTA REALIZADA A ENCARGADA DEL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES  
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO  
LOS RANCHOS**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA  
 GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES DEL MUNICIPIO DE SAN  
 ANTONIO LOS RANCHOS, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO**

### **C. ANEXO N°3: GUÍA DE ENTREVISTA A ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES ALCALDIA DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS.**

**OBJETIVO:** RECOLECTAR INFORMACIÓN PARA ELABORAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DEL MUNICIPIO SAN ANTONIO LOS RANCHOS; ASI COMO EN MUNICIPIOS SOBRESALIENTES EN EL MANEJO DE DICHO DEPARTAMENTO, PARA ELABORAR UN PLAN DE GESTIÓN EFECTIVO.

1. ¿LA GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES EN EL MUNICIPIO SE REALIZA DESDE UN DEPARTAMENTO ESPECÍFICO, O SOLAMENTE COMO UN ÁREA DE OTRO DEPARTAMENTO?

**R/ Como un área de tesorería**

2. ¿POSEEN POLÍTICAS POR ESCRITO PARA EL COBRO TRIBUTARIO MUNICIPAL?

**R/ Si**

3. SI LAS HUBIERE, ¿CUÁLES SON ESAS POLÍTICAS?

**R/ Manuales y formatos**

4. ¿POSEEN PROGRAMAS PERMANENTES PARA INCENTIVAR A LOS CONTRIBUYENTES A REALIZAR EL PAGO PUNTUAL DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

**R/ Solamente las notificaciones**

5. ¿POSEEN INSTRUMENTOS PARA REALIZAR EL COBRO DE LA MORA TRIBUTARIA?

**R/ Si**

6. ¿CUÁLES INSTRUMENTOS UTILIZAN?

**R/ Un programa de ISDEM**

7. ¿POSEEN ACTUALMENTE UN CONTROL EFECTIVO QUE LES PERMITA CONOCER EL MONTO TOTAL DE TRIBUTOS MUNICIPALES EN MORA QUE ADEUDAN LOS CONTRIBUYENTES A LA ALCALDÍA?

**R/ Libros manuales de Cuentas Corrientes**

8. DEL MONTO TOTAL QUE SE ADEUDA ¿CUÁNTO CORRESPONDE A TASA MUNICIPALES?

**R/ No se tiene un total específico.**

9. DEL MONTO TOTAL QUE SE ADEUDA ¿CUÁNTO CORRESPONDE A IMPUESTOS MUNICIPALES?

**R/ No por no contar con ley de impuestos en el municipio**

10. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS DEBILIDADES QUE POSEEN PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

**R/ La falta de un programa para tener más acceso a la información para estar notificando al contribuyente.**

11. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS AMENAZAS QUE POSEEN PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

**R/ Falta de voluntad de los contribuyentes**

12. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS FORTALEZAS QUE POSEEN PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

**R/ Los manuales de trabajo, leyes tributarias y ordenanzas municipales.**

13. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS OPORTUNIDADES QUE POSEEN PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

**R/ planes de pago para los contribuyentes.**

14. ¿CONSIDERA QUE EL MONTO TOTAL DE LA MORA TRIBUTARIA HA IDO EN AUMENTO O EN DISMINUCIÓN?

**R/ En disminución ya que después de la última notificación mucha gente se acercó a verificar su deuda y pagaron.**

15. DE ACUERDO A SU RESPUESTA ANTERIOR. ¿A QUÉ CONSIDERA QUE SE DEBE DICHA SITUACIÓN?

**R/ Por no saber la deuda y falta de avisos de cobro.**

ENCUESTA CON FINES EXCLUSIVAMENTE DIDÁCTICOS; LA INFORMACIÓN OBTENIDA SÓLO SERÁ USADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MENCIONADO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y NO SE UTILIZARÁ PARA OTROS FINES.

# **ANEXO N°4**

**ENTREVISTA REALIZADA A JEFE DEL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES  
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
**PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA  
 GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES DEL MUNICIPIO DE SAN  
 ANTONIO LOS RANCHOS, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO**

#### **D. ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA A ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES ALCALDIA DE ILOPANGO.**

**OBJETIVO:** RECOLECTAR INFORMACIÓN PARA ELABORAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DEL MUNICIPIO SAN ANTONIO LOS RANCHOS; ASI COMO EN MUNICIPIOS SOBRESALIENTES EN EL MANEJO DE DICHO DEPARTAMENTO, PARA ELABORAR UN PLAN DE GESTIÓN EFECTIVO.

16. ¿LA GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES EN EL MUNICIPIO SE REALIZA DESDE UN DEPARTAMENTO ESPECÍFICO, O SOLAMENTE COMO UN ÁREA DE OTRO DEPARTAMENTO?

Se realiza desde un departamento específico que es el departamento de cuentas corrientes, el cual es independiente de otros que existen como catastro o tesorería.

17. ¿POSEEN POLÍTICAS POR ESCRITO PARA EL COBRO TRIBUTARIO MUNICIPAL?

Si contamos con políticas por escrito.

18. SI LAS HUBIERE, ¿CUÁLES SON ESAS POLÍTICAS?

- Elaboración de plan de pago a contribuyentes según el caso.
- Cobrar 100% de deudas por vía administrativa o judicial
- El trato personalizado al contribuyente
- Revisión de casos de contribuyentes cada tres meses.
- Revisión de casos que tienen conflictos.

19. ¿POSEEN PROGRAMAS PERMANENTES PARA INCENTIVAR A LOS CONTRIBUYENTES A REALIZAR EL PAGO PUNTUAL DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

Si contamos con programas.

20. ¿POSEEN INSTRUMENTOS PARA REALIZAR EL COBRO DE LA MORA TRIBUTARIA?

Si contamos con instrumentos para realizar el cobro.

21. ¿CUÁLES INSTRUMENTOS UTILIZAN?

- Avisos de cobros
- Seguimientos de planes de pago.

22. ¿POSEEN ACTUALMENTE UN CONTROL EFECTIVO QUE LES PERMITA CONOCER EL MONTO TOTAL DE TRIBUTOS MUNICIPALES EN MORA QUE ADEUDAN LOS CONTRIBUYENTES A LA ALCALDÍA?

Si contamos con un control efectivo. Se tiene en control aproximadamente un 80% de todos los contribuyentes.

23. DEL MONTO TOTAL QUE SE ADEUDA ¿CUÁNTO CORRESPONDE A TASA MUNICIPALES?

No se puede estimar cuanto exactamente.

24. DEL MONTO TOTAL QUE SE ADEUDA ¿CUÁNTO CORRESPONDE A IMPUESTOS MUNICIPALES?

No se puede estimar cuanto exactamente.

25. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS DEBILIDADES QUE POSEEN PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

- Capacidad instalada para hacer llegar notas cada contribuyente.
- No toda la población está inscrita.

26. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS AMENAZAS QUE POSEEN PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

- Cierre de alcaldía
- Que no se cuente con empleados.
- No se hacen proyectos de mejoramiento.

27. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS FORTALEZAS QUE POSEEN PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

- Mantenerse con todos los servicios óptimos para la atención al contribuyente.

28. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS OPORTUNIDADES QUE POSEEN PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES?

29. ¿CONSIDERA QUE EL MONTO TOTAL DE LA MORA TRIBUTARIA HA IDO EN AUMENTO O EN DISMINUCIÓN?

Si se tiene mora, Se ha disminuido, en función de los contribuyentes que se tienen controlados, es decir de los que se reportan periódicamente por algún trámite o están dispuestos a pagar y se acercan a solventar situación; aunque también se mantiene una mora de los que nunca aparecen.

30. DE ACUERDO A SU RESPUESTA ANTERIOR. ¿A QUÉ CONSIDERA QUE SE DEBE DICHA SITUACIÓN?

A varios factores entre ellos la voluntad de los contribuyentes de pagar sus impuestos, también a las facilidades en cuanto el pago que se les dan a los mismos según sea su caso,

ENCUESTA CON FINES EXCLUSIVAMENTE DIDÁCTICOS; LA INFORMACIÓN OBTENIDA SÓLO SERÁ USADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MENCIONADO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y NO SE UTILIZARÁ PARA OTROS FINES.



# **ANEXO N°5**

FORMATOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA  
LABOR DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE LA  
MORA TRIBUTARIA EN EL MUNICIPIO DE SAN  
ANTONIO LOS RANCHOS



## 2. RECIBO DE INGRESO

ALCALDIA MUNICIPAL DE RECIBO DE INGRESO ISDEM		ALCALDIA MUNICIPAL DE RECIBO DE INGRESO ISDEM	
ES 0171856	ES 0476500	ES 0171856	ES 0476500
CONTRIBUYENTE		CONTRIBUYENTE	
TESORERIA	CONTABILIDAD	TESORERIA	CONTABILIDAD

Fuente: [www.isdem.gov.sv](http://www.isdem.gov.sv)

### 3. SOLVENCIA MUNICIPAL



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS RANCHOS  
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO**

#### **SOLVENCIA MUNICIPAL**

El infrascrito Tesorero Municipal hace constar que \_\_\_\_\_

del domicilio de \_\_\_\_\_

Se encuentra(n) registrado(a)(s) en el Registro de Cuenta Corriente del municipio de San Antonio Los Ranchos bajo el número \_\_\_\_\_;

Y se encuentran Solventes en el pago de tributos municipales al día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Extendido en la Alcaldía Municipal de San Antonio Los Ranchos a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

La presente solvencia tiene una vigencia máxima de 3 meses.

NOTA: Cualquier Alteración o enmendadura anula la presente solvencia.

\_\_\_\_\_  
Tesorería Municipal

#### 4. SOLICITUD DE PLAN DE PAGO.



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ANTONIO LOS  
RANCHOS  
TESORERIA MUNICIPAL  
SOLICITUD DE PLAN DE PAGO**

Yo, \_\_\_\_\_, con Documento Único de Identidad Personal número \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad y de profesión \_\_\_\_\_, con Número de Identificación Tributaria número \_\_\_\_\_ SOLICITO a ustedes me concedan la cantidad de \_\_\_\_\_ meses para realizar los pagos de tasas por Servicios y/o Impuestos Municipales, sobre cuenta a favor de \_\_\_\_\_ registrada bajo el número \_\_\_\_\_ ubicada en \_\_\_\_\_

cuyo monto de deuda asciende a la cantidad de \_\_\_\_\_ dólares incluye intereses y multa( )

NO incluye intereses y multa por ordenanza de exoneración ( );

Deuda acumulada hasta el mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, según datos del Registro de Cuentas Corrientes.

Para recibir notificaciones señalo la siguiente dirección \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ y número de teléfono \_\_\_\_\_

San Antonio Los Ranchos, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Firma \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_