

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALFARO FLORES, BEATRIZ
ROMERO REYES, ELMER ALEXANDER
PÉREZ RIVAS, SHAFIK JONHATHAN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

SAN SALVADOR, JUNIO 2007
EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Margarita Rivas de Recinos

**Decano de la
Facultad de
Ciencias Económicas** : Lic. Emilio Recinos Fuentes

**Secretaria de la
Facultad De Ciencias
Económicas** : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

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

Docente Director : Lic. Edgar Armando Guzmán

Junio de 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

BEATRIZ ALFARO FLORES:

Le doy gracias a **Dios** por haberme dado la sabiduría Y fuerzas para concretar mi carrera, sin su luz no podemos caminar.

A mi Madrecita **Teresa Flores**, por apoyarme con sus oraciones.

A mi Papa **José Mario Alfaro González** por habernos formado con el espíritu para estudiar.

A **Lemuel Eldridge** por impulsarme en mis estudios.

Agradezco a mi hermana **Ana Ruth Alfaro Flores**, por apoyarme en los momentos más difíciles de mi carrera, así como también a mis hermanos, hermanas y amigos que me brindaron su apoyo.

ELMER ALEXANDER ROMERO REYES:

Extiendo mis agradecimientos en primer lugar al **CREADOR**, por haberme dado la oportunidad de vida, la energía, fortaleza y salud para alcanzar mis objetivos y metas.

A mis **PADRES**, José Eduardo Romero Henríquez (Q.D.D.G); y en especial a mi madre Blanca Nely Reyes Benítez por ser la persona que me motivo en todo momento.

A mis **HERMANOS**, Adalberto Romero Reyes y Norma Carolina Romero Reyes (Q.D.D.G); a quien recuerdo y llevo en mi corazón Y a todas las personas familia y amigos que me otorgaron su ayuda y ánimo para seguir adelante.

SHAFIK JONHATHAN PÉREZ RIVAS:

A **DIOS** todo poderoso por darme esta bendición de concluir mis estudios superiores.

A MIS **PADRES**: Daniel Castro Pérez y Rita Adela Rivas Toledo, que con sus consejos y apoyo contribuyeron al logro de esta meta.

A MIS **HERMANOS**: Dax Daniel Pérez Rivas y Jessica Odalee Pérez Rivas que estuvieron siempre apoyando.

INDICE

CONTENIDO	PAG.
RESUMEN.	i
INTRODUCCIÓN.	v

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO Y SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	1
I. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES . . .	1
A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.	2
1. Ubicación Geográfica.	2
2. Población.	3
3. Cultura y Religión.	4
II. ASPECTOS BÁSICOS SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.	5
A. Visión.	5
B. Misión.	5
C. Importancia.	6
D. Objetivo.. . . .	7
E. Estructura organizativa	7
F. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LAS PRINCIPALES DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS	8

G. RECURSOS DISPONIBLES.	12
1. Recursos Humanos.	12
2. Recursos Materiales.	13
3. Recursos Financieros.	13
H. MARCO NORMATIVO LEGAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.	15
1. Constitución de la Republica de El Salvador.		15
2. Código Municipal		15
3. Ley General Tributaria Municipal.		17
4. Ley de creación del Fondo para el desarrollo económico y social De Los Municipios (FODES).		18
5. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño De Desarrollo Municipal (ISDEM).		19
6. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).		19
7. Ley de adquisiciones y contrataciones de La Administración Pública (LACAP)		20
8. Ley Orgánica de La Corte de Cuentas de La Republica		21
III. ELEMENTOS BÁSICOS SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.		22
A. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS.	22
B. IMPORTANCIA		24
C. CLASIFICACIÓN.		25

D. CARACTERÍSTICAS.	27
E. ELEMENTOS DE UN SISTEMA.	27
F. SISTEMA ADMINISTRATIVO DE COBRANZA	29
1. Propósito.	29
2. Objetivos.	30
3. Políticas	31
4. Estrategias.	31
5. DESCRIPCIÓN DE FASES Y TÉCNICAS DE COBRANZA APLICABLES.	32
a. Fase de recordatorio.	33
b. Fase de insistencia.	33
c. Fase drástica.	34
d. Informes de cobranza	34

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO. 36

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	36
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	36
1. Objetivos General.	36
2. Objetivos Específicos	36
B. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
C. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	37

D. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	37
1. Fuentes Primarias.	38
2. Fuentes Secundarias.	38
E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	38
1. Observación Directa	38
2. Encuesta.	39
a) Determinación del Universo	39
b) Determinación de la muestra de contribuyentes	40
F. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	42
1. Cuestionario.	42
2. Prueba Piloto.	42
G. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	42
H. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.	76
1. Antecedentes	76
2. Formulación del Problema.	77
I. HIPÓTESIS GENERAL.	78
J. OBJETIVOS	78
K. POLITICAS.	79
L. ESTRATEGIAS	79
M. OPERACIÓN DE LA CARTERA DE MORA	80
1. Niveles de Morosidad	80
2. Tendencia de la Mora Municipal.	81

3.	Clasificación de La Cartera de Mora.	81
4.	Causas Generadoras de Mora.	82
N.	PROCEDIMIENTOS TECNICOS DE RECUPERACIÓN	85
1.	Administrativos.	85
2.	Judiciales.	87
O.	RECURSOS UTILIZADOS.	88
1.	Humanos.	88
2.	Materiales.	89
3.	Legales	89
P.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
1.	Conclusiones	90
2.	Recomendaciones	91

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.94

A.	OBJETIVOS.	94
1.	Objetivo General.	94
2.	Objetivos Específicos	94
B.	JUSTIFICACION.	95
C.	ALCANCE DE APLICACION.	97
D.	DESCRIPCION DEL SISTEMA PROPUESTO DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA.	97

1. Introducción	97
2. Características	98
3. Objetivos	99
4. Políticas Generales	100
5. Estrategias	102
6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA DE COBROS Y RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA DE LA "ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO"	104
7. Control del Sistema de Cobros y Recuperación	126
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN..	126
1. Objetivos.	126
2. Objetivo General	126
3. Objetivos Específicos.	127
F. ACTIVIDADES A REALIZAR..	127
1. Aprobación.	127
2. Capacitación	127
3. Impresión.	128
4. Ejecución.	128
5. Supervisión.	128
G. CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	128
H. RECURSOS	130
I. BIBLIOGRAFÍA..	132

ANEXOS

- No. 1. Organigrama Alcaldía Municipal de Soyapango
- No. 2. Proceso de Gestión de Cobro Municipal actual
- No. 3. Símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagramas de Flujo.
- No. 4. Formulario de Listado Depurado de Cuentas pendientes de pago.
- No. 5. Formato de Estado de Cuenta Individual
- No. 6. Formato de Aviso Recordatorio de La Alcaldía de Soyapango.
- No. 7. Formulario para Informe diario de visitas a contribuyentes.
- No. 8. Expediente
- No. 9. Formato de Primer Aviso de Cobro
- No. 10. Formato Segundo Aviso de Cobro
- No. 11. Formato Tercer Aviso de Cobro
- No. 12. Formato de Contrato pago a Plazos.
- No. 13. Formato de Informe Mensual de la mora Recuperada de las Tasas e Impuestos Municipales.
- No. 14. Formato de Informe Comparativo Mensual de la Mora Recuperada de las Tasas e Interés Mensuales.

RESUMEN

Actualmente, el municipio de Soyapango es uno de los más importantes municipios del Área Metropolitana de San Salvador, ya que alberga una de las principales zonas industriales y de comercio del país, es la segunda ciudad más poblada del territorio nacional, por lo que demanda un presupuesto grande y un mayor número de empleados para cubrir los servicios y las necesidades que demandan los ciudadanos que habitan en dicho municipio.

La Alcaldía Municipal de Soyapango, goza de autonomía e independencia propia que la ley le otorga para administrar su comuna y llevar a cabo sus objetivos.

Sin embargo la debilidad administrativa que afronta hoy en día la alcaldía municipal, es la recuperación de la deuda de los contribuyentes en concepto de tributos municipales, razón para realizar el presente trabajo de investigación titulado: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

La metodología utilizada en la investigación, fue mediante la recopilación bibliográfica relacionada con el origen de las comunas en el país y las funciones que éstas realizan; así como también información proporcionada por el Gerente Financiero de la Alcaldía, la Unidad de Proyección Social, y los jefes de los departamentos que intervienen

en el cobro de los tributos municipales, principalmente la Unidad de Recuperación de mora, lo que permitió profundizar en el desarrollo de la investigación.

La investigación de campo, se realizó mediante técnicas como la observación directa y la encuesta diseñada para los habitantes del municipio y empleados de la Unidad de recuperación de mora, obteniendo como resultados la falta de objetivos, políticas y estrategias definidas, así como también la falta de confección de padrones reales depurados y actualizados para una eficiente recaudación de los tributos municipales en mora.

Se determinaron las causas por las cuales los contribuyentes no cancelan las tasas e impuestos municipales oportunamente, siendo las más importantes que para el contribuyente no es prioridad el pago de los tributos municipales por la falta de recursos económicos, otra causa es la falta de interés en el pago de sus tasas e impuestos municipales, esto debido al desconocimiento de las sanciones que aplica la Alcaldía cuando éstos no se cancelan.

Por lo que la propuesta de solución se enfoca a proveer un nuevo sistema de cobros y recuperación de la mora tributaria, a través de:

- El establecimiento de objetivos, políticas y estrategias para la Unidad de Recuperación de mora de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- La implementación de procedimientos para el cobro y recuperación de las tasas e impuestos municipales, buscando la realización del cobro oportunamente y la recaudación de la mora tributaria.
- la incorporación de nuevo recurso humano y recursos materiales que dinamicen el sistema de cobros y recuperación a fin de incrementar la recaudación de los tributos municipales adeudados.

Lo cual permitió establecer las siguientes principales conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES:

- La Unidad de recuperación de mora, no cuenta con objetivos ni políticas claramente definidas, y esto conlleva a que los empleados no persigan un fin común y no apliquen lineamientos a seguir en la ejecución de sus labores.

- No existe una apropiada administración de las cuentas de los contribuyentes, lo que genera una mala actualización de la cartera de contribuyentes, ya que hay cuentas que no están enlazadas en el sistema, lo que genera que los contribuyentes caigan en mora.

- El sistema de cobros y de recuperación que posee La Alcaldía Municipal de Soyapango, no garantiza la efectiva recuperación de la mora.

RECOMENDACIONES :

- Diseñar objetivos y políticas en la Unidad de recuperación de mora, para que el personal pueda orientar sus labores hacia un fin común; así mismo que dispongan de lineamientos indispensables para el desarrollo de sus labores.
- Implantar el sistema de recuperación de mora tributaria, diseñado para solucionar el problema de recaudación de la mora tributaria.
- Realizar la debida y oportuna depuración de las cuentas, a fin de identificar y corregir correctamente las cuentas de los contribuyentes, para disminuir el riesgo de que caigan en situación de morosidad.

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, las Alcaldías Municipales de El Salvador enfrentan una serie de dificultades en la gestión de recaudación y cobro de los impuestos y tasas municipales de los contribuyentes, muchas veces éstos caen en mora por diversos motivos, lo que representa para las Alcaldías una reducción de sus ingresos municipales que limitan el desarrollo de proyectos y servicios para la comunidad.

La investigación realizada, para la Alcaldía Municipal de Soyapango propone una alternativa que ayude a través de un Sistema de Recuperación de mora tributaria la realización del cobro efectivo y la recuperación de la mora de las tasas e impuestos municipales, logrando incrementar el porcentaje de recaudación de éstos en una forma significativa.

La investigación se divide en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo, comprende las generalidades de las Alcaldías, antecedentes y aspectos básicos de la Alcaldía Municipal de Soyapango como la misión, visión, estructura organizativa, una descripción funcional de las principales dependencias administrativas, los recursos humanos y materiales con los que cuenta la actual administración, el marco normativo legal que regula las actividades de las Alcaldías. Así como también los servicios que presta.

Por otra parte se presenta las generalidades de los sistemas con sus conceptos, importancia, clasificación característica y elementos; se explica el sistema administrativo de cobranza, las fases y las técnicas aplicables.

El segundo capítulo, contiene la información de campo realizada como la metodología y técnicas utilizadas en la investigación, el diagnóstico de la situación actual del sistema de recuperación de mora tributaria en la Alcaldía Municipal de Soyapango, logrando con ello tener una base para proponer un nuevo sistema de recuperación de mora que contribuya a una adecuada administración del cobro de los tributos municipales, así como también la formulación de conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el desarrollo del tercer capítulo, se presenta la propuesta del sistema de recuperación de mora tributaria para la Alcaldía, los objetivos, justificación, alcance de aplicación, la descripción del manual de procedimientos básicos del sistema propuesto, y su control.

Igualmente, se detalla el plan de implementación para la puesta en marcha de dicha propuesta y la bibliografía utilizada para realizar la investigación.

Finalmente, se encuentran los anexos que comprenden: La estructura organizativa de la Alcaldía, los diferentes formatos y documentos necesarios para el buen funcionamiento de la unidad de recuperación de mora

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO Y SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

I. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES

El origen de las municipalidades es el mismo que el del Estado, en efecto los municipios surgen en la época del Imperio Romano, bajo el cual las ciudades que eran conquistadas, las incorporaban al imperio, cuyos habitantes carecían de derechos, más no de obligaciones y debían pagar una carga económica llamada tributo, que era administrado por un régimen municipal llamado Lex Julia Municipales.

El primer ayuntamiento o Alcaldía fundado en El Salvador fue la Villa de San Salvador, establecida el 1 de abril de 1525 y reconocida como tal hasta en año de 1545, siendo su primer Alcalde Diego de Holguín.

Después de proclamada la independencia de El Salvador en 1821, este ayuntamiento municipal fue la única institución que sobrevive a la época de la colonia.¹

¹ Recopilación de leyes relativas a la historia de los municipios de El Salvador edición del ministerio del Interior de El Salvador, Imprenta Nacional, 1950.

A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO

La Ciudad de Soyapango en 1550 se denominaba Caserío de Coyapango y en el año de 1740, este poblado que pertenecía a la Parroquia de Tonacatepeque, fue denominado San Antonio de Zoyatpango.

En 1824 con la proclama de la primera Constitución Política de El Salvador, siendo Jefe de Estado Juan Manuel Rodríguez, se configuraron para la República sus primeros cuatro departamentos: Sonsonate, San Miguel, San Vicente y San Salvador; Soyapango, queda adscrito al Departamento de San Salvador con el título de Pueblo. En 1865, Soyapango es incluido como municipio del Distrito del Centro de San Salvador durante la administración del General Fernando Figueroa; sin embargo por decreto legislativo del 16 de mayo de 1907, se confiere al pueblo de Soyapango el título de Villa y el 21 de Enero de 1969 obtuvo el rango de ciudad mediante Decreto Legislativo No. 254, publicado en el D. O. No.25, Tomo 222, de fecha 6 de febrero de 1969.²

1. Ubicación Geográfica

Soyapango está ubicado en el centro de la región metropolitana del Departamento de San Salvador, con una extensión territorial de 29.72 km². La ciudad abarca casi la totalidad del municipio, pues tiene muy poca zona rural; el antiguo centro de la ciudad de Soyapango, está situado a 648 metros sobre el nivel del mar y a 7 Kms. al Este de la ciudad de San Salvador, limitada al Norte por

² Publicado el 6 de febrero de 1969 en el Diario Oficial Gaceta del Gobierno de El Salvador, Tomo 222, Numero 25.

los municipios de Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al Sur colinda con Santo Tomas y San Marcos, al Este con el Municipio de Ilopango y al Oeste con Ciudad Delgado y San Salvador.

2. Población.

Después de la llegada de los españoles se configuraron en el territorio de Cuscatlán varios caseríos, uno de ellos fue el de "Coyapango" y se estima que su población para el año de 1550 era de 100 habitantes aproximadamente.

De acuerdo al V Censo Nacional de Población y VI de Vivienda, la población para 1992 fue de 261,122 Habitantes con una densidad poblacional de 8,786 habitantes /km², Según el Programa Salvadoreño de Investigación Sobre Desarrollo y Medio Ambiente, PRISMA, para 1998 la población estimada era de 403,700 habitantes con una densidad poblacional de 13,592 habitantes/km², teniendo en la actualidad una cifra estimada de 500,000 habitantes según la municipalidad.

La composición de la población actual es una mezcla de polos de migración interna con distintas causas:

- ⇒ Necesidad de obreros por el proceso de industrialización del país cuyo principal asentamiento fue Soyapango.(1950)
- ⇒ Migración por la guerra de las 100 horas (1969).
- ⇒ Migración por el conflicto social y guerra civil de los 70s y 80s.

⇒ Damnificados de los terremotos de 1965, 1986, enero 2001 y febrero 2001.³

El Municipio de Soyapango ha alcanzado un crecimiento económico notable sobre todo por ser de muchas empresas industriales, comerciales y de servicio, lo que le ha permitido expandirse territorialmente y constituirse en uno de los más importantes municipios del Área Metropolitana de San Salvador.

En los últimos 25 años ha tenido un crecimiento vertiginoso por ser un municipio identificado por albergar a una de las principales zonas industriales del país, lo que ha calificado de ostentar la segunda ciudad más poblada del territorio nacional.

En El Salvador durante los años 70's, los gobiernos municipales fueron despojados de funciones como: prestación de servicios de agua, educación y salud, las cuales pasaron a ser manejadas por el gobierno central por medio de instituciones autónomas. Los gobiernos locales aunque debilitados económica y administrativamente, siguieron siendo clave para el control político social de la población.

3. Cultura y Religión:

La celebración de las Fiestas Patronales del Municipio de Soyapango se llevan a cabo del 5 al 13 de octubre de cada año; así mismo se celebra también otra fiesta patronal en

³ Fuente: Gestión y Proyección Social, Alcaldía Municipal de Soyapango.

el mes de junio, las cuales están revestidas de tradición católica.

En estas celebraciones se realiza una serie de actividades entre las cuales se tiene: la procesión de la Virgen del Rosario, Patrona de Soyapango; Ferias Comerciales; también se realiza el desfile de las Reinas representantes de zonas y sectores en las que se elige la Reina de las Fiestas Patronales y la fiesta de Coronación y el tradicional correo.⁴

II. ASPECTOS BÁSICOS SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

A. Visión:

La visión es la imagen que toda organización define respecto a su futuro, es decir, lo que se pretende ser.

En la Alcaldía Municipal de Soyapango la visión institucional es la siguiente "aspiramos al fortalecimiento, modernización y eficiencia del trabajo municipal para impulsar el desarrollo local generando mejores condiciones de vida que propicien un modelo alternativo y democrático".⁵

B. Misión :

La misión es la razón esencial de ser y existir de toda organización y de su papel en la sociedad.

⁴ Fuente: Gestión y Proyección Social Alcaldía Municipal de Soyapango.

⁵ Unidad de Recursos Humanos, Alcaldía Municipal de Soyapango.

La misión institucional de la Alcaldía Municipal de Soyapango es: Establecer una gestión municipal eficiente, responsable y transparente, capaz de construir con la participación ciudadana las transformaciones políticas, económicas y sociales.⁶

C. Importancia:

Una de las características principales de la Municipalidad de Soyapango, es el hecho de que la ley le concede ser un gobierno autónomo, el cual goza de independencia propia, dándoles a sus habitantes una localidad, creando sus propias normas internas, eligiendo mediante votación a sus autoridades para que en su nombre y representación, administren y decidan sobre una serie de asuntos de interés local.

Así mismo, las Municipalidades son unidades político-administrativas, ya que una de las principales funciones es la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad, promoviendo a su vez la participación ciudadana en las diferentes actividades que realiza.

El gobierno municipal es responsable de la dirección y administración del bien común de una localidad, lo que le faculta crear normas de carácter jurídico y económico, que le permite regular asuntos de interés propio sobre su funcionamiento interno, definiendo la forma de obtener

⁶ Unidad de Recursos Humanos, Alcaldía Municipal de Soyapango.

los recursos que necesita y definir cuanto y en qué lo va a gastar en beneficio de los habitantes.

D. Objetivo:

Un objetivo es el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo conjunto de las unidades que conforman una organización.

La Alcaldía Municipal de Soyapango tiene como objetivos básicos los siguientes:

- ⇒ Fomentar la participación ciudadana de los diferentes estratos sociales en las actividades y decisiones del gobierno local.
- ⇒ Satisfacer las necesidades de los ciudadanos por medio de la prestación de servicios públicos.
- ⇒ Promover el desarrollo económico, social, y la cultura a favor de la comunidad.
- ⇒ Crear políticas para estimular la recaudación de impuestos municipales.

E. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de una entidad es la descripción ordenada de las unidades administrativas en función de sus relaciones de jerarquía.

La Alcaldía de Soyapango refleja la estructura organizacional definida en su organigrama oficial (ver anexo No. 1).

F. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LAS PRINCIPALES DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS.

Concejo Municipal:

Es el ente encargado de ejercer el gobierno local, elegido popularmente para un periodo de 3 años (pudiendo ser reelectos) e integrado por el Alcalde, un Sindico, un Secretario, los Concejales propietarios y los Concejales suplentes.

Este órgano constituye el primer nivel de autoridad más importante en el que se toman las máximas decisiones traducidas en planes, políticas y estrategias de acción institucional. El Concejo Municipal tiene la capacidad de decidir las acciones a seguir en la comuna, desarrolla labores legislativas, señala las metas de cada área de actividad de la administración municipal.

Además tiene la facultad de crear, modificar y suprimir las tasas y las contribuciones públicas.

También el concejo puede establecer su presupuesto, nombrar y remover funcionarios y empleados de sus dependencias, decretar las ordenanzas y los reglamentos locales, elaborar sus tarifas de impuestos y reformarlas proponiéndolas a la Asamblea Legislativa y gestionar libremente en materia de su competencia.

Alcalde Municipal:

Es el máximo funcionario ejecutivo de la Alcaldía, es electo por votación popular y su función consiste en

presidir las reuniones del Concejo Municipal y supervisar el trabajo de toda la municipalidad.

Sindicatura:

Esta Unidad representa legalmente al Municipio y vela por que se cumplan leyes, decretos, reglamentos y ordenanzas, garantizando la aplicación del marco jurídico a fin de controlar y supervisar la gestión legal de la institución. Tiene como finalidad ayudar al Concejo y al Alcalde en los aspectos jurídicos y administrativos de interés para la municipalidad.

Auditoria Interna:

Lleva acabo el control interno posterior, aplicando Normas de Auditoria Gubernamental y otras Normas de Auditoria de aceptación general, evalúa la efectividad de los demás controles internos, alcanzando su mejor expresión cuando recomienda mejoras a la administración y éstas se concretan; además, ejerce la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, con el objetivo de fomentar transparencia en la gestión Municipal.

Gerencia General:

Constituye la unidad en la que el Alcalde, por acuerdo del Concejo Municipal, delega la dirección del funcionamiento interno de la Alcaldía, coordinando las diferentes dependencias y unidades sobre los planes y proyectos a desarrollar en cada período anual.



Secretaria Municipal:

Su función consiste en apoyar las actividades administrativas de la municipalidad, específicamente asesorando al Concejo Municipal y a las comisiones en asuntos de orden legal y administrativo.

Gerencia Financiera:

Es la encargada de garantizar la recaudación eficiente de los fondos municipales, contando para su cumplimiento con el apoyo del departamento de tesorería, del departamento de contabilidad, del registro tributario y de la unidad de cuentas corrientes.

Gerencia de Proyección Social y Promoción:

Es responsable de la coordinación entre los intereses comunitarios y los objetivos propuestos por la municipalidad, mediante el acercamiento a los habitantes del municipio.

Comunicaciones y Relaciones Públicas:

Su función es dar a conocer a la comunidad los diversos proyectos y obras realizadas por la municipalidad.

Gestión y Cooperación Internacional:

Esta unidad coordina las relaciones, contactos e iniciativas, formulando estrategias, programas y proyectos coherentes con los planes estratégicos de la Municipalidad, para el desarrollo de relaciones de cooperación, gestión de asistencia técnica y de obtener ayuda económica ante Agencias de Cooperación Internacionales, Gobierno Central y Gobiernos de otros países.

Departamento de Informática:

Apoya el funcionamiento del equipo informático de las diferentes unidades de la Institución, facilitando la ejecución de las operaciones y procesamiento de datos mediante la actualización, soporte y mantenimiento del equipo.

Cuerpo de Agentes Metropolitanos:

Garantiza el cumplimiento de leyes municipales y ordenanzas; manteniendo la vigilancia, orden y tranquilidad en los recintos de la municipalidad, como mercados, plazas edificios municipales, etc.

Registro Estado Familiar:

Brinda los servicios jurídicos de todos los hechos y actos de los ciudadanos en materia del estado familiar mediante un registro histórico.

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones:

Esta unidad es la responsable de realizar la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, aplicando el cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas respectivas.

Unidad de Recursos Humanos:

Su función, es promover y desarrollar la administración del personal de la municipalidad, con el propósito de coordinar los objetivos e intereses de la institución con las de los empleados.

Unidad de Medio Ambiente:

Esta unidad se encarga de contribuir a la protección y mejoramiento del medio ambiente, con el fin de hacer del municipio un lugar equilibrado tanto en lo productivo como en materia de responsabilidad social de las empresas hacia el medio ambiente, apoyando así la calidad de vida de los habitantes.

G. RECURSOS DISPONIBLES

La Alcaldía Municipal de Soyapango para la realización de sus fines y actividades, dispone de los siguientes recursos:

1. Recursos Humanos:

Constituyen el único recurso vivo y dinámico, distribuido en las diferentes unidades de la municipalidad, interrelacionados entre sí para la realización de sus actividades y el logro de los objetivos institucionales.

En la actualidad se encuentran laborando 644 empleados, de los cuales 25 de ellos están asignados a las actividades del proceso de recuperación de mora tributaria.

2. Recursos Físicos o Materiales:

Estos recursos contribuyen al apoyo de las funciones del personal en general y a la dotación de los diversos servicios a los ciudadanos.

3. Recursos Financieros:

Estos recursos se refieren al dinero en forma de capital, flujo de caja, empréstitos, financiación, créditos, entre otros.

La Alcaldía, adicionalmente a sus propios ingresos provenientes de impuestos, tasas y contribuciones, recibe fondos del presupuesto general de la nación, destinados para su inversión en el desarrollo de proyectos en el municipio, así como también para su operación; los cuales son siempre insuficientes frente a las necesidades.

Del Fondo para el Desarrollo Económico Y Social de los Municipios (FODES), recibe el 7% y el 1% de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), tomando como base el monto de los fondos del presupuesto General de la República y del Fondo anual de COMURES.

Entre los recursos humanos, financieros y materiales de la Alcaldía están:

HUMANOS	FINANCIEROS	MATERIALES
<p>644 Empleados distribuidos de la siguiente forma.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Despacho municipal (4) ▪ Sindicatura (2) ▪ Secretaria (4) ▪ Auditoria Interna (4) ▪ CAM (126) ▪ Gerencia General (2) <p>Sub. Gerencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativa (42) ▪ Financiera y sus dependencias (82) ▪ Participación Ciudadana y Desarrollo Social (51) ▪ Servicios (323) ▪ Jurídico (4) 	<p>Recursos Propios</p> <p>Impuestos:</p> <p>Pago de las empresas por actividades económicas.</p> <p>Tasas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de los Ciudadanos por servicios prestados por la Alcaldía. ▪ El producto de sanciones (multas) impuestas en la jurisdicción correspondiente. ▪ Por servicios prestados como la extensión de documentos, administración de cementerios, mercados, tiangué. ▪ Préstamos <p>Transferencias del Estado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportación del FODES según Art.207 Inc. 3 de la Constitución de la República. 	<p>Mobiliario y Equipo de Oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadoras (22) ▪ Maquinas de escribir (3) ▪ Fotocopiadoras (1) ▪ Contómetros (14) ▪ Impresoras (7) <p>Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vehículos (4) <p>Bienes inmuebles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Propiedades municipales (200) ▪ Instalaciones municipales (4) <p>Equipo de recolección de desechos sólidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Camiones recolectores (38)

Fuente: Gerencia Financiera, Alcaldía Municipal de soyapango.

H. MARCO NORMATIVO LEGAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

Las municipalidades disponen de un marco legal que se caracteriza por mantener vigente la autonomía de la cual les permite una independencia administrativa, técnica y económica.

Dentro del marco legal que rige a la Alcaldía Municipal de Soyapango se identifican los siguientes instrumentos:

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

La Constitución de la República de El Salvador, establece la conformación de los municipios, los cuales estarán regidos por concejos formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores, cuyo número será proporcional a la población.

Además, los Municipios como ya se mencionó son autónomos constitucionalmente en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, rigiéndose por un Código Municipal, que establece los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

2. CÓDIGO MUNICIPAL.

Este código expone, los términos relacionados al marco normativo, jurídico y político que determina la estructura y las competencias que deben regir a los Gobiernos Municipales, integrado por normas que vinculan

al ciudadano y que son de vital importancia para el desarrollo del mismo. Contiene además regulaciones relativas a nomenclatura, formación de registro civil, prestaciones de servicios, regulación de uso de calles, aceras, parques y otros sitios de interés público, municipales y locales.

Las competencias municipales en función del Código Municipal son amplias y entre las cuales se mencionaran las siguientes:

- ⇒ La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
- ⇒ El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- ⇒ La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto concierne a los intereses y fines específicos municipales.
- ⇒ La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
- ⇒ La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado.
- ⇒ La regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley.

3. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.

Esta ley establece los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios, para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad a la Constitución de la República de El Salvador.

La ley General tributaria Municipal, define la obligación tributaria municipal como el vínculo jurídico personal, que existe entre el Municipio y los contribuyentes conforme al cual, estos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca.

Las normas tributarias serán aplicables en el ámbito territorial del municipio en que se realicen las actividades, se presten los servicios o se encuentren radicados los bienes, objeto del gravamen municipal; cualquiera que fuere domicilio del sujeto pasivo. Cuando los servicios o los bienes se desarrollen, se presten o se encuentren radicados en más de una municipalidad, la norma aplicable será:

- ⇒ En el lugar donde se han realizado las circunstancias y elementos constitutivos del mismo, y donde se ha realizado el ultimo de estos.
- ⇒ La emergente de convenios cooperativos suscritos entre dos o más municipios interesados.

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

4. LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES)

EL Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), es un fondo creado por mandato constitucional, para la intervención en proyectos que beneficien el desarrollo de los municipios, así como gastos de funcionamiento de las Alcaldías, establecer las bases de la modernización de los municipios facilitando la planificación municipal, y así también, promueve la participación ciudadana y la transferencia en la gestión municipal, garantizando el uso de los recursos, en respuesta real a las necesidades, intereses y problemas del municipio.

La asignación para cada municipio, comprenderá los fondos que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), les transfiera en efectivo y se complementara con los recursos del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, estos recursos deberán de aplicarse principalmente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales.

5. LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL(ISDEM)

Esta ley se crea como un organismo especializado para dar asistencia técnica, administrativa y financiera a las municipalidades, a fin de promover el mejoramiento de sus habitantes con pleno y eficaz aprovechamiento de sus recursos.

El ISDEM proporciona Asistencia Técnica y Capacitación, en el uso y manejo del FODES, que permita la inversión efectiva en los Municipios, lo que facilita cumplir con el informe de uso de FODES que exige el Ministerio de Hacienda.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal transfiere a los municipios fondos destinados a la inversión en el desarrollo de proyectos (80%), y fondos destinados a gastos de funcionamiento (20%), estos fondos deben ser captados por la tesorería municipal, y deberán administrarse en cuentas bancarias, separando la asignación que le corresponde para la inversión y el funcionamiento; cada municipio informará trimestralmente al ISDEM sobre el uso del FODES.

6. LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO (AFI) .

La Alcaldía Municipal de Soyapango, recibe recursos financieros del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES), provenientes del Presupuesto General de

la Nación y para la captación de estos recursos se aplica la normativa del SAFI, en el registro de las operaciones a través del sistema de Contabilidad Gubernamental.

Este instrumento jurídico, tiene como objeto normar y armonizar la gestión del sector público, la cual según el Art.2, enuncia que todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República quedan sujetas a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. Así mismo en el título V del Subsistema de Inversiones y Créditos Públicos, capítulo I; establece que el subsistema de inversión y créditos públicos rige para todas las entidades del sector público y rige para las municipalidades cuando el gobierno central sea el garante.

También en lo relativo a la aplicación de normas generales de contabilidad gubernamental las municipalidades serán regidas por el título VI de la mencionada ley. Los subsidios y subvenciones que el Gobierno Central traslade hacia las municipalidades son también regidos a lo mandado en esta ley.

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

Esta ley tiene como objeto normalizar, desarrollar y facilitar las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública, para el cumplimiento de sus fines. Contiene específicamente en su Art. 2, literal c),

La forma en como se establecerán las adquisiciones y contrataciones costeados con fondos municipales, las que podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración a cargo del mismo consejo y conforme a las condiciones que señala esta ley.

Cada institución de la Administración Pública y para el caso de los municipios estos establecerán una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, que podrá abreviarse U.A.C.I., la cual será la encargada de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios realizados por la institución.

8. LEY ORGÁNICA DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA.

En el Art.1 de esta ley, se establece que la Corte de Cuentas es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular, haciendo referencia al Art. 207 de la Constitución de la República de El Salvador, el cual declara que los consejos municipales administraran el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

Consecuentemente, respecto a las municipalidades es atribución y facultad de la corte de cuentas, vigilar la recaudación, la custodia del compromiso y la existencia física, como la liquidación de impuestos y demás

contribuciones, inspeccionar cuando crea conveniente los bienes, los libros y documentos en poder de estas. Así mismo exigir, informes, estados, cuentas, documentos y otros comprobantes que considere útiles y necesarios para el ejercicio de las funciones que legalmente le corresponden.

III. ELEMENTOS BÁSICOS SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

A. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS

La necesidad de considerar y de aplicar nuevas formas para la administración de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, etc., de una empresa, ha venido influyendo en el desarrollo de nuevas técnicas mediante el uso de herramientas administrativas, con el fin de buscar los medios prácticos para la distribución de las funciones en las diferentes unidades de la organización.

CONCEPTOS:

Chiavenato considera que "Un sistema es el conjunto de elementos interrelacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito".⁷

Otro autor define un sistema como "un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o

⁷ Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. 1999. Pág.15

subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente".⁸

De acuerdo a los autores antes mencionados un sistema es:

"La interacción de los diferentes componentes que lo integran y su ambiente, buscando alcanzar objetivos comunes planteados por la organización".⁹

La teoría general de sistemas trata de concebir a las organizaciones como un sistema unitario; compuesto de partes interrelacionadas en vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, además permite a los administradores ver a las instituciones como un todo y como una parte de un medio ambiente.

El enfoque de sistemas ofrece una base para la integración, al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Los conceptos de sistemas representan el marco de referencia básico para el desarrollo de puntos de vista de contingencias sobre las organizaciones y su administración.

La teoría en referencia representa la base para integrar y entender el conocimiento de una gran variedad de campos especializados, además representan el punto de vista global desde el que se deberán analizar todos los tipos de sistemas.

⁸ Fremont, E. Kast, Administración en las Organizaciones Enfoque de Sistemas y contingencias 4ª Edición, 1997, Pág. 108.

⁹ Definición propia del Grupo de Tesis.

B. IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS.

En nuestros días observamos como los sistemas cobran importancia de acuerdo con el desarrollo de las organizaciones. Es decir que los procedimientos, formas y métodos para llevar a cabo las actividades son elementos componentes del sistema.

Para la práctica administrativa, adecuada y actualizada, son los sistemas utilizados los que así lo determinen; estos serán por tanto realistas, objetivos y flexibles, de modo que vayan acordes con el momento histórico y la situación en que sean implantados.

Los sistemas son de gran importancia para el logro de objetivos definidos, ya que ensamblan una serie de funciones, actividades u operaciones ligadas entre si, los cuales son ejecutados por un conjunto de personas orientadas a la obtención de ciertos resultados deseados.

Así mismo, en la elaboración de los sistemas se debe tomar en consideración las posibles situaciones de cambio, ya que se corre el riesgo de que queden obsoletos e inservibles, de ahí la necesidad de hacerle modificaciones paulatinamente cada vez que aparezcan factores que ameriten la introducción de ajustes y que afecten de manera directa a toda la organización.

C. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Los sistemas se clasifican de acuerdo a su origen en naturales y elaborados:

Los sistemas naturales: son aquellos que se desarrollan en un proceso natural, como el sistema de fotosíntesis, en las hojas de las plantas.

Los sistemas elaborados: son aquellos en los cuales el hombre interviene en el proceso mediante objetos, atributos o relaciones, como ejemplo de los primeros están las teoría y los axiomas; en el segundo caso las presas y los motores.

Según la relación con el medio ambiente los sistemas pueden ser:

⇒ **Sistemas cerrados:**

Los sistemas cerrados se identifican por tener pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas y guardan una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón a los sistemas cerrados se les denomina también mecánicos o deterministas.

⇒ Sistemas abiertos.

Un sistema abierto es aquel que se encuentra inmerso en un sistema circundante, el cual forma parte de un suprasistema.

Según su extensión los sistemas pueden ser:

Subsistema: parte relativamente menor dentro de un sistema. Por ejemplo el departamento de Contabilidad puede ser considerado como un subsistema de la empresa (sistema).

Suprasistema: sistema que engloba o incluye a otro de menor magnitud, es decir, que un sistema forma parte de otro. Por ejemplo el sector comercio engloba a un grupo de empresas.

Los sistemas según la certeza para predecir los resultados se clasifican en determinísticos y probabilísticos:

Un Sistema determinístico es aquel en que las partes interactúan en una forma completamente predecible.

Los sistemas probabilísticos son sistemas que tienen la característica de que un fenómeno ocurra o no, es decir, no se puede dar una predicción exacta y detallada, si no que sólo se puede predecir su probabilidad.¹⁰

¹⁰ Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. 1999. Pág.17

D. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

Todo sistema no importando su naturaleza contiene tres características básicas como se muestra a continuación:

- ⇒ Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez esta contenido en otros subsistemas de carácter superior. Esto da como resultado, una autentica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- ⇒ Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema.
- ⇒ La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto. Esta característica constituye uno de los soportes básicos para la construcción del modelo o matriz de análisis administrativo.¹¹

E. ELEMENTOS DE UN SISTEMA

En todo sistema participan elementos o componentes interrelacionados entre sí que se desarrollan de acuerdo a un esquema integrado, lo cual contribuye a lograr una mayor actividad en el sistema mismo. los elementos componentes de un sistema son los siguientes:

¹¹ Fremont, E. Kast, Administración en las Organizaciones Enfoque de Sistemas y contingencias 4ª Edición, 1997, Pág. 119.

Insumos: constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en productos.

Procesador: es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada, dependiendo del tipo o clase de sistema. Además de la tecnología, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructura administrativa, etc. Su forma, composición y funcionamiento, estará en relación del diseño que se elabore.

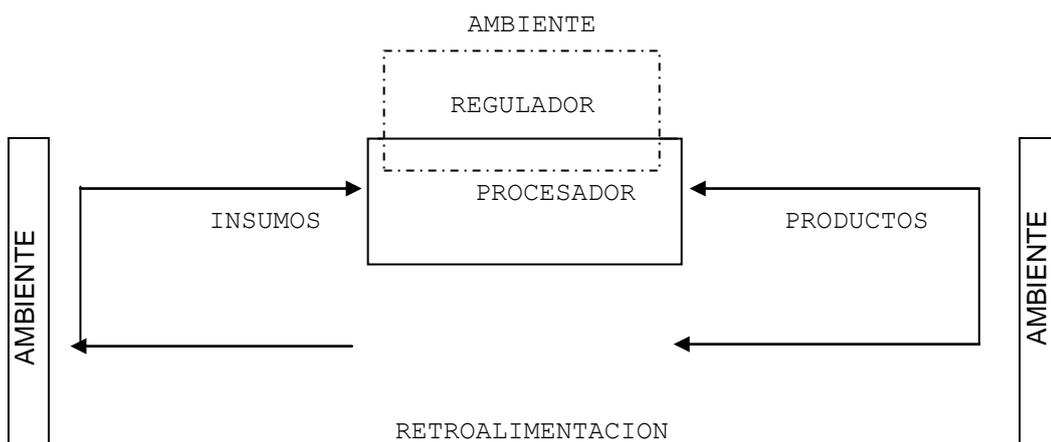
Productos: son las salidas o expresión material de los objetivos del sistema. En la administración serán los productos o servicios.

Regulador: Es el componente que gobierna todo sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano. En la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las reglas del juego, por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etc.

Retroalimentación: los productos de un sistema pueden constituir insumos del contexto o sistema superior. Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarlos nuevamente en productos o salidas.¹²

¹² Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. 1999. Pág.17

Finalmente, con el objeto de tener una visión gráfica de un sistema y de sus elementos esenciales, se presenta a continuación el esquema siguiente:



Fuente: Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. 1999. Pág.11

F. SISTEMA ADMINISTRATIVO DE COBRANZA.

1. PROPÓSITO

Las organizaciones deben desarrollar un sistema de cobros efectivo para el manejo de sus cuentas incluyendo procedimientos de contabilidad que infaliblemente revele las cuentas vencidas y un método para determinar por qué la cuenta llegó a ese nivel y para registrar cada acción llevada al cabo para la cobranza de cada cuenta.

Un sistema de cobranza debe elaborarse para seguir un manejo rutinario de la mayoría de las cuentas en análisis y luego proporcionar un manejo especial para circunstancias especiales. las cuentas vencidas y no

pagadas ocurren por diversas razones, y estas requieren diferentes procedimientos y técnicas.

Así mismo, un sistema de cobranza debe ser diseñado en base a los criterios de planeación y sobre todo tomar en consideración los objetivos propuestos por cada unidad, lo cual implica que todos los involucrados en la recepción de cobros conozcan los objetivos de cada departamento.

2. OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COBRANZA

Toda organización cualquiera que sea su magnitud, depende de la capacidad y efectividad de un sistema de cobros, lo cual contribuye a mantener una liquidez financiera.

Todo sistema de cobranza debe contar con objetivos claros y precisos, a fin de perseguir en forma adecuada el esfuerzo de las personas que han de participar en su realización y poder estimar con precisión los resultados esperados del sistema.

Ejemplos de objetivos de un sistema de cobranza.

- ⇒ Recuperar el 50% de cuentas incobrables con respecto a años anteriores.

- ⇒ Mediante la aplicación eficiente de los procedimientos del sistema de cobros se obtendrá una cartera de cuentas por cobrar sana, lo que contribuirá al aumento del nivel de ingresos de la empresa.

- ⇒ Otro objetivo del sistema de cobranza será: La administración eficaz de las cuentas por cobrar aumentará las utilidades de la empresa.

3. POLÍTICAS DEL SISTEMA DE COBRANZA

Las políticas de un sistema de cobranza son lineamientos que orientan la forma como se va a recuperar el crédito otorgado a su vencimiento recuperando así el capital inmovilizado.

En el desarrollo de un sistema de cobranza, se hace necesaria la definición clara de políticas generales o particulares por parte del usuario del mismo o por los niveles superiores de la organización. Estas políticas deben llevar una lógica de menor a mayor presión, dependiendo de la tardanza de sus pagos, hasta llegar a los procedimientos legales.

Ejemplos de políticas de cobranza.

- ⇒ Conceder crédito o planes de pago únicamente a clientes calificados como buenos sujetos de crédito
- ⇒ Los créditos concedidos por la empresa deben contar con garantía razonable.
- ⇒ Otro ejemplo de política es otorgar crédito a un plazo máximo de 30 días.

4. ESTRATEGIAS DEL SISTEMA DE COBRANZA

Las estrategias para un sistema de cobranza son aquellos cursos de acción planificados e instruidos para enfrentarse a situaciones cambiantes en el entorno en que

opera, permitiendo llevar a la organización al logro de sus fines.

Ejemplos de estrategias de un sistema de cobranza

- ⇒ Utilizar medios publicitarios masivos encaminados a atraer al cliente para incentivar al pago de sus obligaciones.
- ⇒ Otro ejemplo de estrategia seria la aplicación de descuento por pronto pago, si el cliente paga la cuenta antes de los 30 Días, lo que significará la reducción de fondos comprometidos en las cuentas por cobrar.
- ⇒ Implementar la gestión de cobros mediante llamadas telefónicas, faxes, y correo electrónico periódicamente, lo que significará mayor número de promesas de pago y un mejor resultado en la recuperación de cobranza.

5. DESCRIPCIÓN DE FASES Y TÉCNICAS DE COBRANZAS APLICABLES

Las fases y técnicas de cobro oportunos son necesarios para mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pagos en los clientes. Las actividades en cualquier sistema de cobranza se realizan a través de tres etapas: recordatorio, insistencia y fase de acción drástica.

Antes de abordar las fases y técnicas que se usan en un sistema de cobros debe explicarse primeramente que la práctica de enviar estados mensuales constituye el paso preliminar en el procedimiento de cobranza.

Descripción de fases:

a. Fase de recordatorio

La primera fase en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento en su cuenta sin el pago correspondiente, usualmente transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y recordatorio.

Las técnicas más utilizadas en esta fase son:

- ⇒ Estado de cuenta; este especifica la cantidad adeudada enviando dos o tres estados a intervalos regulares durante un mes.
- ⇒ Cartas; el envío de cartas es un recordatorio efectivo de una cuenta vencida y no pagada.
- ⇒ Tarjetas Impresas; un recordatorio puede ser una tarjeta impresa en la cual se especifican cada uno de los estados de la cuenta.
- ⇒ Estado de antigüedad y recordatorio; analizando un saldo vencido, se puede probar la manera más efectiva de empezar la conducción de cuentas vencidas.

b. Fase de insistencia

Este procedimiento busca usualmente la recuperación de una cuenta, cuando la fase de recordatorio ha fracasado. Puede aplicarse a intervalos regulares según que la cuenta no responda al esfuerzo de cobranza.

En esta fase existen numerosas técnicas disponibles:

- ⇒ cartas ordinarias
- ⇒ llamadas telefónicas
- ⇒ telegramas
- ⇒ cartas registradas o certificadas
- ⇒ citas personales
- ⇒ correos electrónicos

c. Fase drástica

En esta fase, si los recordatorios y las insistencias fracasan en la cobranza de una cuenta vencida y no pagada, se debe recurrir a la acción drástica, ésta frecuentemente da como resultado la pérdida permanente del cliente.

En esta fase se utilizan dos técnicas:

- ⇒ Cobros mediante letras de cambio
- ⇒ Recuperación de fondos a través de una agencia de cobros o mediante la utilización del cobro judicial.

d. Informes de cobranza

Finalmente, los informes son de gran utilidad en el marco de un sistema de cobranza, los cuales muestran la situación actual en la que se encuentran las cuentas pendientes de pago, por otra parte el mantener una adecuada cartera de clientes actualizada e informada contribuye a conocer el riesgo de la cartera, la

estimación de las cuentas por cobrar y las cuentas incobrables.

La información mostrada debe ser completa y precisa, debe ponerse especial atención a estos detalles:

- ⇒ Informes de registro de datos generales actualizados de clientes, indicando el nombre, domicilio, edad, empleo, tipo de cliente.
- ⇒ Informes mensuales de cuentas que muestren los saldos y una lista detallada de las facturas y créditos del mes.
- ⇒ Informes de estados de cuentas morosas identificando los vencimientos de 30, 60, 90 y 120 días o más.
- ⇒ Informes de liquidación de cuentas, que muestren la experiencia crediticia que se ha tenido con el cliente, haciendo referencia de puntos como: el tiempo en que ha estado activa, crédito otorgado, hábitos de pago entre otros.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Recopilar información sobre la situación actual del sistema de recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con el propósito de determinar los factores influyentes en la situación de morosidad de las tasas e impuestos, e identificar las principales herramientas administrativas que inciden en la recuperación oportuna de los ingresos generados por los impuestos y tasas municipales.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ⇒ Obtener y Analizar la información de las principales causas que influyen en el adecuado manejo de la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con la finalidad de agilizar el cobro.

- ⇒ Plantear políticas y estrategias necesarias, orientadas a asegurar la óptima recuperación de los ingresos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

- ⇒ Formular soluciones alternativas de recuperación de la mora tributaria, que llene las expectativas de las autoridades y empleados involucrados en el sistema de recuperación de la mora tributaria.

B. TIPO DE INVESTIGACIÓN

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

C. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en la investigación es el método inductivo científico, el cual crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

D. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes:

1. FUENTES PRIMARIAS

Que comprenden la información proporcionada por Alcaldía Municipal como datos históricos y datos estadísticos de la mora tributaria de la Alcaldía, informes de gestiones de trabajo en el área financiera, entre otros.

2. FUENTES SECUNDARIAS

Estas fuentes consistieron en la información bibliográfica-documental obtenida como libros o textos de autores, revistas técnicas y leyes como la Constitución de la Republica de El Salvador, Código Municipal, ley General Tributaria Municipal, Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) , Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Sector Publico, Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), así como Diarios Oficiales, folletos, sitios Web, etc.

E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Entre las técnicas utilizadas en la presente investigación se mencionan:

1. OBSERVACIÓN DIRECTA:

Esta se efectuó mediante visitas a la Alcaldía Municipal de Soyapango, con la finalidad de confirmar la información proveída, e identificar otros aspectos que no

se logran distinguir a través de otras técnicas e instrumentos.

2. ENCUESTA:

La encuesta permitió recopilar información sobre una parte de la población del problema en estudio, a fin de ser empleada en el análisis cuantitativo, con el propósito de identificar y conocer la magnitud de la problemática de la investigación utilizando como instrumento para levantar la encuesta el cuestionario.

a) DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

En la investigación se establecieron dos universos:

i. UNIVERSO DE EMPLEADOS

El universo está constituido por nueve empleados de la unidad de recuperación de mora tributaria los cuales participan en una forma directa en la recuperación de mora tributaria, por lo que debido a la poca cantidad de empleados se levantó un censo sobre su base.

ii. UNIVERSO DE CONTRIBUYENTES EN MORA

Este universo lo conforman las personas naturales y jurídicas que se encuentran en mora con la municipalidad, los cuales a diciembre de 2005 se contabilizaban 81,575¹³ contribuyentes en mora distribuidos en industria, comercio y personas naturales.

¹³ **Fuente:** Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango

b) DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE CONTRIBUYENTES

La determinación de la muestra se realizó mediante muestreo probabilístico, en el cual las unidades de análisis o de observación se seleccionaron en forma aleatoria, en donde cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido.

Para ello se tomó en cuenta la población objeto de estudio como son los contribuyentes en mora, seleccionándolos aleatoriamente tomando en cuenta la característica de morosidad a fin de generalizar los resultados obtenidos.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizaron los siguientes criterios y fórmula siguientes:

- Objetivos del estudio.
- Nivel de confianza y precisión para determinar los parámetros de población.
- Capacidad económica y disponibilidad del factor tiempo.
- El criterio de aleatoriedad.

Así mismo, se utilizó la siguiente fórmula muestral:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

z = Coeficiente de confianza o nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

E = Error muestral.

Datos:

e = 5% = 0.05

q = 50%

p = 50%

Z = 95% = (1.96 valor de Z equivalente al 95% de nivel de confianza al localizarlo en las tablas estadísticas de la curva normal)

Sustituyendo los datos por los valores en la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2} = n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

n = 384 Contribuyentes.

F. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

1. CUESTIONARIO:

Este instrumento se aplicó a los contribuyentes y personal de la Unidad de Recuperación de mora, el cual consistió en un formulario con una serie de preguntas abiertas y cerradas e instrucciones para contestarlas a fin de recopilar la información necesaria para determinar las causas del origen de la problemática.

2. PRUEBA PILOTO:

Se realizó una prueba piloto mediante la cual, se pasaron 10 cuestionarios tanto a contribuyentes como al personal de la unidad de recuperación de mora permitiendo reformular la redacción de varias preguntas que generaban confusión a los encuestados, además se elaboraron otras preguntas que se necesitaban para la obtención de la información necesaria.

G. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La información obtenida se ordenó y se procesó, en cuadros estadísticos relativos a cada pregunta contenida de los cuestionarios utilizados. Dichos datos o resultados obtenidos se sometieron a un proceso de interpretación, a fin de cimentar las bases para el diagnóstico de la situación actual del sistema de recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango; y las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO

DIRIGIDO A: "CONTRIBUYENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO"

A continuación se presenta el procesamiento y análisis de la encuesta dirigida a los contribuyentes (Personas Naturales) en mora del Municipio de Soyapango.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1. PREGUNTA No. 1

¿Género al que pertenece?

2. OBJETIVO:

Conocer el género de los contribuyentes encuestados.

3. TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Masculino	227	59.11%
b) Femenino	157	40.89%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

El 59.11% de los contribuyentes entrevistados pertenecen al género masculino, y la diferencia el 40.89% pertenece al género femenino; permitiendo entrevistar a más hombres que a mujeres.

1. **PREGUNTA No. 2**

¿Cual es su nivel educativo?:

2. **OBJETIVO:**

Identificar el nivel educativo de los contribuyentes.

3. **TABULACIÓN.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Educación Básica	77	20.05%
b) Educación Media	234	60.94%
c) Educación Superior	73	19.01%
d) Otros Estudios	0	0.00%
TOTAL	384	100.00%

4. **COMENTARIO:**

En su mayoría los contribuyentes poseen un nivel educativo medio ya que representan el 60.94% y el resto se distribuye en 20.05% de educación básica y un 19.01% de educación superior, lo que destaca que los contribuyentes reflejan un nivel de educación media.

CUERPO DEL CUESTIONARIO:

1. **PREGUNTA No. 1**

¿Sabe usted cual es la importancia de sus impuestos y tasas municipales?

2. **OBJETIVO:**

Conocer la importancia que le dan los contribuyentes a los impuestos y tasas municipales.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Si	273	71.09%
b) No	111	28.91%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

EL 71.09% de los contribuyentes encuestados respondió que si sabe la importancia de sus impuestos, lo cual es un buen indicador para el pago; mientras que el 28.91% no sabe su importancia.

1. PREGUNTA No. 2

¿Cual es su situación actual en relación con el pago de sus impuestos y tasas municipales?

2. OBJETIVO:

Determinar la situación de los contribuyentes en el pago de impuestos y tasas municipales con la Alcaldía Municipal de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Solvente	69	17.97%
b) En Mora	315	82.03%
c) En Cobro Judicial	0	0.00%
d) En Embargo	0	0.00%
e) Otros	0	0.00%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

La mayoría de contribuyentes entrevistados el 82.03% se encuentra en situación de mora, representando ello un porcentaje significativo; mientras que el 17.97% aduce encontrarse solvente, lo que determina la problemática de morosidad, en que se encuentran la mayoría de contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

1. PREGUNTA No. 3

¿Como se informó de la situación actual de sus impuestos y tasas municipales?

2. OBJETIVO:

Conocer el medio por el cual los contribuyentes se enteraron sobre la situación de pago de sus impuestos y tasas municipales.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Visito la Alcaldía	322	83.85%
b) Recibió carta de notificación de deuda	58	15.10%
c) Otros	4	1.04%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

El 83.85% de los contribuyentes entrevistados se enteran de la situación de pago de sus impuestos y tasas municipales cuando visitan la Alcaldía, lo que refleja el poco esfuerzo de cobranza que realiza la institución; mientras el 15.10% se enteran mediante carta de notificación de deuda enviada por la Alcaldía.

1. PREGUNTA No. 4

¿Cuales son las causas por las que usted se encuentra en mora?

2. OBJETIVO:

Indagar las causas principales por las cuales llegan a tener niveles de morosidad.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) No es prioridad el pago de impuestos y tasas municipales	207	53.91%
b) No se encuentra registrado	0	0.00%
c) Valor elevado de los impuestos y tasas	92	23.96%
d) Considera que la Alcaldía no invierte en obras importantes	42	10.94%
e) Otros	43	11.20%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

El 53.91% de los contribuyentes manifiestan que se encuentran en mora porque no es prioridad el pago de los impuestos y tasas municipales, ya que aducen tener gastos más importantes como el pago de la vivienda, alimentación, Energía eléctrica, agua, educación entre otros. Un 23.96% revela que no paga debido a que el valor de los impuestos y tasas es elevado.

1. PREGUNTA No. 5

¿Recibe usted con regularidad estados de cuenta de parte de la Alcaldía Municipal de Soyapango?

2. OBJETIVO:

Indagar si la Alcaldía tiene como política enviar estados de cuenta a los contribuyentes para darles a conocer su situación del pago de impuestos y tasas municipales.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Si	50	13.02%
b) No	334	86.98%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

De los encuestados el 86.98% responde no recibir estados de cuenta de parte de la Alcaldía lo que no les permite conocer su situación en el pago de sus impuestos y tasas municipales, y el 13.02% respondió que si recibe estados de cuenta, lo que demuestra el poco interés de la municipalidad en esta situación.

1. PREGUNTA No. 6

¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, con que frecuencia los recibe?

2. OBJETIVO:

Verificar la frecuencia en que los contribuyentes han recibido estados de cuenta de parte de la Alcaldía.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Cada quince días	0	0.00%
b) Cada treinta días	27	7.03%
c) Mas de treinta días	23	5.99%
d) No	334	86.98%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

De los encuestados que respondieron que habían recibido estados de cuenta de sus impuestos y tasas municipales el 7.03% indicó que reciben estados de cuenta cada treinta días, y el 5.99% los recibe a más de treinta días, lo que confirma el poco esfuerzo de la institución en este aspecto.

1. PREGUNTA No. 7

¿Considera usted que la Alcaldía Municipal de Soyapango invierte sus impuestos y tasas municipales en el beneficio de los habitantes del municipio?

2. OBJETIVO:

Conocer si los contribuyentes perciben que se benefician con obras realizadas por La Alcaldía a través del pago de sus impuestos y tasas municipales.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Si	172	44.79%
b) No	212	55.21%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

El 44.79% reconoce que la Alcaldía invierte los impuestos y tasas municipales en beneficio de los habitantes del municipio, mientras que el 55.21% revela que no los invierte en beneficio de los habitantes, lo que implica que la mayoría de los contribuyentes no percibe las obras que la Alcaldía desarrolla, debido en parte a la poca comunicación entre la Comuna y los habitantes.

1. PREGUNTA No. 8

¿Conoce las sanciones que aplica la Alcaldía Municipal de Soyapango cuando los impuestos y tasas municipales en mora no son cancelados?

2. OBJETIVO:

Indagar si los contribuyentes conocen las sanciones que aplica la Alcaldía cuando no cancelan los impuestos y tasa municipales en mora.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Si	184	47.92%
b) No	200	52.08%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

De los encuestados el 52.08% respondió que no conoce las sanciones por falta de pago de los impuestos y tasas que aplica la Alcaldía, lo que confirma la poca comunicación que ésta tiene con sus contribuyentes; mientras que el 47.92% indicó que si conoce las sanciones que aplica la Alcaldía.

1. PREGUNTA No. 9

¿De las siguientes alternativas seleccione las que haría eficiente el cobro de impuestos y tasas municipales?

2. OBJETIVO:

Identificar las alternativas que los contribuyentes consideran que haría eficiente el cobro de impuestos y tasa municipales.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
a) Facilidad en los planes de pagos	146	38.02%
b) Contar con personal capacitado en el área de cobro	38	9.90%
c) Mejorar el servicio de atención al cliente	61	15.89%
d) Agilizar los tramites para el proceso de pago de impuestos	35	9.11%
e) Contar con gestores de cobro externos	12	3.13%
f) Hacer campañas publicitarias, incentivando mediante la reducción de intereses y recargos al pago de los impuestos y tasas municipales	69	17.97%
g) Otros	23	5.99%
TOTAL	384	100.00%

4. COMENTARIO:

El 38.02% de los contribuyentes considera que la Alcaldía debería de dar facilidades en los planes de pagos, es decir flexibilizar los planes de pago, el 17.79% señala que se deberían realizar campañas publicitarias incentivando mediante la reducción de intereses y recargos; mientras que el 15.89% manifiesta que se debe mejorar el servicio al cliente, y otros en menor porcentaje exteriorizan que se agilicen los trámites para el pago de impuestos y tasas municipales, contar con personal capacitado y que el cobro se haga mediante el recibo de CAESS, lo que debería ser retomado por la Municipalidad para agilizar la recuperación de la mora.

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A:

"Empleados de La Unidad de Recuperación de Mora de la Alcaldía Municipal de Soyapango"

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1. PREGUNTA No. 1

¿Genero al que pertenece?

2. OBJETIVO:

Determinar el género de los empleados encuestados de la unidad de recuperación de mora tributaria.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Masculino	6	66.67%
b) Femenino	3	33.33%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

La mayoría de los empleados entrevistados, 66.67% pertenece al género masculino y la diferencia 33.33%, pertenece al género femenino, lo que indica que en la unidad de recuperación de la mora laboran más hombres que mujeres.

NIVEL EDUCATIVO:

1. PREGUNTA No. 2

¿Cual es su nivel educativo?

2. OBJETIVO:

Determinar el nivel educativo de los empleados.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Educación Básica	1	11.11%
b) Educación Media	5	55.56%
c) Educación Superior	2	22.22%
d) Otros estudios	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 55.56% de los empleados manifiestan tener un nivel educativo medio, un 22.22% tiene una educación superior; el 11.11% tiene una educación básica y el 11.11% restante cuenta con otro tipo de estudios, lo que significa que la mayoría de empleados posee un nivel medio de educación.

CUERPO DEL CUESTIONARIO**1. PREGUNTA No. 1**

¿Existen objetivos definidos en la recuperación de la mora tributaria?

2. OBJETIVO:

Investigar si los empleados tienen objetivos para la recuperación de la mora tributaria.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Sí	7	77.78%
b) No	2	22.22%

TOTAL	9	100.00%
-------	---	---------

4. COMENTARIO:

De los empleados entrevistados el 77.78%, incluyendo los jefes manifestaron tener objetivos; mientras que el resto 22.22% restante aduce no tener ni conocer dichos objetivos, lo que pone de manifiesto que en general la mayoría conoce los objetivos de la unidad en que laboran.

1 PREGUNTA No. 2

¿Si la respuesta anterior es afirmativa, describa dichos objetivos?

2. OBJETIVO:

Conocer cuáles son los objetivos planteados para la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Recuperar la mora de los inmuebles y negocios	1	11.11%
b) Recuperar la mora a nivel del municipio	4	44.44%
c) Disminución de la mora para incrementar los ingresos de la municipalidad	1	11.11%
d) Obtener mas ingresos para beneficiar a la población	1	11.11%
e) No	2	22.23%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 44.44% de los empleados que opinaron entrevistados coincide en que uno de los objetivos es recuperar la mora a nivel del municipio; sin embargo aunque no lo definen claramente los jefes plantean que el objetivo es recuperar la mora tributaria en un 20 por ciento.

Mientras que un 11.11% de los empleados manifiesta que es recuperar la mora de los inmuebles y negocios y el otro 11.11% respondió la disminución de la mora para incrementar los ingresos de la municipalidad.

Así mismo un 11.11% manifestó que es obtener mas ingresos para beneficiar a la población, y el 22.23% manifestó no conocer los objetivos, lo que manifiesta que no existen objetivos en materia de recuperación de la mora claramente definidos, lo que incide en la eficiencia del actual sistema.

1. PREGUNTA No. 3

¿Existen políticas y normas administrativas para la recuperación de la mora tributaria?

2. OBJETIVO:

Verificar si los empleados tienen conocimiento de las políticas de la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Si	5	55.56%
b) No	4	44.44%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

Como puede observarse el 55.56% de los empleados entrevistados manifestó conocer las políticas de recuperación de mora; mientras que 44.44% de los empleados encuestados dice no conocerlas; lo que en proporción considerable revela que el personal no conoce las políticas orientadas a la recuperación de la mora.

1. PREGUNTA No. 4

¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa describa las políticas que se aplican?

2. OBJETIVO:

Conocer cuales son las políticas que se aplican en la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Envío de estados de cuenta o avisos de cobro	3	33.33%
b) Otorgar planes de pago	2	22.22%
c) No conoce	4	44.45%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

Un 44.45% desconoce las políticas para la recuperación de la mora tributaria, mientras que el 33.33% de los empleados entrevistados coincide en que una de las políticas que se aplica para la recuperación de la mora tributaria es el envío de estados de cuenta o avisos de cobro; y un 22.22% aduce que una de las políticas que se aplica es el otorgamiento de planes de pago, lo que pone de manifiesto que el personal no conoce las políticas de recuperación de la mora con uniformidad.

1. PREGUNTA No. 5

¿Existen estrategias definidas para la recuperación de la mora tributaria?

2. OBJETIVO:

Determinar si los empleados tienen conocimiento de las estrategias para la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Si	9	100.00%
b) No	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

Todos los empleados de la Unidad de Recuperación de Mora, afirma que si existen estrategias definidas para la recuperación de la mora tributaria.

1. PREGUNTA No. 6

¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa describa las estrategias que se aplican?

2. OBJETIVO:

Determinar las estrategias que aplica la Unidad de Recuperación de la mora tributaria para la recuperación de la mora.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Envió de avisos de cobro sobre su estado de mora.	5	55.56%
b) Cobro a través de CAESS.	1	11.11%
c) Clasificación de la mora por zonas	2	22.22%
d) Servicio en horario extraordinario.	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 55.56% de los empleados entrevistados manifestó que una de las estrategias que aplica, es el envío de avisos de cobro sobre su estado en mora después de haber pasado 60 días de no pago, mientras que el 22,22% dice que una de las estrategias es la clasificación de la mora por zonas y luego por colonias para su respectivo cobro.

El 11.11% respondió que realizan el cobro a través de CAESS y el 11.11% restante contestó que dan servicio en horario extraordinario después de horas hábiles y los días sábados por la mañana. De los resultados se deduce que no existe claridad en las estrategias utilizadas lo que vuelve ineficiente los medios de cobro utilizados.

1. PREGUNTA No. 7

¿Están sistematizados los procesos de recuperación de mora?

2. OBJETIVO:

Conocer si los procesos para la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía están sistematizados.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Si	8	88.89%
b) No	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 88.89% de los empleados entrevistados manifiesta que si están sistematizados los procesos de recuperación de mora tributaria, mientras que el 11.11% opina no estarlo, lo que indica que lo anterior se traduce en una fortaleza en el actual sistema.

1. PREGUNTA No. 8

¿Existe una base de contribuyentes en situación de mora actualizada?

2. OBJETIVO:

Determinar si la base de los contribuyentes se lleva actualizada.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Si	5	55.56%
b) No	4	44.44%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 55.56% de los empleados entrevistados manifiesta que si existe una base contribuyentes en situación de mora actualizada, mientras que el 44.44% aduce no tener una base de contribuyentes actualizada, lo que imprime algún grado de eficiencia al sistema actual.

1. PREGUNTA No. 9

¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, con que frecuencia se actualiza la base de datos de los contribuyentes?

3. OBJETIVO:

Determinar la frecuencia con que se actualiza la base de datos de los contribuyentes de la Alcaldía de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) De (1-3) Meses.	4	44.44%
b) De (3-6) Meses.	1	11.11%
c) De (6-9) Meses.	0	0.00%
d) De (9-12) Meses.	0	0.00%
e) más de 12 Meses.	0	0.00%
f) No se actualiza.	4	44.44%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 44.44% de los empleados entrevistados contestó que la frecuencia con que se actualiza la base de datos de los contribuyentes es de 1 a 3 meses, mientras que un 11.12% dice que se actualiza de 3 a 6 meses, y el 44.44% restante aduce que no se actualiza la base de datos, lo que significa que los empleados no saben la regularidad de la actualización de la base de datos de los contribuyentes.

1. PREGUNTA No. 10

¿Con que frecuencia se envían estados de cuenta a los contribuyentes?

2. OBJETIVO:

Determinar con que frecuencia se les envían estados de cuenta a los contribuyentes de la Alcaldía de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Cada quince días	0	0.00%
b) Cada treinta días	2	23.00%
c) Mas de treinta días	0	0.00%
d) No se envían	7	77.00%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 77.00% de los empleados contesta que normalmente no se envían estados de cuenta a contribuyentes, y un 23.00% manifiesta que se envían cada treinta días, esto es así, ya que según los jefes sólo se les emite mensualmente las empresas.

En el caso de los contribuyentes domiciliarios o personas naturales se les envía notificación de deuda o estado de cuenta, después de haber focalizado su situación de mora, que según la política de la Alcaldía estos entran en mora después de haber transcurrido sesenta días de no pago.

1. PREGUNTA No. 11

¿Cómo se clasifican los contribuyentes en mora?

2. OBJETIVO:

Conocer como se clasifican los contribuyentes en mora.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Por tipo de Impuesto	2	22.22%
b) Por tiempo de Mora	3	33.33%
c) Por persona Natural	0	0.00%
d) Por persona Jurídica	0	0.00%
e) Por tipo de Empresa	0	0.00%
f) Por Actividad Económica	0	0.00%
g) Por la antigüedad de la Mora	1	11.12%
h) Otros	3	33.33%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

EL 33.33% de los empleados opina que los contribuyentes se clasifican por tiempo de mora, mientras que 22.22% de los empleados encuestados dice que por el tipo de impuesto y el 11.11% manifiesta que es por la antigüedad de la Mora, el 33.33% restante opina que se clasifica por otros criterios como la zona geográfica, por medio de tarjetas de identificación de contribuyentes; situación que se traduce en que los empleados no conocen claramente la clasificación de los contribuyentes en mora.

1. PREGUNTA No. 12

¿Cuáles de los instrumentos legales se utilizan en la gestión de la recuperación de la mora tributaria?

2. OBJETIVO:

Conocer los instrumentos legales que se utilizan en la gestión de recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Ley General Tributaria Municipal	5	55.56%
b) Código Municipal	1	11.11%
c) Reglamentos Municipales	0	0.00%
d) Ordenanzas Municipales	0	0.00%
e) Todas las anteriores	2	22.22%
f) Otros	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

Del 55.56% de los empleados entrevistados contestaron que uno de los instrumentos legales que se utiliza en la gestión de la recuperación de la mora tributaria es la Ley General Tributaria Municipal; mientras que un 22.22% de los empleados dice que se aplican varias como la ley general tributaria municipal, el código municipal, reglamentos y ordenanzas municipales; y en menor porcentaje, 11.11% dice que se aplican otras como: la Constitución de la República de El Salvador, el Código Municipal, el 11.11% restante manifiesta que se utiliza las Ordenanzas Municipales. Con lo cual, se observa que la municipalidad tiene las bases legales necesarias para la recuperación.

1. PREGUNTA No. 13

¿Cuánto tiempo se espera para el inicio de las gestiones de cobro a los contribuyentes en mora?

2. OBJETIVO:

Conocer el tiempo que se espera para iniciar la gestión de cobro a aquellos contribuyentes en mora.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Treinta días	2	22.22%
b) Sesenta días	5	55.56%
c) Noventa días	0	0.00%
d) Mas de noventa días	2	22.22%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 55.56% de los empleados considera que el tiempo que se espera para el inicio de las gestiones de cobro a los contribuyentes en mora es de sesenta días, ya que al acumular 60 días de no pago, automáticamente el contribuyente es clasificado en mora, el 22.22% dice que es de treinta días, y el 22.22% restante incluyendo el jefe de la Unidad de Recuperación de mora manifiesta que se inician después de los noventa días, lo cual afirma que ésta práctica no facilita una oportuna recuperación.

1. PREGUNTA No. 14.

¿Existen etapas o fases bien definidas en el proceso general de recuperación de la mora tributaria?

2. OBJETIVO:

Conocer las etapas o fases que se utilizan en el proceso de recuperación de tributaria.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Si	8	88.89%
b) No	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

La mayoría 88.89%, responde que si cuentan con fases o etapas en el proceso de recuperación de la mora tributaria, permitiendo ello una agilización, mientras que 11.11% de los empleados encuestados dice que no conoce las fases o etapas definidas en el proceso.

1. PREGUNTA No. 15.

¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, mencione las fases principales que intervienen en el proceso de recuperación de la mora tributaria?

2. OBJETIVO:

Conocer las fases principales que intervienen en el proceso de recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Envió de tres avisos de cobros administrativos	7	77.78%
b) Fase de Depuración, Clasificación y cobro	1	11.11%
c) No respondió la pregunta anterior	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

La mayoría de los empleados encuestados, 77.78% contestó que las etapas o fases que intervienen en el proceso de la recuperación de la mora tributaria es el envío de tres avisos o notificaciones de cobro administrativos, el primer aviso se envía cuando el contribuyente acumula 60 días de no pago, el segundo se hace cuando pasados treinta días del primer aviso este no cancel.

Mientras que el tercer aviso de cobro se envía cuando pasados treinta días del segundo, este no se presenta a cancelar acumulándole en éste tercero el total de la

deuda municipal; Y 11.11% contestó que las fases son tres la clasificación, la depuración y el cobro, lo que se traduce en que los empleados reconocen, tres avisos de cobro como fases principales para la recuperación de la mora tributaria, sin embargo el jefe de la unidad define como las fases principales la clasificación, depuración y el cobro, lo que demuestra la falta de comunicación con los empleados.

1. PREGUNTA No. 16

¿Existe un manual o un instructivo administrativo que describa los procedimientos para la gestión del cobro de impuestos y tasas municipales en mora?

2. OBJETIVO:

Conocer si existe un manual o instructivo administrativo que describa los procedimientos para la gestión del cobro de los impuestos y tasas municipales en mora de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Si	5	55.56%
b) No	4	44.44%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

De acuerdo con las respuesta obtenidas de los empleados se puede observar que el 55.56% aduce que si existe un manual administrativo que describa los procedimientos para la gestión del cobro de impuestos y tasas municipales en mora, mientras que el 44.44% opina lo contrario, incluyendo los jefes, es decir no se cuenta con un manual de procedimientos administrativos para la gestión del cobro de impuestos y tasas municipales en mora, lo que demuestra la falta de conocimiento en la utilización de estos instrumentos administrativos.

1. PREGUNTA No. 17

¿Que acciones o medios administrativos se utilizan para gestionar el cobro de los impuestos y tasas municipales en mora a los contribuyentes?

2. OBJETIVO:

Conocer las acciones o medios administrativos que se utilizan para gestionar el cobro de los impuestos y tasas municipales a los contribuyentes en mora.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Envío de estados de cuenta	1	11.11%
b) Envío de cartas de notificación de deuda	6	66.67%
c) Citatorios perentorios	0	0.00%
d) Todas las anteriores	2	22.22%
e) Otros	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 66.67% de los empleados contestó que se utiliza el envío de cartas de notificación de deuda, mientras que el 22.22% aduce que se envían estados de cuenta, cartas de notificación de deuda y citatorios perentorios; y el 11.11% restante opina que se utiliza como medio de acción el envío de estados de cuentas, lo que significa que no existe una claridad en el manejo de estos medios.

1. PREGUNTA No. 18

¿Con que frecuencia se elaboran reportes e informes sobre la situación de la mora tributaria?

2. OBJETIVO:

Conocer la frecuencia con que se elaboran reportes e informes, sobre la situación de la mora tributaria.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Cada quince días	0	0.00%
b) Cada treinta días	5	55.55%
c) Mas de treinta días	0	0.00%
d) No sabe	4	44.45%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

Se observa que el 55.55% de los empleados opina que la frecuencia en que se elaboran reportes e informes sobre la situación de la mora tributaria es de cada treinta días, es decir que cada mes se emite un reporte de los morosos de la alcaldía.

Mientras que el 44.45% dice no saber, situación que confirma en gran parte el desconocimiento en el manejo de estos medios operativos del sistema actual.

1. PREGUNTA No. 19

¿Se efectúan análisis para la toma de medidas correctivas de la situación de los impuestos y tasas en mora?

2. OBJETIVO:

Investigar si se efectúan análisis para la toma de medidas correctivas, en cuanto a la situación de mora de los impuestos y tasas municipales.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Si	7	77.78%
b) No	2	22.22%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 77.78% de los empleados manifiesta, que si se efectúan análisis para la toma de medidas correctivas sobre la situación de impuestos y tasas en mora; mientras que el 22.22% opina lo contrario, hecho que le imprime fortaleza al sistema actual de cobros.

1. PREGUNTA No. 20

¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, cuales de los criterios siguientes se utilizan para el análisis de la cartera de impuestos y tasas en mora?

2. OBJETIVO:

Conocer los criterios que se toman en cuenta para el análisis de la cartera de impuestos y tasas en mora.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Antigüedad de la Mora	3	33.34%
b) Índice de Morosidad	1	11.11%
c) Tendencia en el tiempo	2	22.22%
d) Verificación de calificación	1	11.11%
e) Respondió no a la pregunta anterior	2	22.22%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

El 33.34% de los empleados, contestó que los criterios que se utilizan para el análisis de la cartera de impuestos y tasas en mora es la antigüedad de la mora; mientras que 22.22% de los empleados encuestados dice que uno de los criterios que se aplican es por la tendencia en el tiempo, el 11.11% manifestó que el criterio que se toma en cuenta es el índice de morosidad, y el 11.11% restante, aduce que se utilizan otros criterios como verificación de la calificación, lo que pone de manifiesto que no existe uniformidad en la utilización de criterios de análisis.

1. PREGUNTA No.21.

¿Cuales son las causas más frecuentes por las cuales los contribuyentes caen en situación de mora en el pago de los impuestos y tasas municipales?

2. OBJETIVO:

Determinar las causas por las que los contribuyentes incurrir a una situación de mora en el pago de impuestos y tasas municipales.

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) No es prioridad el pago de impuestos municipales	3	33.33%
b) El contribuyente no se registra oportunamente	0	0.00%
c) Envío tardío de estados de cuenta	0	0.00%
d) El contribuyente considera el pago de los impuestos y tasas elevados	1	11.12%
e) No se realiza una depuración oportuna de las cuentas de los contribuyentes	2	22.22%
f) Otros	3	33.33%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

De acuerdo las respuestas obtenidas el 33.33% de las de los empleados refiere que una de las causas por las cuales los contribuyentes caen en situación de mora en el pago de impuestos y tasas, es por que no es prioridad el pago de impuestos y tasas municipales.

Mientras que el 22.22% manifestó que no se realiza una depuración oportuna de las cuentas de los contribuyentes; el 11.12% de los contribuyentes considera el pago de los impuestos y tasas elevados, y el 33.33% restante refiere otras causas incluyendo al jefe de la Unidad de Recuperación que considera que hay malos enlaces y cuentas desenlazadas, falta de interés de parte de los contribuyentes y algunas veces es por desconocimiento de los mismos contribuyentes.

1. PREGUNTA No.22

¿Que sugerencias podría brindar, a fin de volver más efectivo el actual sistema de recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango?

2. OBJETIVO:

Identificar a través de los empleados las sugerencias o proposiciones, que volvería más efectivo el sistema que actualmente se utiliza para la recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía Municipal de Soyapango?

3. TABULACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a) Actualizar el sistema de recuperación de mora	1	11.11%
b) Realizar campañas informativas	1	11.11%
c) Capacitaciones sobre técnicas de cobros	0	0.00%
d) Agilizar el procesamiento de datos a los contribuyentes	1	11.11%
e) Aumentar los recursos financieros para la unidad de recuperación de mora	1	11.11%
f) Todas las anteriores	3	33.33%
g) Otros	2	22.22%
TOTAL	9	100.00%

4. COMENTARIO:

De los empleados entrevistados el 11.11% manifestó que debería actualizarse el sistema de recuperación de mora, el 11.11% expresó que debería realizarse campañas

informativas; así mismo el 11.11% manifiesta que debe agilizarse el procesamiento de datos a los contribuyentes y el otro 11.11% opina que hay que aumentar los recursos financieros para la unidad de recuperación de mora y un 33.33% coincide en que debe usarse todas las sugerencias antes dichas.

Mientras que el 22.22% de los empleados encuestados sugiere otras como: contar con herramientas jurídicas y administrativas, personal técnico para desarrollar una gestión de recuperación, aumentar el recurso humano, así mismo dotar de recursos materiales como equipos y mejorar las condiciones ambientales del lugar de la unidad de recuperación de mora.

H. DESCRIPCION DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA DE RECUPERACION DE LA MORA TRIBUTARIA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

1. ANTECEDENTES

La Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con un presupuesto de ingresos compuesto por diferentes fuentes, entre los cuales se encuentran: los impuestos y tasas municipales, multas e intereses moratorios, fondos del FODES y otros ingresos como: donaciones, préstamos bancarios que el Concejo Municipal gestiona a través del ISDEM (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal), pero al momento de realizar el cobro de sus impuestos y tasas municipales, estos se limitan debido a que en el sistema actual de cobros se identifican problemas en la gestión administrativa de cobros que afecta el nivel de endeudamiento de los contribuyentes con la municipalidad, ya que el numero de contribuyentes en mora es de 81,575 contribuyentes que adeudan la cantidad de \$22,264,520.58 en concepto de mora a diciembre de 2005.

Con lo cual se pierde una significativa fuente generadora de ingresos, lo que comprime la disponibilidad financiera de la Alcaldía al momento de ofrecer una buena prestación de servicios, e invertir en proyectos de desarrollo local para la comunidad y asistir la demanda de la misma.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Alcaldía Municipal de Soyapango es uno de los municipios más grandes e importantes de la Ciudad de San Salvador.

El municipio de Soyapango cuenta con una área geográfica de alrededor de 32 Km², con una población estimada en más de 500,000 habitantes; es decir una densidad poblacional de 17,000 habitantes por Km², de éste número son contribuyentes de tasas e impuestos una considerable cantidad de empresas, industrias y residentes.

Por lo que surge la preocupación del Concejo Municipal que la recaudación de éstos no iguala con los servicios que la Alcaldía entrega a sus habitantes, pues a diciembre de 2005 presenta una mora acumulada de: \$22,264,520.58, como antes se mencionó; por lo que surge la necesidad de referirse a ésta problemática, ya que puede derivar en un acrecentamiento incontrolable de la mora. Por lo que es imperativa la necesidad de proponer un sistema de recaudación de los tributos adeudados de acuerdo a la realidad financiera que afronta la Alcaldía.

El problema objeto de investigación, puede enunciarse de la manera siguiente:

EN QUE MEDIDA LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECUPERACION DE LA MORA TRIBUTARIA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO CONTRIBUIRA A INCREMENTAR EL FORTALECIMIENTO SU CAPACIDAD FINANCIERA.

I. HIPÓTESIS GENERAL

Como hipótesis general de la investigación se formulo la siguiente:

¿LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO CONTRIBUIRA A INCREMENTAR LOS INGRESOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU CAPACIDAD FINANCIERA?

J. OBJETIVOS

La Alcaldía Municipal de Soyapango, a través de la unidad de recuperación de mora, no tiene objetivos de recuperación de la mora tributaria claramente definidos; ya que los miembros del personal aducen tener diferentes objetivos que no coinciden lo expresado por el jefe de dicha unidad e inclusive existen empleados que no saben de su existencia; lo que genera confusión en el personal y falta de definición y comunicación de los objetivos por parte de la administración, incidiendo ello en la pérdida de eficiencia en el sistema actual de recuperación (Pregunta No. 1 y Pregunta No. 2, de encuesta a empleados).

K. POLÍTICAS

De igual manera que en los objetivos, es notoria la no existencia de políticas y normas administrativas claramente definidas relacionadas a los esfuerzos de recuperación de la mora tributaria; en vista de que algunos empleados manifiestan que existen como lo es el

envío de avisos de cobro y los planes de pago; mientras que otros aducen que no saben de su existencia, lo que también genera confusión entre los empleados y afectación en la actividad para una recuperación efectiva de los impuestos y tasas en mora. (Pregunta No.3 y Pregunta No. 4), de encuesta a empleados.

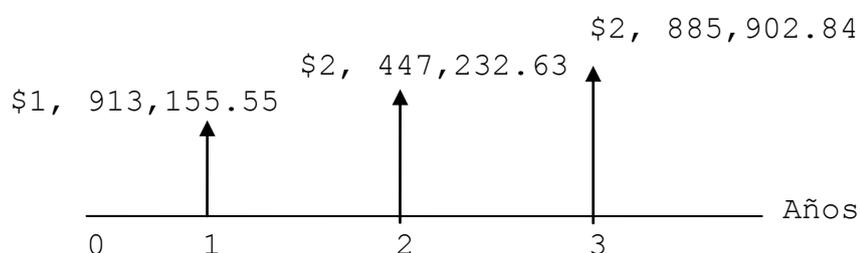
L. ESTRATEGIAS

En cuanto a estrategias de recuperación de la mora tributaria, se determinó que la totalidad de los empleados de la unidad de recuperación de mora aducen conocimiento de diferentes estrategias (Pregunta No 5 y Pregunta No 6 de encuesta a empleados.) sin embargo, en su mayoría no coinciden por lo expresado por el jefe de dicha Unidad con lo que se deduce que no existe claridad en las estrategias utilizadas, lo que vuelve ineficiente los medios de cobro utilizados.

M. OPERACIÓN DE LA CARTERA DE MORA

El comportamiento histórico de la capacidad de recaudación de impuestos y tasas en la municipalidad, ha venido en descenso, ya que tomando de base el período en estudio de tres años: 2003-2005, tiempo que duran las gestiones municipales, presenta saldos significativos gestionados por la Institución y no pagados por los contribuyentes.

Por lo que a continuación se presentan dichos saldos:



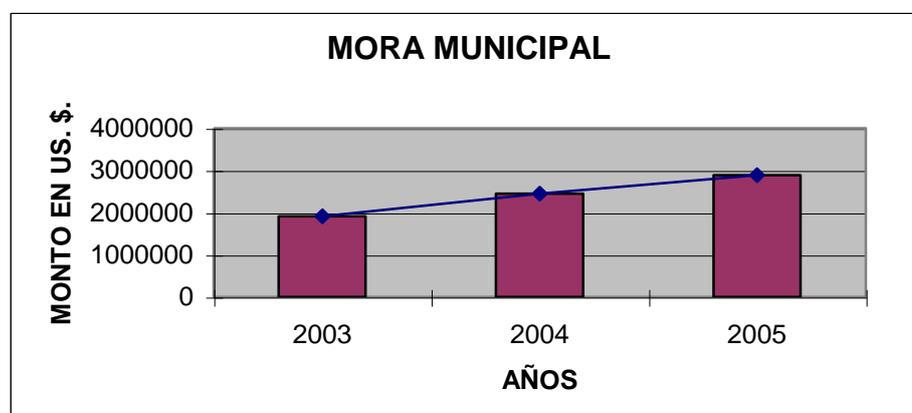
Fuente: Gerencia Financiera. Alcaldía Municipal de Soyapango, al 31 de diciembre de 2005.

1. NIVELES DE MOROSIDAD.

Los niveles de morosidad que tiene la Alcaldía están relacionados con aquellas cuentas de contribuyentes que no pagan sus impuestos y tasas municipales, elevando año con año los montos de éstos, tomando en cuenta que esto

está en función de diferentes factores, uno de los cuales es la poca información de parte de la Alcaldía sobre la importancia de los tributos municipales a sus ciudadanos; sumado a ello los costos elevados de las tasas y la visión alejada de los contribuyentes de ver los impuestos traducidos y trasladados en obras de desarrollo local.

2. Tendencia de la Mora Municipal periodo 2003-2005



Fuente: Gerencia Financiera. Alcaldía Municipal de Soyapango, al 31 de diciembre de 2005.

3. CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE MORA

La cartera en mora identificada por la Alcaldía está clasificada por zonas, en donde se agrupan los contribuyentes registrados y codificados por colonias, barrios, urbanizaciones, comunidades, repartos y otros, lo cual facilita el control y localización de éstos para llevar a cabo las gestiones de cobro.

A continuación, se presenta un cuadro de la clasificación de la mora tributaria:

Zona	Cantidad de morosos	Deuda por cobrar
1	8236	\$2,497,417.86
2	6753	\$1,119,367.46
3	6799	\$1,296,829.58
4	4284	\$816,874.33
5	10790	\$1,744,503.01
6	19759	\$2,204,280.51
7	4028	\$602,332.13
8	5166	\$904,885.88
9 Otros códigos	15760	\$11,078,029.82
Total	81575	\$22,264,520.58

Fuente: Gerencia Financiera, mora Municipal por zona al 31 de diciembre de 2005.

Este cuadro presenta en forma general las zonas que le adeudan a la institución, su número de contribuyentes y los montos de la mora por zona, además se puede observar claramente el total de la mora acumulada al año 2005

4. CAUSAS GENERADORAS DE LA MORA

Las causas generadoras de la recaudación decreciente que tiene la Alcaldía Municipal de Soyapango, son de orden interna y externas, las cuales influyen en la baja recaudación de las tasas e impuestos municipales, entre las que se mencionan las siguientes:

⇒ CAUSAS INTERNAS DE LA ALCALDÍA

El gerente financiero expuso que uno de los elementos internos que ha provocado los niveles altos de morosidad, es el hecho de que no ha existido un efectivo seguimiento de parte de cuentas corrientes a las cuentas que están en mora, lo cual genera una mala depuración de las cuentas.

La Alcaldía Municipal de Soyapango aplica impuestos y tasas municipales y presta servicios a los habitantes, los cuales son cobrados de acuerdo a las tarifas establecidas en las leyes y ordenanzas respectivas de tasas e impuestos municipales.

El no contar con una adecuada actualización de la cartera de contribuyentes, implica una pérdida en la recaudación tributaria.

El sistema actual de la unidad de recuperación de mora tributaria es muy deficiente debido a muchas causas de las que mencionaremos las más importantes:

- El contribuyente no le da prioridad al pago de impuestos y tasas municipales (Pregunta No. 21, encuesta dirigida a empleados).
- La unidad de recuperación de mora no cuenta con un sistema escrito, ya que algunos empleados desconocen de ellos (Pregunta No.17, de encuesta a empleados); así mismo, y la falta de éste dificulta los procedimientos a seguir.
- Los empleados no tienen claramente definidos los objetivos, o no conocen los objetivos de la unidad. (Pregunta 2 de encuesta a empleados).
- Los empleados no tienen claramente definido las políticas y normas administrativas relacionadas a los esfuerzos de recuperación de la mora tributaria. (Pregunta No.3 y Pregunta No. 4, de encuesta a empleados).
- Los registros de las cuentas corrientes en realidad no están actualizadas dando como resultado duplicidad de datos en relación a la mora.
- Falta de capacitación del recurso humano.
- Otra causa es que no existe un control o seguimiento de los resultados que se desean alcanzar.

☰ **CAUSAS EXTERNAS DE LOS CONTRIBUYENTES**

Uno de los aspectos fundamentales en el hecho de no pagar los impuestos y tasas municipales, es que las personas primordialmente buscan satisfacer necesidades de mayor

importancia como la alimentación, vivienda, salud, vestuario y educación y en un último lugar dejan el pago de las obligaciones municipales.

Respaldado a la investigación según información obtenida de los contribuyentes, se reveló que una de las principales causas por las que no se paga, es por que los impuestos y tasas municipales no son prioridad para los contribuyentes, (Pregunta No. 4, de encuesta a contribuyentes).

Además, otra causa es por los niveles de educación ya que parte de la población entrevistada es de educación media básica, y desconoce la importancia de pagar los impuestos y tasas, ignorando así las sanciones que conlleva el no pago de dichos impuestos, (Pregunta No.8, de encuesta a contribuyentes).

Otra de las causas indican que los contribuyentes no pagan sus tributos es por el valor elevado de las tasas e impuestos municipales (Pregunta No.4, de encuesta a contribuyentes).

N. PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS DE RECUPERACIÓN

1. ADMINISTRATIVOS

El Departamento de Cuentas Corrientes con su Unidad de Recuperación de Mora es el encargado de velar por que la cartera de contribuyentes esté actualizada. El proceso de cobranza administrativamente que se sigue se describe a continuación:

- ⇒ Primeramente se califica al contribuyente para gestión de cobro, cuando este pasa un periodo de 61 días de no pago de los tributos municipales, según lo establece la ley.

- ⇒ Al cumplir el plazo de cancelación la Municipalidad a través de cuentas corrientes, por medios a su cargo enviará la notificación de cobro No.1

- ⇒ Si el contribuyente con esa notificación cancela antes de vencido los 30 días siguientes, el valor pagado se abonará a su cuenta para mantener la cartera de contribuyentes actualizada, si no cancelare con la primera notificación en el tiempo antes mencionado, se le enviará la notificación No.2.

- ⇒ Si al recibir la notificación No.2, en los 30 días siguientes cancelará el valor cobrado, este se abonará a su cuenta, manteniendo la cartera de contribuyentes actualizada, si no cancelara en el período mencionado, se enviará una tercera notificación de cobro acumulando toda la deuda municipal.

- ⇒ Si al recibir la tercera notificación, en los treinta días hábiles cancelara el valor cobrado, se abonará a su cuenta, manteniendo la cartera de contribuyentes actualizada, si no cancela, se le envía "una carta de notificación de deuda, bajo la prevención que de no presentarse y arreglar su situación de insolvencia en los próximos 30 días siguientes se procederá al cobro judicial según lo establece el Art. 118 de la Ley General Tributaria Municipal.

Comentario:

El proceso o procedimientos administrativo de cobro, antes descrito, es el que se aplica en la actualidad, cabe mencionar que por la falta en muchos casos de recursos, se ha limitado el envío de los avisos de cobro

además se observa que el proceso es bastante elemental y limitado; pues no hay una retroalimentación en sus pasos y falta un control, así como también evaluaciones sobre su funcionamiento, para evitar que el contribuyente llegue al cobro judicial. (Ver anexo # 2)

2. JUDICIALES

Si el contribuyen hiciera caso omiso al proceso administrativo de cobro, cuentas corrientes actualiza el estado de cuentas del contribuyente y junto al expediente que respalda la gestión realizada lo enviará a tesorería para elaboración del informe del tesorero.

Entre los pasos a seguir en el cobro judicial esta:

- ⇒ Elaboración de demanda por deuda de tributos municipales, y se envía para ser firmada por el Alcalde.

- ⇒ Firmada la demanda por el Alcalde, se presenta al juzgado para recuperar la mora por esta vía.

- ⇒ Se da seguimiento en el juzgado hasta obtener que se decrete embargo.

- ⇒ Obtenido el mandamiento de embargo se instala un interventor de caja.

- ⇒ Al captar la cantidad de mora demandada se ingresa a tesorería y se finaliza el proceso judicial.

Comentario:

Este es el ultimo recurso de recuperación que tiene la Institución, después de haberse agotado todos los medios de cobro; hasta la fecha según comentó el Gerente Financiero no se ha recurrido en el tiempo que el ha estado al frente de dicho departamento a la vía judicial, de igual forma no se cuentan con informes que determinen que se ha efectuado alguna vez dicho procedimiento.

O. RECURSOS UTILIZADOS

La unidad de Recuperación de mora, para el logro de los objetivos planteados por las Autoridades de la Institución, cuenta con un número determinado de participantes, así como de elementos materiales y tecnológicos que facilitan la consecución de los objetivos esperado por las autoridades.

1. HUMANOS

La unidad de recuperación de mora esta distribuida en orden jerárquico de esta forma:

Recursos Humanos	Numero de Empleados
Gerente Financiero	1
Jefe de Cuentas Corrientes	1
Coordinador de la Unidad de Cuentas Corrientes	1
Gestores de Cobro	4
Secretaria	2
TOTAL	9

2. MATERIALES

La Unidad de Recuperación de mora cuenta con los siguientes recursos materiales para desarrollar las funciones afines a su unidad.

Recursos Materiales	Cantidad
Computadoras	4
Maquinas de escribir	2
Fotocopiadoras	1
Contómetros	4
Impresoras	1
TOTAL	12

3. LEGALES

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

P. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

a) La Unidad de recuperación de mora, no cuenta con objetivos ni políticas claramente definidas, y esto conlleva a que los empleados no persigan un fin común y no apliquen lineamientos a seguir en la ejecución de sus labores.

b) La Alcaldía Municipal de Soyapango, no cuenta con estrategias claramente definidas para la recuperación de las tasas e impuestos municipales de parte de los contribuyentes, por lo que el saldo de morosidad ha tenido un notable incremento año con año, ya que hasta diciembre 2005 es de \$22, 264,520.58.

c) El desconocimiento de leyes y reglamentos de parte de los empleados de la Unidad de Recuperación de mora, incide considerablemente en la ejecución de sus labores,

ya que éstos no cuentan con la completa información que les permita la aplicación de las mismas.

d) El instrumento que más se utiliza para el cobro de las tasas e impuestos municipales es la tarjeta de identificación de contribuyente, no siendo la apropiada para tal fin, lo que genera pérdida de tiempo para los empleados como para los contribuyentes que se presentan en la Alcaldía a cancelar.

e) La cultura del no pago de parte de los contribuyentes, ligado a esto el nivel de endeudamiento y la economía de los mismos es una de las causas influyentes por el cual caen en situación de mora con la Alcaldía.

f) La recuperación de la mora de parte de la Alcaldía Municipal de Soyapango es factible, ya que los contribuyentes están de acuerdo a cancelar sus tasas e impuestos municipales, esto con la expectativa que la Alcaldía les otorgue planes de pago.

g) El sistema de cobros y de recuperación que posee La Alcaldía Municipal de Soyapango, no garantiza la efectiva recuperación de la mora.

h) la Alcaldía Municipal de Soyapango, no ofrece una atención al cliente adecuada a las necesidades de estos, lo que genera descontento de parte de los contribuyentes.

i) No existe una apropiada administración de las cuentas de los contribuyentes, lo que genera una mala actualización de la cartera de contribuyentes, ya que hay

cuentas que no están enlazadas en el sistema, lo que genera que los contribuyentes caigan en mora.

2. RECOMENDACIONES

a) Diseñar objetivos y políticas en la Unidad de recuperación de mora, para que el personal pueda orientar sus labores hacia un fin común; así mismo que dispongan de lineamientos indispensables para el desarrollo de sus labores.

b) Diseñar estrategias encaminadas a recuperar la mora tributaria, con el propósito de que ésta disminuya, alcanzando de ésta forma el incremento de los ingresos municipales.

c) Dar capacitaciones sobre leyes y reglamentos en el manejo de las tasas e impuestos municipales a los empleados de la Unidad de recuperación de mora, a fin de que haya concordancia y que éstas sean aplicadas de forma apropiada a los contribuyentes.

d) Sustituir el uso de tarjetas de registro y control de contribuyentes, por una base de datos actualizada que contenga la información disponible y oportuna.

e) Implantar el sistema de recuperación de mora tributaria, diseñado para solucionar el problema de recaudación de la mora tributaria.

f) Dar planes de pago acordes a su capacidad económica, a los contribuyentes morosos que tengan la intención de cancelar su deuda, logrando así la recuperación de la mora.

g) Diseñar y poner en marcha un programa informático y de concientización a los contribuyentes del municipio para que éstos, se enteren del trabajo y los servicios que le entrega a sus ciudadanos por el pago correspondiente y a tiempo de sus impuestos y tasas municipales.

h) Implementar capacitaciones sobre atención al cliente a los empleados encargados de brindar información sobre tasas e impuestos, con la intención de establecer una mejor comunicación y relación con los contribuyentes del municipio.

i) Que la Alcaldía Municipal de Soyapango de a conocer a los contribuyentes del municipio sobre las leyes referentes al pago de sus impuestos y tasas, a fin de que éstos le tomen importancia a su situación de morosidad y de los efectos legales que conduce la cultura de no pago.

j) Realizar la debida y oportuna depuración de las cuentas, a fin de identificar y corregir correctamente las cuentas de los contribuyentes, para disminuir el riesgo de que caigan en situación de morosidad.

k) Aplicar el Sistema de recuperación de mora tributaria que se recomienda en el siguiente capítulo de este trabajo.

l) Emitir un decreto transitorio, que exonere de los intereses moratorios a los contribuyentes en mora, a fin de que éstos se motiven y se acerquen a cancelar sus tasas e impuestos municipales pendientes de pago.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE LA MORA TRIBUTARIA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Diseñar y proponer para la Alcaldía Municipal de Soyapango un sistema que comprenda la recuperación efectiva de los impuestos y tasas en situación de morosidad y contribuir al fortalecimiento de su capacidad financiera.

2. ESPECÍFICOS

- Redefinir los objetivos de la unidad de recuperación de mora, con el fin de que todo su personal comprenda los logros que la unidad deberá alcanzar.
- Dotar de nuevas políticas de recuperación, así como también implementar estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos por la unidad de recuperación de mora.
- Instaurar procedimientos de cobro como herramientas administrativas que conduzca de forma integral el manejo de las cuentas en mora, contribuyendo al mantenimiento de una cartera de cuentas por cobrar sana.

- Efectuar oportunamente el cobro de los tributos municipales mediante el sistema propuesto, antes que el contribuyente se considere moroso para recaudar con prontitud dichos ingresos.
- Mantener actualizada la cartera de cuentas por cobrar permitiendo el acceso de información a las unidades que intervienen en la gestión de cobros y recuperación de los tributos municipales agilizando con esto los procesos.
- Ofrecer una mejor atención a los contribuyentes del municipio con eficiencia y rapidez, con el fin de acelerar los servicios y garantizar la captación de fondos a la municipalidad.

B. JUSTIFICACIÓN

La situación actual identificada del sistema de recuperación de los tributos municipales de la Alcaldía Municipal de Soyapango, hace necesario el diseño y la propuesta de un nuevo sistema de cobranza que comprenda la recuperación de la mora tributaria y así contribuir a la solución de los problemas que actualmente enfrenta los cuales impiden una recaudación eficiente de tasas e impuestos municipales en mora.

Con el diseño de este nuevo sistema, se proyecta proporcionar una herramienta para el desempeño efectivo de las funciones de los empleados de la Unidad de Recuperación de Mora y aquellas unidades que intervienen

en la gestión de cobro, así como también a los ciudadanos del municipio, mediante la entrega de servicios acordes a sus demandas como: mejor servicio en la recolección de basura, reparación de calles, iluminación en zonas verdes, inversión en cultura y deportes entre otros; dentro del marco del desarrollo local del municipio.

Lo anterior se justifica con base en que actualmente la Alcaldía mantiene una cartera de mora creciente, por lo que se hace necesario proporcionar una alternativa viable que contribuya a disminuir la mora acumulada a la fecha, derivada del no pago oportuno por parte de los contribuyentes de tasas e impuestos municipales.

El siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos que provienen directamente de los ingresos percibidos por impuestos y tasas municipales y de los gastos corrientes propios de la Alcaldía, no se han tomado en cuenta las transferencias del Estado ni otros similares por la no incidencia de ello en el trabajo presentado.

INDICADORES FINANCIEROS

Años	Solvencia: Ingreso Corriente / Gasto Corriente %	Ahorro Corriente: Ingreso Corriente - Gasto Corriente \$	Déficit / Superávit: (Ingreso Corriente - Gasto Corriente)/ Gasto Corriente %
2004	0.735	(\$2,522,790.17)	(0.27)
2005	0.828	(\$1,722,740.38)	(0.17)
2006	0.942	(\$552,688.44)	(0.06)

Fuente: Gerencia Financiera, Alcaldía Municipal de Soyapango.

Los indicadores anteriores muestran la relación existente entre los ingresos percibidos por el cobro de impuestos y tasas versus los gastos operativos de la institución y en la cual es evidente que el sistema actual de cobro no esta generando los resultados esperados.

Por lo antes relacionado es de importancia disponer de un sistema de recaudación efectivo de impuestos y tasas pendientes de cobro, que logre recaudar de una forma eficiente los ingresos tributarios de la municipalidad a fin de financiar oportunamente sus gastos operativos y de inversión facilitando su autosostenibilidad.

C. ALCANCE DE APLICACIÓN.

El sistema propuesto, será aplicado a las diferentes unidades que se relacionan con la gestión de cobro y de recuperación de mora tributaria como el Departamento de Cuentas corrientes, Unidad de Depuración, Unidad de Recuperación de mora y Gerencia Financiera y otros que requieran información del sistema.

D. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA.

1. INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Soyapango en los últimos años, ha venido experimentando un aumento significativo la mora tributaria, a pesar de los esfuerzos administrativos que se han venido realizando para su recuperación, no lográndose reducir los altos niveles de morosidad, por lo

cual las autoridades se han visto en la necesidad de buscar alternativas de solución a través de nuevos y ágiles procedimientos para la reducción de los impuestos y tasas municipales en mora. En función de lo antes expresado el grupo del presente trabajo de investigación propone una solución a la problemática en estudio a través del sistema recomendado con el cual se pretende hacer un reordenamiento de las funciones y procedimientos actuales y la incorporación de otras que agilicen la recaudación de los tributos municipales, además este nuevo sistema deberá de proveer información a los diferentes servicios de la Unidad de Recuperación de Mora y de otras unidades.

2. CARACTERÍSTICAS

El sistema propuesto tiene la característica de ser integrador de las funciones principales involucradas en la gestión de cobros y recuperación de mora, que comprende a otros empleados de dicha unidad; ya que a la fecha, en la Unidad de Recuperación de Mora no se dispone de un manual de procedimientos que guíen los pasos y las acciones a seguir para una efectiva acción administrativa de cobranza.

Así mismo, el sistema está diseñado de una forma sencilla y práctica, de tal manera que los empleados involucrados puedan operarlo.

Finalmente, el sistema de cobros para la recuperación de mora propuesto es un sistema abierto y flexible ya que sostiene una relación activa con su medio externo: contribuyentes, empresas, instituciones gubernamentales, etc. Además como todo sistema, tiene la característica que contempla la posibilidad de efectuar modificaciones considerando situaciones de cambio, en seguimiento a la consecución de los objetivos fijados en el sistema.

3. OBJETIVOS

Los objetivos del sistema se describen a continuación:

- a. Agilizar el proceso de pago de los impuestos y tasas municipales a cargo de los contribuyentes.
- b. Proveer un sistema de cobros y de recuperación efectiva y dinámica para el cobro y recuperación de Mora, que facilite las operaciones que se realicen dentro de este, como: registro nuevos contribuyentes, cálculo de los impuestos y tasas municipales, envío de notificaciones de cobro a los contribuyentes, con el fin de recaudar los tributos municipales adeudados.
- c. Fortalecer las funciones administrativas de la Unidad de Recuperación de Mora, a través de la formulación de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos encaminados a la recuperación de los impuestos y tasas en situación de morosidad.

4. POLÍTICAS GENERALES.

Las políticas del sistema propuesto, comprenden los lineamientos y normas administrativas siguientes:

- a. Debe ejecutarse el mismo procedimiento de cobro, a todo contribuyente no importando el monto de los adeudos.
- b. Antes del primer aviso de cobro, se deberá efectuar recordatorios de pago telefónicamente, vía fax o e-mail cuando éstos cuenten; haciendo énfasis en aquellos contribuyentes cuyos montos sean significativos, para que éstos no se atrasen en la cancelación de sus tributos municipales.
- c. Implementar el aviso de recordatorio a los 30 días, el cual mostrará un resumen de los saldos pendientes de pago con la Alcaldía.
- d. El envío de los avisos de cobranza que se implementarán serán enviados a intervalos de 60, 90 y 120 días respectivamente, los cuales se realizarán en forma personal al notificado o apoderado por persona autorizada por la municipalidad y en el lugar señalado.

- e. Se darán planes de pago de 6 meses y hasta un año, siendo éste último autorizado por la Gerencia Financiera, a todos aquellos contribuyentes que acudan a solucionar su situación de morosidad; sin embargo cuando la deuda sea antigua y muy elevada se deberá considerar un plazo de dos años, autorizado por la Gerencia General.

- f. El jefe de la Unidad de Recuperación de mora deberá supervisar mensualmente los contratos de pago a plazos, elaborando un informe de la omisión al contrato, para que se inicien inmediatamente el cobro vía judicial.

- g. Mantener clasificada la cartera de contribuyentes, por antigüedad de deuda para un mejor control de los adeudos de tributos municipales.

- h. Mantener una depuración permanente y oportuna de las cuentas de los contribuyentes, a fin de agilizar el proceso de cobro administrativo.

- i. Que la Alcaldía de a conocer a los contribuyentes la tasa de interés que se aplica a las tasas e impuestos municipales, cuando éstos no se cancelan oportunamente.

- j. Enlazar al sistema de CAESS a todos los contribuyentes para el cobro efectivo de las tasas e impuestos municipales.

- k. Todos los planes de pago, deberán estar amparados por un Contrato de pago a plazos firmado por el contribuyente.

5. ESTRATEGIAS

Dentro del sistema propuesto se fijan las siguientes estrategias para un uso eficiente de los medios de cobros utilizados:

- a. Utilizar medios masivos como la radio y los periódicos, haciendo énfasis en la importancia del pago de los impuestos y tasas municipales.

- b. Realizar visitas informativas en las comunidades, efectuando actividades de recreación, permitiendo así un acercamiento y concientización del pago de los tributos municipales.

- c. Incrementar el número de envío de avisos de cobro, incentivando por metas a los gestores de cobro.

- d. Comunicar mediante unidades móviles las leyes referentes al pago de impuestos y tasas municipales a fin de que éstos, le tomen importancia a su situación de morosidad y de los efectos legales que conduce la cultura del no pago; además apoyados por equipos tecnológicos emitir estados de cuenta sobre la situación actual del de sus tasas e impuestos municipales, acción que deberá realizarse los fines de semanas en comunidades seleccionadas.
- e. Implementar un control de reclamos, para apoyar a las unidades administrativas en la solución en tiempo hábil los reclamos presentados ya que éstos dilatan los procedimientos de recuperación.
- f. Implementar capacitaciones, sobre atención al cliente a los empleados encargados de brindar información sobre tasas e impuestos, con la intención de establecer una mejor comunicación y relación con los contribuyentes del municipio.

6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BASICOS DEL SISTEMA DE COBROS Y RECUPERACION DE LA MORA TRIBUTARIA DE LA "ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO"

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS BASICOS.

En esta parte se incorporan los procedimientos a seguir para el proceso de cobros y recuperación de las tasas e impuestos municipales, utilizando la simbología de ANSI (American National Standard Institute), para la representación de los diagramas de flujo. (Ver Anexo No. 3)

Nombre del procedimiento: Emisión del listado depurado de cuentas de contribuyentes pendientes de pago.

Objetivo: Identificar los contribuyentes que se encuentran pendientes de pago.

Se inicia: , Auxiliar de Depuración. (Unidad de Cuentas Corrientes)	Termina. Jefe de la Unidad de Recuperación de mora.
---	--

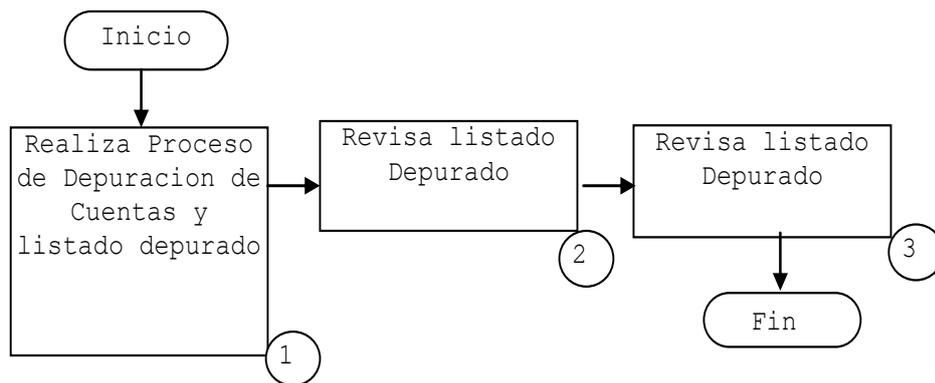
<p>Formatos que intervienen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Listado depurado de cuentas pendientes de pago, anexo No. 4 2. Estados de Cuenta individual Anexo No. 5.
--

Responsable	Pasos	Descripción	Formato
Auxiliar de Depuración	1	<ul style="list-style-type: none"> Realiza diariamente proceso de depuración de cuentas, identificando aquellas que se encuentran pendiente de pago y en situación de morosidad de tasas e impuestos Y 	1

<p>Jefe Unidad de Cuentas Corrientes.</p>	<p>2</p>	<p>elabora listado depurado de cuentas pendientes de pagos y lo remite al jefe de cuentas corrientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa y remite listado depurado, junto con sus estados de cuenta. anexos, a la unidad de recuperación de mora para iniciar las gestiones administrativas de cobro. 	<p>1-2</p>
<p>Jefe Unidad de Recuperación de Mora</p>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica y firma listado. 	<p>1</p>

FLUJOGRAMA - PROCEDIMIENTO DE EMISION DEL LISTADO DEPURADO DE CUENTAS PENDIENTES DE PAGO

Auxiliar de Depuración	Jefe de Unidad de Cuentas Corrientes	Jefe Unidad de Recuperación de Mora
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------



Nombre del procedimiento: Gestión de cobro de contribuyentes pendientes de pago y Elaboración de Aviso de Recordatorio.

Objetivo: Recordar a los contribuyentes el vencimiento del pago de impuestos y tasas municipales.

Se inicia en: Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora.	Termina en: Jefe de la Unidad de Recuperación.
---	---

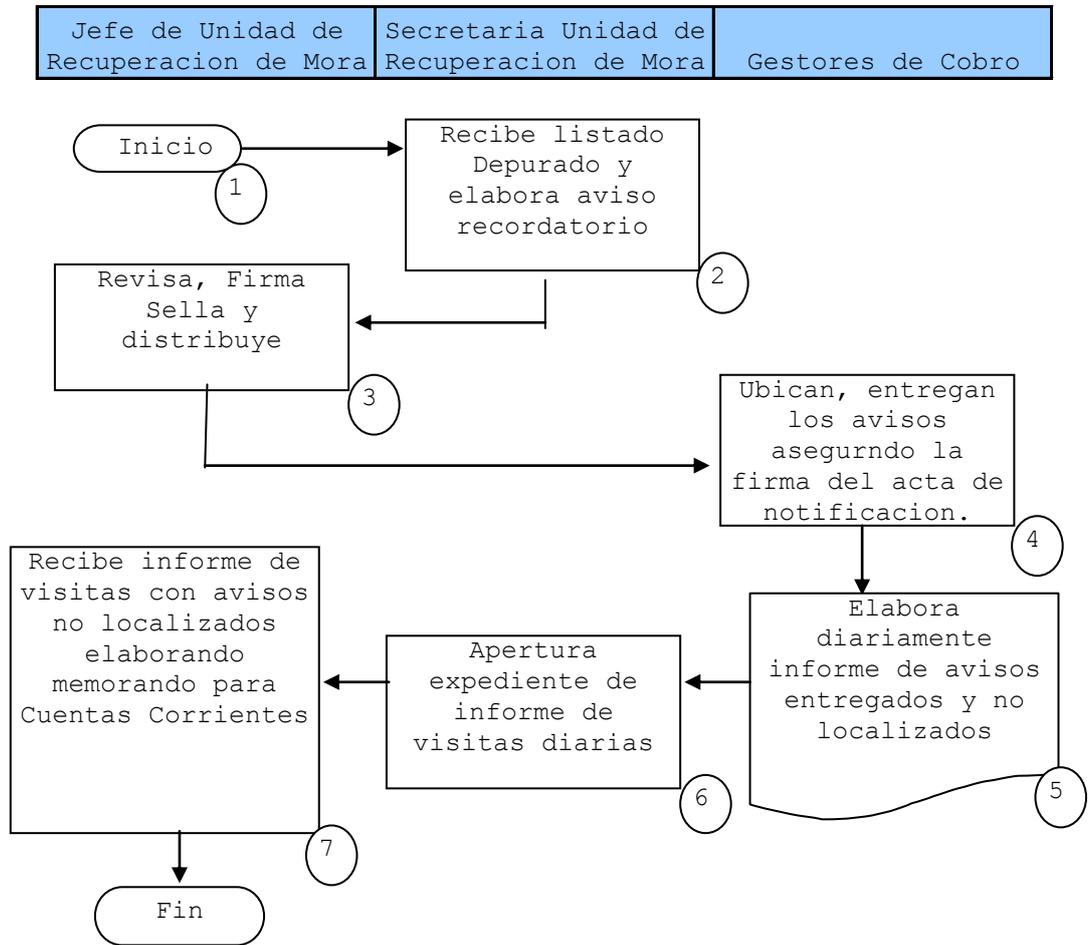
Formatos que intervienen:

1. Listado depurado de cuentas pendientes de pago.
2. Estados de Cuenta Individual.
3. Aviso de Recordatorio. (anexo No. 6)
4. Informe diario de visitas a contribuyentes. (ver anexo No. 7)
5. Expediente. Anexo No. 8

Responsable	Pasos	Descripción	Formato
Jefe Unidad de Recuperación de Mora.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pasa listado depurado y estados de cuenta respectivos a la secretaria de la Unidad de recuperación de mora. 	1-2
Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe listado depurado con sus estados y elabora mecanizadamente el aviso de recordatorio en original y copia y lo traslada a Jefe de Unidad de Recuperación. 	1-2-3
Jefe Unidad de Recuperación de Mora.	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa elaboración del aviso de recordatorio, los firma, sella y distribuye a los gestores de cobro para su entrega. 	3

Gestores de Cobro	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubican por zonas a los contribuyentes entregando personalmente los avisos asegurándose que les firmen al reverso el acta de notificación 	3
Secretaria Unidad de Recuperación de Mora	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboran al final del día un informe de visitas de los avisos entregados y avisos no localizados, entregándolos a la secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora. 	3-4
Jefe de Recuperación de Mora.	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe informe de visitas y documentos relacionados, apertura expediente y entrega informe al Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora. 	3-4-5
Jefe de Recuperación de Mora.	7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe el informe con los avisos no localizados y elabora un memorando para cuentas corrientes de los contribuyentes no localizados para la actualización de datos. 	3-4

FLUJOGRAMA - PROCEDIMIENTO GESTION DE COBRO Y ELABORACION DE AVISO DE RECORDATORIO



Nombre del procedimiento: **Gestión de cobro de mora tributaria a contribuyentes, mediante Primer aviso de cobro.**

Objetivo: **Iniciar la acción de cobro en el pago de los impuestos y tasas municipales.**

Se inicia en: Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora.

Termina en: Secretaria de la Unidad De Recuperación de mora.

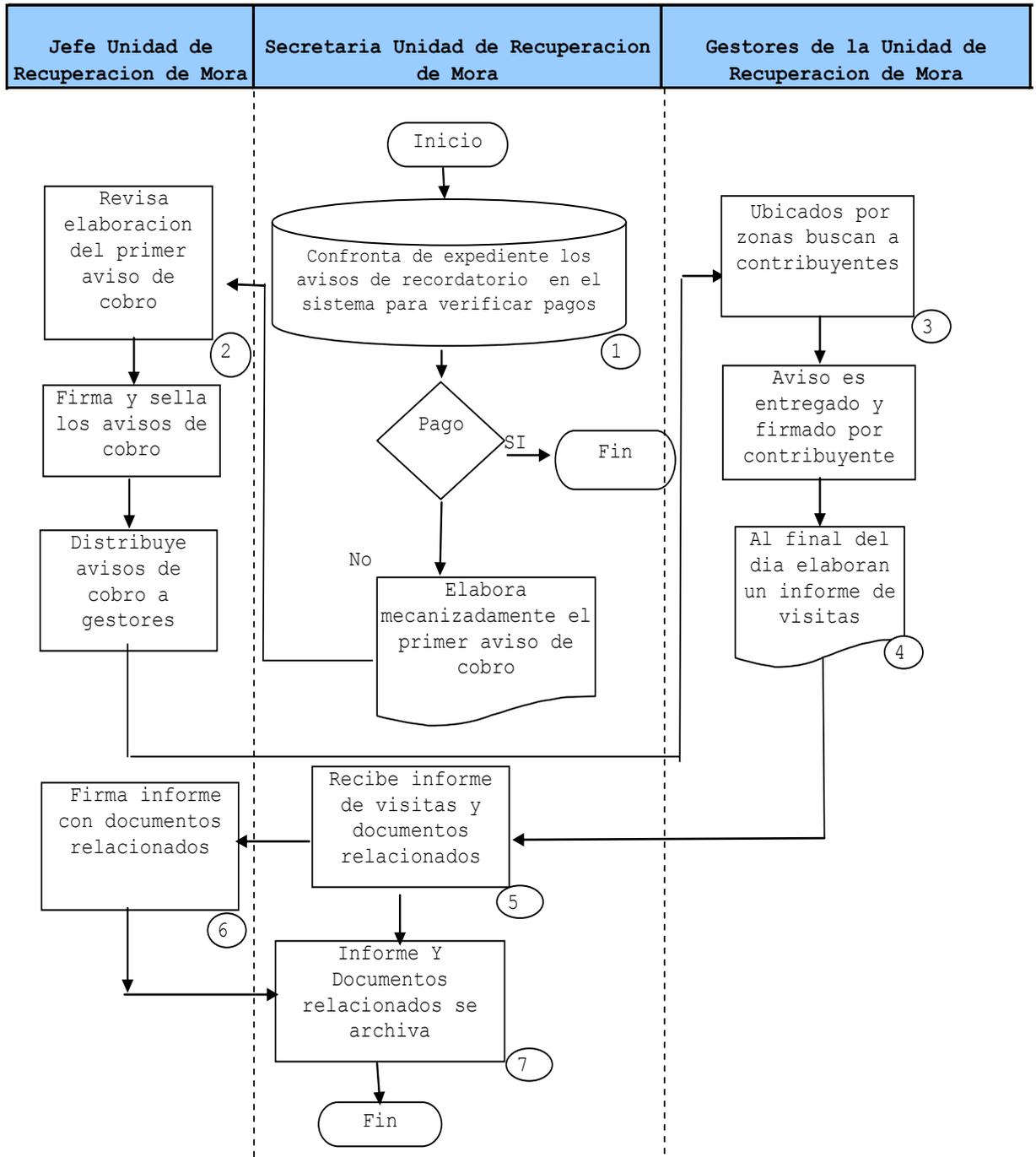
Formatos que intervienen:

1. Listado depurado de cuentas pendientes de pago.
2. Estados de Cuenta Individual.
3. Aviso de Recordatorio.
4. Informe diario de visitas a contribuyentes.
5. Expediente.
6. Primer Aviso de cobro. Anexo No. 9.

Responsable	Pasos	Descripción	Formato
Secretaria Unidad de Recuperación de Mora	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confronta de expediente los avisos de recordatorio en el sistema para verificar pagos, elaborando mecanizadamente el primer aviso de cobro, de aquellos contribuyentes que hicieron caso omiso al recordatorio y los pasa al jefe de la Unidad de Recuperación. 	5-6
Jefe Unidad de Recuperación de Mora.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa elaboración del primer aviso de cobro, los firma, sella y distribuye a los gestores de cobro para su entrega. 	6

Gestores de Cobro.	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubican por zonas a los contribuyentes entregando personalmente los avisos asegurándose que les firmen al reverso el acta de notificación. 	6
	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboran al final del día un informe de visitas de los avisos entregados, remitiéndolo a la secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora 	4-6
Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe informe de visitas y documentos relacionados y los entrega al Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora. 	4-6
Jefe de la unidad de Recuperación de Mora.	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe y firma informe con documentos relacionados y los pasa a la secretaria de la Unidad de Recuperación de mora para su archivo. 	4-6
Secretaria de la Unidad de Recuperación de mora.	7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archiva informe con documentos relacionados en el expediente. 	4-5-6

FLUJOGRAMA - PROCEDIMIENTO GESTION DE COBRO Y ELABORACION DEL PRIMER AVISO DE COBRO



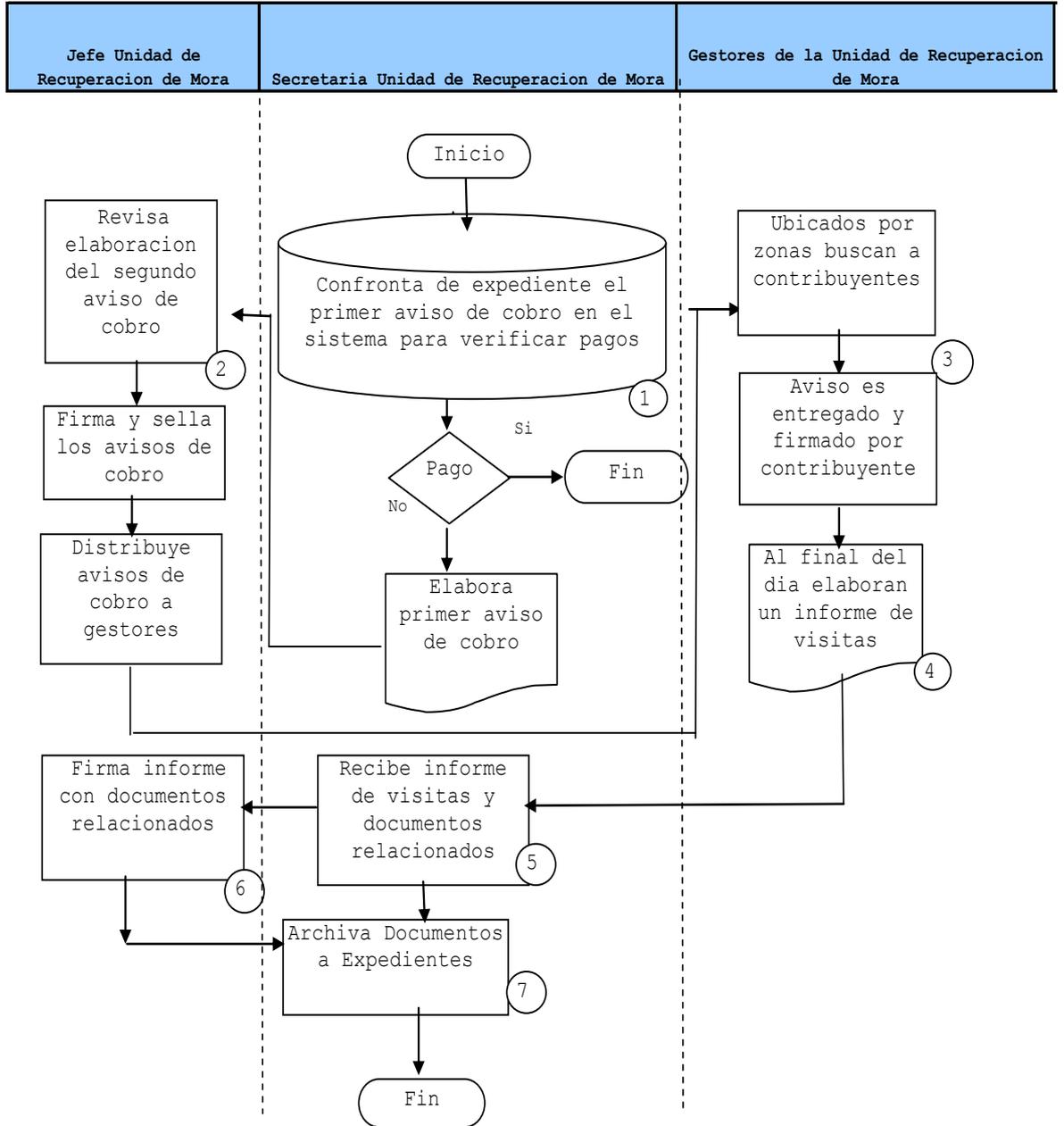
Nombre del procedimiento: **Gestión de cobro de mora tributaria a contribuyentes, mediante Segundo aviso de cobro.**

Objetivo: **Enfatizar la acción de cobro en el pago de los impuestos y tasas municipales.**

Se inicia en: Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora.		Termina en: Secretaria de la Unidad De Recuperación de mora.	
Formatos que intervienen:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Listado depurado de cuentas pendientes de pago. 2. Estados de Cuenta Individual. 3. Aviso de Recordatorio. 4. Informe diario de visitas a contribuyentes. 5. Expediente. 6. Primer Aviso de Cobro. 7. Segundo Aviso de Cobro. Anexo No. 10. 			
Responsable	Pasos	Descripción	Formato
Secretaria Unidad de Recuperación de Mora	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confronta de expedientes, el primer aviso de cobro en el sistema para verificar pagos, elaborando mecanizadamente el segundo aviso de cobro, de aquellos contribuyentes que hicieron caso omiso al Primer Aviso de cobro y los pasa al jefe de la Unidad de Recuperación. 	5-7
Jefe Unidad de Recuperación de Mora.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa elaboración del segundo aviso de cobro, los firma, sella y distribuye a los gestores de cobro para su entrega. 	7

<p>Gestores de Cobro</p>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubican por zonas a los contribuyentes entregando personalmente los avisos asegurándose que les firmen al reverso el acta de notificación. 	<p>7</p>
<p>Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora</p>	<p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboran al final del día un informe de visitas de los avisos entregados, remitiéndolo la secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora 	<p>4-7</p>
<p>Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora</p>	<p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe informe de visitas con documentos relacionados y los entrega al Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora. 	<p>4-7</p>
<p>Jefe de la unidad de Recuperación de Mora.</p>	<p>6</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe y firma informe con documentos relacionados y los pasa a la secretaria de la Unidad de Recuperación de mora para su archivo. 	<p>4-7</p>
<p>Secretaria De la Unidad de Recuperación de Mora</p>	<p>7</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archiva informe con documentos relacionados en el expediente. 	<p>4-5-6-7</p>

FLUJOGRAMA - PROCEDIMIENTO GESTION DE COBRO Y ELABORACION DEL SEGUNDO AVISO DE COBRO



Nombre del procedimiento: Gestión de cobro de la mora tributaria por medio del tercer aviso de cobro, con tiempo fatal de 72 horas hábiles.

Objetivo: Insistir en el cobro de manera más drástica para recuperar la mora de los contribuyentes.

Se inicia en: Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora

Termina en: Jefe de Cuentas Corrientes.

Formatos que intervienen:

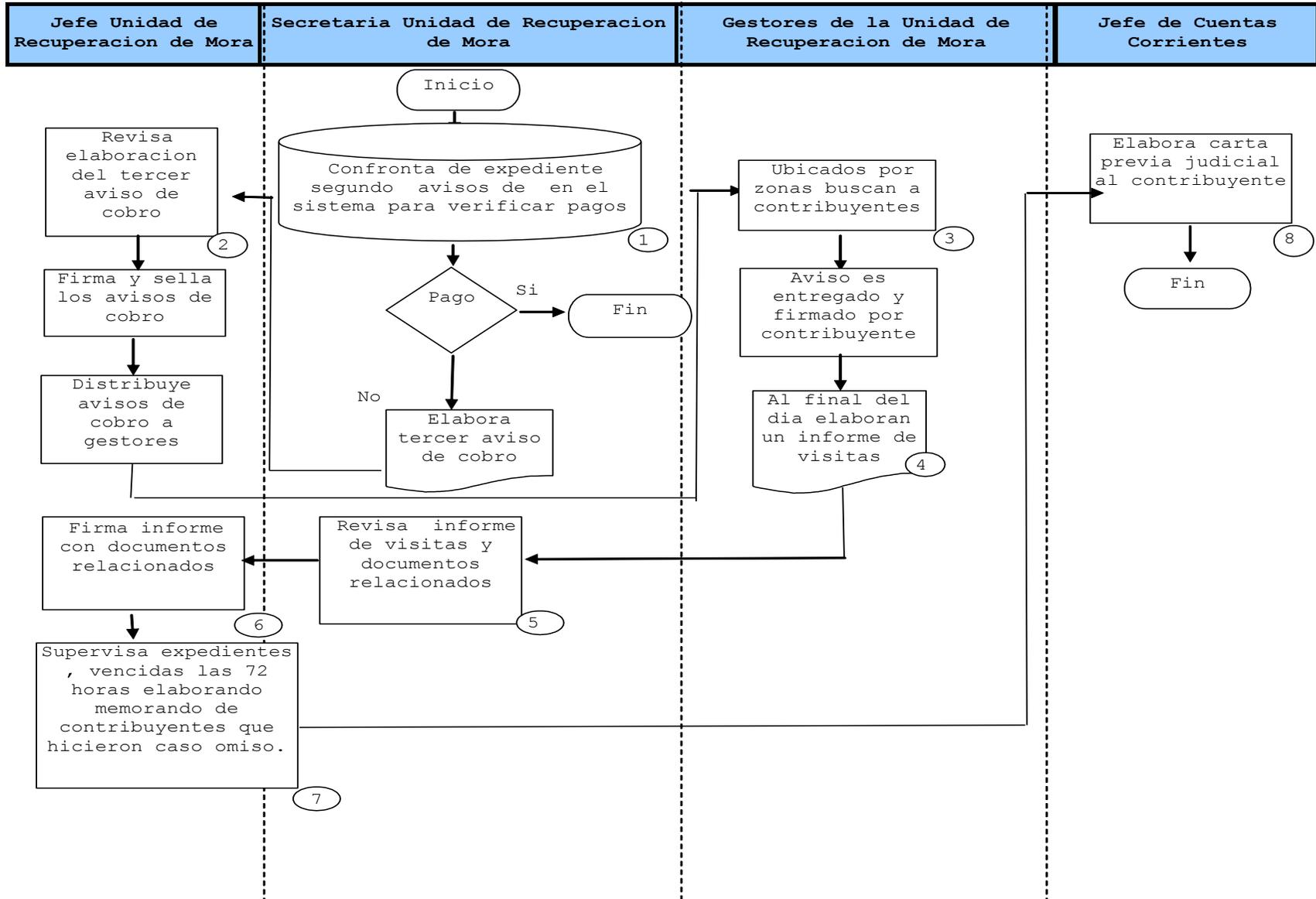
3. Aviso de Recordatorio.
4. Informe diario de visitas a contribuyentes.
5. Expediente.
6. Primer Aviso de Cobro.
7. Segundo Aviso de Cobro.
8. Tercer Aviso de Cobro. Anexo No. 11.

Responsable	Pasos	Descripción	Formato
Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confronta de expediente segundo aviso de cobro en el sistema, para verificar pagos, elaborando mecanizadamente el tercer aviso de cobro, de aquellos contribuyentes que hicieron caso omiso y los pasa al jefe de la Unidad de Recuperación. 	5-8
Jefe Unidad de Recuperación de Mora.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa elaboración del tercer aviso de cobro, los 	8

Gestores de Cobro	3	<p>firma, sella y distribuye a los gestores de cobro para su entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubican por zonas a los contribuyentes entregando personalmente los avisos, asegurándose que les firmen al reverso el acta de notificación. 	8
Secretaria Unidad de Recuperación de Mora	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboran al final del día un informe de visitas de los avisos entregados, remitiéndolo a la secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora 	4-8
Secretaria Unidad de Recuperación de Mora	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe informe de visitas con documentos relacionados y los entrega al Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora. 	4-8
Jefe de Recuperación de Mora.	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe y firma informe con documentos relacionados y los pasa a la secretaria de la Unidad de Recuperación de mora para su archivo. 	4-8

Jefe de Cuentas Corrientes	7	<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisa de expediente terceros avisos, vencidas las 72 horas y elabora memorando de los contribuyentes que hicieron caso omiso a las acciones administrativas de cobro y lo pasa al jefe del departamento de Cuentas Corrientes para el inicio del cobro vía judicial.	5-8
	8	<ul style="list-style-type: none">▪ Elabora carta previa judicial al contribuyente informándole que su deuda, pasa al cobro vía judicial.	

FLUJOGRAMA - PROCEDIMIENTO GESTION DE COBRO Y ELABORACION DEL TERCER AVISO DE COBRO



Nombre del procedimiento: Atención a contribuyentes en situación de mora, que buscan solucionar su incumplimiento mediante la extensión de acuerdos de pago.

Objetivo: Recuperar la mora de los contribuyentes a través de alternativas de pago.

Se inicia en: Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora

Termina en: Secretaria de la Unidad de Recuperación de Mora.

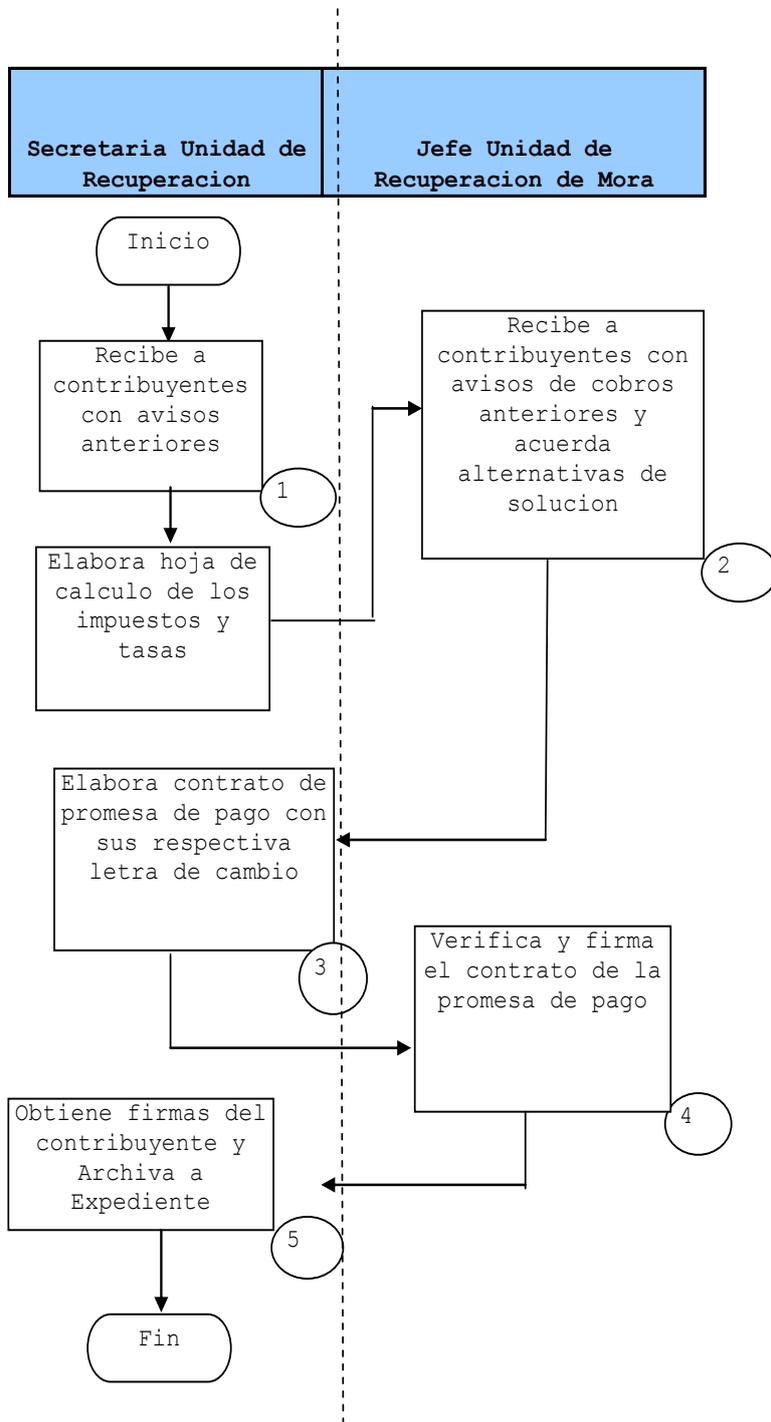
Formatos que intervienen:

3. Aviso de Recordatorio.
4. Informe diario de visitas a contribuyentes.
5. Expediente.
6. Primer Aviso de cobro.
7. Segundo Aviso de cobro.
8. tercer aviso de cobro.
9. Contrato de pago a plazos. (anexo No. 12)

Responsable	Pasos	Descripción	Formato
Secretaria Unidad de Recuperación de Mora	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe a contribuyentes con avisos de cobro anteriores y lo remite al jefe de la Unidad de Recuperación de mora, para que gestione alternativas de solución al pago de las tasas e impuestos en mora. 	3-6-7-8
Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe al contribuyente con avisos de cobro, negocia y acuerda alternativas de 	3-6-7-8

<p>Secretaria de la Unidad Recuperación de Mora.</p>	<p>3</p>	<p>solución de la mora y lo remite a la secretaria de la Unidad de Recuperación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora el contrato de pago a plazos, su respectiva Letra de Cambio y lo pasa al jefe de la Unidad de Recuperación de mora. 	<p>9</p>
<p>Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora.</p>	<p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica y firma el contrato de la de pago a plazos y lo devuelve a la secretaria para que el contribuyente lo firme. 	<p>9</p>
<p>Secretaria de la Unidad de Recuperación de mora.</p>	<p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe el contrato, obtiene firmas del contribuyente y entrega copias, e incorpora documentos a expediente. 	<p>9</p>

FLUJOGRAMA - PROCEDIMIENTO ATENCION A CONTRIBUYENTES EN MORA



Nombre del procedimiento: Control del sistema de cobros y recuperación de mora.

Objetivo: Medir y verificar la efectividad del sistema en su aplicación a través de informes de recuperación.

Se inicia en: Técnico de informática. (Dpto. de Informática)

Termina en: Gerente Financiero.

Formatos que intervienen:

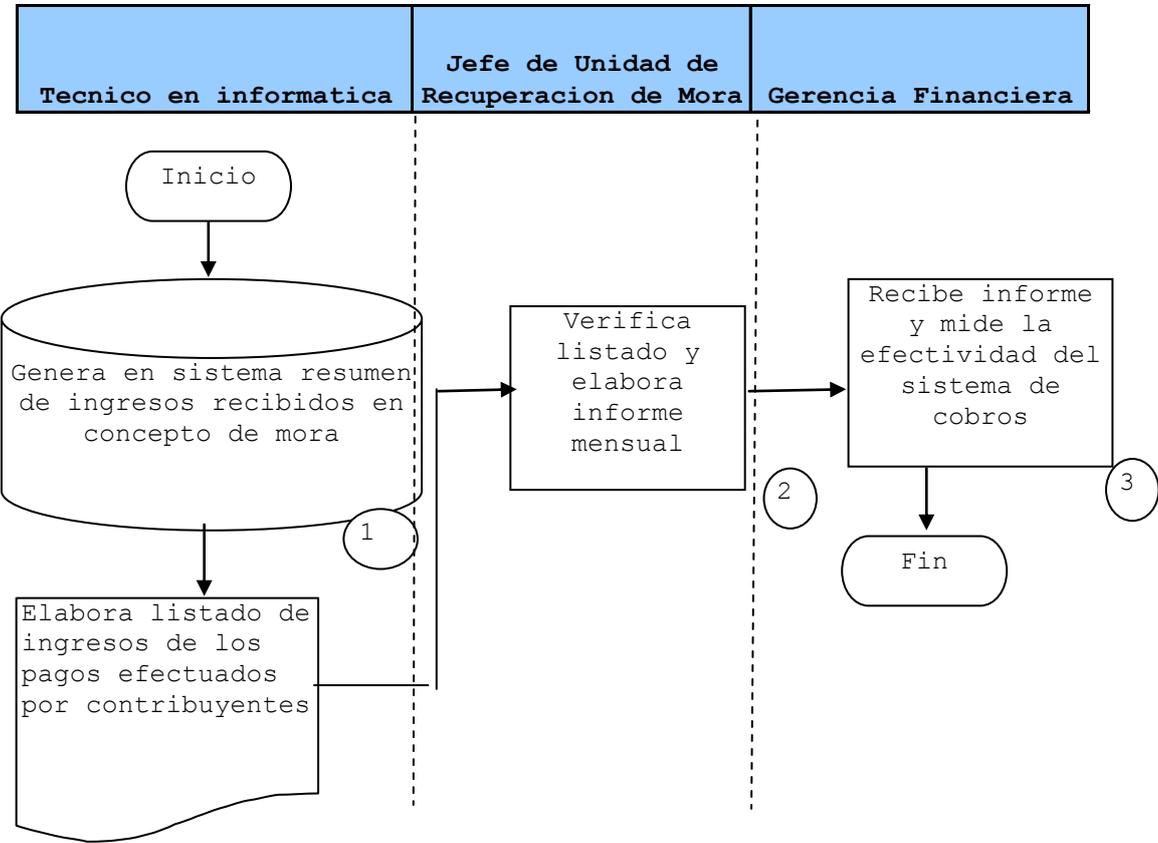
9. Contrato de pago a plazos.

10. Informe mensual de la mora recuperada de las tasas e impuestos municipales. Anexo No. 13.

Responsable	Pasos	Descripción	Formato
Técnico de informática.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generará en sistema, los primeros días del mes un resumen de ingresos recibidos en concepto de mora. 	
Jefe Unidad de Recuperación de Mora.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificará mensualmente en el sistema mediante el resumen de ingresos, los pagos efectuados por los contribuyentes en mora, asegurándose que éstos cumplan con los contratos de pago a plazos otorgados, elaborando un informe mensual de las tasas e impuestos municipales recuperados, remitiéndolo a la gerencia financiera. 	9-10

Gerencia Financiera.	3	▪ Recibe el informe mensual, para medir la efectividad del sistema de cobros y recuperación de tasas e impuestos municipales.	10
----------------------	---	---	----

FLUJOGRAMA - PROCEDIMIENTO DE CONTROL DEL SISTEMA DE COBROS Y RECUPERACION DE MORA



7. CONTROL DEL SISTEMA DE COBROS Y RECUPERACION

La fase de control, se conseguirá principalmente en la verificación del cumplimiento de los procedimientos de cobranza que se desarrollarán en la Alcaldía para el cobro y recuperación de los tributos municipales, además para desarrollar un adecuado control, el sistema debe generar y fortalecer el uso de informes mensuales y comparativos (ver anexo 13 y 14), por considerarse instrumentos de control efectivo, ya que por medio de éstos se dará a conocer de una forma detallada y periódica a la Gerencia Financiera el cumplimiento de los objetivos y actividades realizadas por cada uno de los departamentos que intervienen en el cobro de los impuestos y tasas municipales.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Mediante el plan de implementación, se establecerán los requerimientos necesarios para la ejecución y puesta en marcha del sistema de cobros y recuperación de la mora tributaria de la Alcaldía, aprovechando al máximo los recursos disponibles para la efectiva implantación del sistema propuesto.

1. OBJETIVOS:

2. OBJETIVO GENERAL:

Lograr la eficiencia óptima del sistema propuesto, mediante la puesta en marcha, que desarrolle actividades y uso de recursos en el tiempo programado.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Obtener la aprobación del sistema propuesto de parte de las autoridades de la Institución para el apoyo necesario en la implantación del sistema.
- b. Capacitar al personal involucrado para el logro de la eficiencia del sistema.
- c. Formular un presupuesto específico para la implementación oportuna del sistema.

F. ACTIVIDADES A REALIZAR:

1. APROBACIÓN:

El sistema propuesto será presentado a las autoridades de la institución, esperando la revisión pertinente y así mismo el apoyo al sistema para poderlo implementar y brindar los resultados que la comuna espera con su aprobación.

2. CAPACITACIÓN:

La capacitación del sistema propuestas, se impartirá al jefe y empleados de la Unidad de Recuperación de Mora y Depuración, así como también a los jefes de los Departamentos de Cuentas Corrientes y otros relacionados; en el cual se proporcionará toda la información necesaria para apoyar el trabajo conjunto y su coordinación a fin de consolidar los esfuerzos para la recuperación de la mora tributaria.

3. IMPRESIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EJEMPLARES:

La impresión de la guía de procedimientos del sistema, se logrará hacer con medios propios de la Gerencia Financiera, la cual estará encargada de seleccionar los ejemplares que se distribuirán a cada una de las personas involucradas en la recuperación.

4. EJECUCIÓN:

Después de que sea aprobado el sistema propuesto la ejecución del mismo se desarrollará dentro de los tres meses siguientes.

5. SUPERVISIÓN:

El grupo de tesis le dará seguimiento a las etapas y actividades para la implantación, a fin de verificar que el sistema propuesto se desarrolle de acuerdo a los objetivos planteados.

G. CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COBROS Y RECUPERACIÓN DE MORA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

El objetivo básico del cronograma de implementación del sistema, es de reflejar y coordinar de forma ordenada las actividades requeridas, para desarrollar en forma eficiente la ejecución del sistema desde la generación de la idea hasta la puesta.

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	MESES											
1	Aprobación	Concejo Municipal.												
2	Capacitación Unidad de Recuperación de Mora	Grupo de Tesis.												
3	Capacitación Unidad de Depuración	Jefe de Recuperación de Mora.												
4	Capacitación Departamento de Cuentas Corrientes	Jefe de Recuperación de Mora.												
5	Capacitación a la Gerencia Financiera	Grupo de Tesis.												
6	Capacitación a otros Departamentos.	Jefe de Recuperación de Mora.												
7	Ejecución del Sistema Propuesto	Empleados de la Unidad de Recuperación de Mora.												
8	Supervisión del Plan de implementación	Grupo de Tesis.												

H. RECURSOS

Para la implementación del sistema será necesaria la incorporación de nuevo recurso humano y de recursos materiales los cuales ayudaran a dinamizar el sistema de cobros de la deuda agilizando los procesos de gestión, los procedimientos de cobro y recuperación, el personal estará capacitado de forma tal que busquen el cumplimiento de los objetivos del nuevo sistema.

A continuación se presenta el presupuesto de recursos humanos y materiales para la unidad de recuperación de mora tributaria, necesarios para la ejecución.

PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
	Recurso Humano:		
1	Jefe Recuperación de Mora	\$ 500.00	\$ 500.00
2	Secretarias de atención a contribuyentes	\$ 300.00	\$ 600.00
4	Gestores de Cobro	\$ 350.00	\$ 1,400.00
	Sub.-Total	\$ 1,150.00	\$ 2,500.00
	Creación de Plazas		
4	Gestores de Cobro	\$ 350.00	\$ 1,400.00
1	Secretarias de atención a contribuyentes	\$ 300.00	\$ 300.00
	sub. - Total	\$ 650.00	\$ 1,700.00
	Recursos Materiales Nuevos		
	Mobiliario y Equipo		
1	Equipo computarizado	\$ 1,755.00	\$ 1,755.00
1	Contómetro	\$ 102.40	\$ 102.00
4	Sillas Giratorias	\$ 45.97	\$ 183.88
	Papelería y Útiles	\$ 105.00	\$ 105.00
	sub. - Total	\$ 2,008.37	\$ 2,145.88
	Transporte Nuevo		
4	Motocicleta	\$ 1,600.00	\$ 6,400.00
TOTAL		\$ 4,258.37	\$ 10,245.88
PRESUPUESTO NUEVO (\$10245.88-\$2500)=\$7745.88			

I. BIBILOGRAFIA

TEXTOS:

AUTOR:

OBRA

- | | |
|-----------------------------|--|
| Chiavenato, Idalberto | Administración Proceso
Administrativo, Tercera
Edición , Colombia Editorial
Mc Graw Hill, 2003. |
| Rojas Soriano, Raúl | Guía para realizar
Investigaciones Sociales,
Edición Plaza Valdez
Editores, Revisada y
actualizada, México, 1999. |
| Stoner, Freeman | Administración, Prentice
Hall, sexta Edición, México,
1996. |
| Muñoz, Campos | Guía para trabajos de
investigación Universitaria,
tercera Edición, Editorial
Artes Gráficas, El Salvador,
1992. |
| Richard Ettienger, David G. | Créditos y Cobranzas, Quinta
Impresión, Compañía
Editorial Continental,
México, 1992. |
| | Administración Financiera,
Decima Edición, Mc Graw
Hill, Mexico, 2000. |

LEYES:

- | | |
|--|--|
| Constitución de La Republica de El Salvador | Reformada, 1983. |
| Código Municipal de El Salvador. | Novena Edición, Febrero de 2002. |
| Ley General Tributaria Municipal de la Republica de El Salvador. | Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, 2002. |
| Ley Orgánica de la Administración del Estado | |
| Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Publica | |
| Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. | |

TESIS:

- | | |
|---|--|
| Quevedo Castillo, Julio Cesar y Otros. | Auditoria Fiscal Municipal para verificación y control de obligaciones formales y efectiva recaudación tributaria, caso práctico Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS), Tesis de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. 2002 |
| Osorio Esperanza, Silvia Argentina y Otros, | Diseño de un plan Estratégico para la recaudación de mora tributaria en la |

Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Tesis de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. 1999.

Argeta Montano, Ana Gladis
Gómez Barahona, Silvia Patricia
Henríquez Violantes, Ana Silvia

Diseño de Organización, Funcionamiento y guía para la Constitución de una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito para los estudiantes de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. 2003

INTERNET:

<http://csj.gob.svleyes.nsf>
www.monografias.com

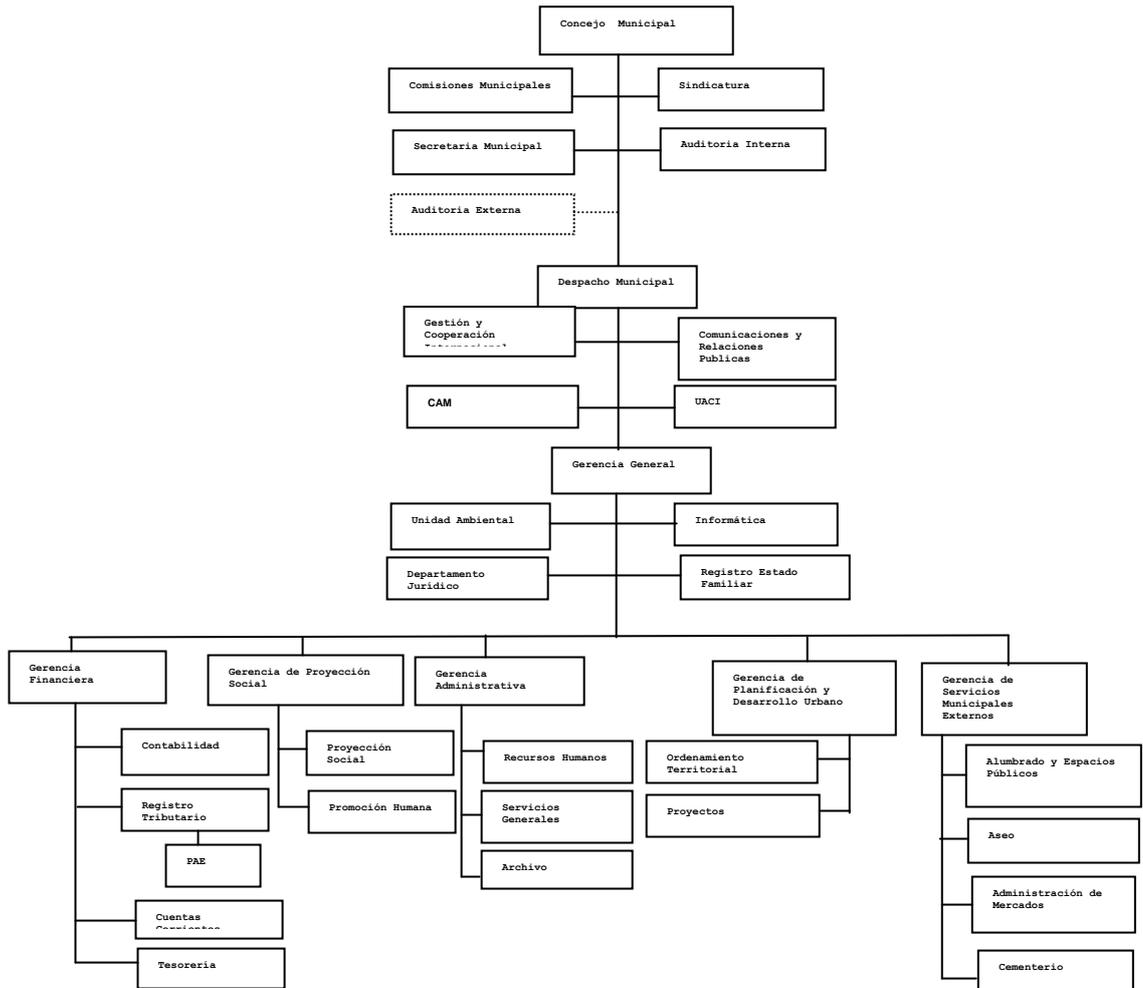
OTROS:

Valleta Ediciones, Diccionario de Economía, segunda Edición, 2003

ANEXOS

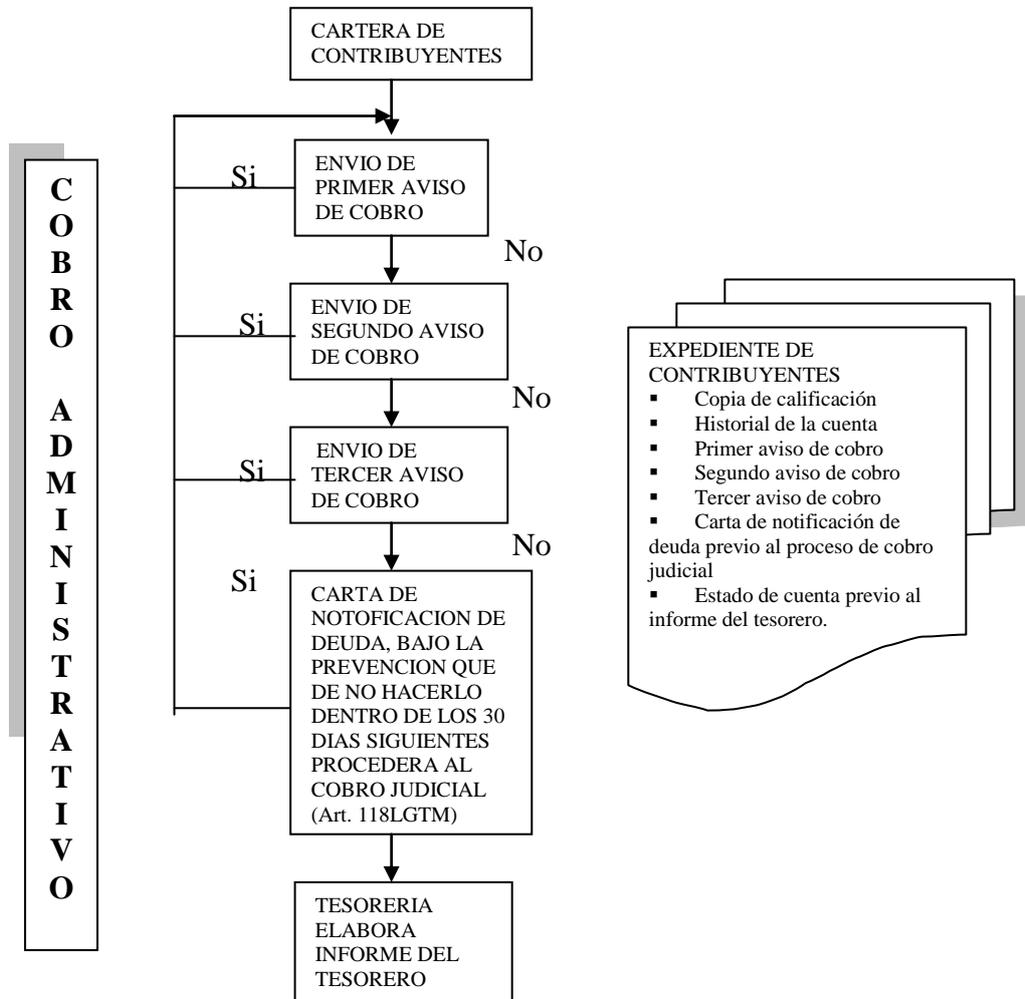
ANEXO 1

ORGANIGRAMA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

ANEXO 2
PROCESO DE GESTION DE COBRO MUNICIPAL ACTUAL



ANEXO # 3

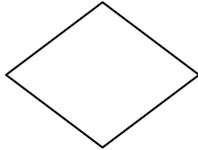
SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO.



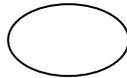
Terminal: indica el inicio o la finalización del flujo puede ser acción o lugar.



Operación: representa la realización de una operación o actividad relativa.



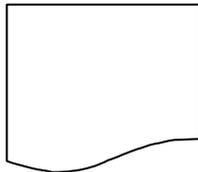
Decisión o Alternativa: indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos.



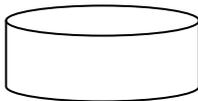
Conector: representa una conexión o enlace de una parte lejana del mismo.



Proceso Alternativo: representa las posibles opciones para llevar a cabo una actividad.



Documento: representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice se genere o salga del procedimiento.



Disco Magnético: representa el almacenamiento de la información mediante bases de datos.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO (Anexo # 4)
UNIDAD DE RECUPERACION DE MORA
CUENTAS CORRIENTES

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

Fecha: _____

Auxiliar de Depuración

Jefe Departamento
Cuentas Corrientes

Recibe Unidad de Recuperación de Mora

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO **FRENTE**
AVISO RECORDATORIO **(Anexo # 6)**

Soyapango, _____ de _____ 200_____

Estimado Sr. (es)

Cuenta corriente No. _____

Dirección:

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

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

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

Atentamente,

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

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

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

DE USTED DEPENDE, EL DESARROLLO DE NUESTRO MUNICIPIO.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO REVERSO

ACTA DE NOTIFICACION DE AVISO DE COBRO No _____

En la residencia del Contribuyente _____

Ubicado en _____

Departamento de San Salvador, a las _____ horas con

_____ minutos del día _____ del mes _____ del

año _____. Notifiqué aviso de cobro que se detalla al

Adverso de la presente hoja.

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

Se entrega el original del aviso de cobro antes señalado.

Firma de recibido _____ DUI No _____

NOTIFICA _____ DUI No _____

(Anexo # 8)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
Unidad De Recuperación De Mora

EXPEDIENTE N°: _____

CTA. CTE. N°: _____

NOMBRE : _____

DIRECCION : _____

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO FRENTE
PRIMER AVISO DE COBRO (Anexo # 9)

Soyapango, _____ de _____ 200_____

Estimado Sr. (es)

Cuenta corriente No. _____

Dirección:

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

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

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

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

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

DE USTED DEPENDE, EL DESARROLLO DE NUESTRO MUNICIPIO.

Atentamente,

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

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO REVERSO

ACTA DE NOTIFICACION DE AVISO DE COBRO No _____

En la residencia del Contribuyente _____

Ubicado en _____

Departamento de San Salvador, a las _____ horas con

_____ minutos del día _____ del mes _____ del

año _____. Notifiqué aviso de cobro que se detalla al

Adverso de la presente hoja.

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

Se entrega el original del aviso de cobro antes señalado.

Firma de recibido _____ DUI No _____

NOTIFICA _____ DUI No _____

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO FRENTE
SEGUNDO AVISO DE COBRO (Anexo # 10)

Soyapango, _____ de _____ 200_____

Estimado Sr. (es)

Cuenta corriente No. _____

Dirección:

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

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

Según Artículos No 46, No 47 y No 65:

Si usted no cancela su mora, traerá como consecuencia:

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

Clases de Sanciones según el Art. No 63:

- Multas
- Clausura de establecimiento

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

Atentamente,

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

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO REVERSO

ACTA DE NOTIFICACION DE AVISO DE COBRO No _____

En la residencia del Contribuyente _____

Ubicado en _____

Departamento de San Salvador, a las _____ horas con

_____ minutos del día _____ del mes _____ del

año _____. Notifiqué aviso de cobro que se detalla al

Adverso de la presente hoja.

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

Se entrega el original del aviso de cobro antes señalado.

Firma de recibido _____ DUI No _____

NOTIFICA _____ DUI No _____

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO FRENTE
TERCER AVISO DE COBRO (Anexo # 11)

Soyapango, _____ de _____ 200_____

Estimado Sr. (es)

Cuenta corriente No. _____

Dirección:

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

MORA PENDIENTE:

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

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

Art. 118 LGTM.

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

Sinceramente,

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

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO REVERSO

ACTA DE NOTIFICACION DE AVISO DE COBRO No _____

En la residencia del Contribuyente _____

Ubicado en _____

Departamento de San Salvador, a las _____ horas con

_____ minutos del día _____ del mes _____ del

año _____. Notifiqué aviso de cobro que se detalla al

Adverso de la presente hoja.

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

Se entrega el original del aviso de cobro antes señalado.

Firma de recibido _____ DUI No _____

NOTIFICA _____ DUI No _____

CONTRATO PAGO A PLAZOS. (Anexo # 12)

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

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

Alcaldía Municipal _____ Deudor (a) _____

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

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO (Anexo # 13)
UNIDAD DE RECUPERACION DE MORA
CUENTAS CORRIENTES

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

MES DE: _____

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

Fecha de Elaboración: _____

Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora

Gerencia Financiera

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO (Anexo 14)

UNIDAD DE RECUPERACION DE MORA CUENTAS CORRIENTES

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

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

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

Fecha de Elaboración: _____

Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora

Gerencia Financiera