

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**

Facultad de Ciencias Económicas

Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas

Dirección del Sistema de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas



**“PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE  
RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE  
SAN MATÍAS, DEPARTAMENTO DE EL PARAÍSO”**

**TESIS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

**PRESENTA**

**HÉCTOR BENJAMÍN VALERIO ARDÓN**

ASESOR METODOLÓGICO: Lic. Luis Armando Duarte

ASESOR TÉCNICO: Dr. Rafael Antonio Maradiaga Molina

Tegucigalpa, M.D.C.

Marzo de 2014

# **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**LICENCIADA JULIETA CASTELLANOS RUIZ  
RECTORA**

**ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA  
SECRETARIA GENERAL**

**LICENCIADA LETICIA SALOMÓN  
DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**LICENCIADA BELINDA FLORES DE MENDOZA; M.A.  
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTOR JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN; M.A.  
COORDINADOR GENERAL  
POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

## Dedicatoria

Al Creador del universo, ya que sin la guía divina de El nada es posible, y obtener el éxito en la vida requiere de esfuerzo y dedicación; el cual tiene un significado especial.

Dedico este triunfo a mi Esposa e Hijos que me han acompañado y apoyado, sin importar los momentos difíciles que juntos tuvimos que pasar para ver hoy realizado este sueño. A la vez quiero hacer una dedicatoria muy especial a mis Padres que desde el cielo están compartiendo la felicidad que me embarga.

Al personal docente y administrativo de Post grado de la Facultad de Ciencias Económicas, que son los arquitectos de lo que hoy somos, los que pusieron los conocimientos y la delicadeza para formarnos, los recordaremos en cada uno de nuestros proyectos emprendidos.

También dedico este triunfo a mis Fuerzas Armadas de Honduras, la institución que me abrió sus puertas y me ha dado el sustento requerido para ser un hombre de bien con principios y valores, con acendrado amor a la patria y el compromiso firme de defenderla ante cualquier situación que así lo requiera.

## **Agradecimiento**

Agradezco a **Dios Todopoderoso Creador del Universo**, por dirigirme e impregnar en mí la ayuda de su Santo Espíritu en todo momento a lo largo de la vida, dándome la sabiduría para conducir una familia que me apoya en todos los proyectos hasta hoy emprendidos.

A las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, al Dr. Rafael Antonio Maradiaga Molina, por su sabio asesoramiento en esta investigación, y a todos los catedráticos que nos impartieron sus conocimientos mediante clases de magnífica envergadura académica.

A las autoridades y empleados de la alcaldía municipal del municipio de San Matías, Departamento de El Paraíso y todas las personas que colaboraron para que este proyecto se hiciera realidad.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	11
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.2.1 Objetivo General.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	13
1.4.1 Conveniencia .....	13
1.4.2 Relevancia social .....	14
1.4.3 Implicaciones prácticas.....	14
1.4.4 Valor teórico. ....	14
1.4.5 Utilidad metodológica.....	14
1.5 VIABILIDAD .....	15
1.6 VACIO DE CONOCIMIENTO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	16
2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
2.1 CONTEXTO PROBLEMÁTICO GENERAL .....	17
2.2 UNIDADES A INVESTIGAR: .....	17
2.2.1 Fuentes de investigación:.....	17
3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	18
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.2 TIPO DE INVESTIGACION .....	18
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	19
3.3.1 Esquema de la investigación.....	20
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	20
3.4.1 PLAN DE ANÁLISIS .....	21
3.5 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	22
3.5.1 Instrumento para la recolección de datos.....	22
3.5.2 Procedimiento para diseñar el instrumento.....	22
4 MARCO DE REFERENCIA .....	24
4.1 MARCO TEÓRICO.....	24
4.1.1 Teorías que sustentan la investigación.....	24
4.1.2 Teorías administrativas aplicables a este estudio .....	24
4.1.3 Objetivos de la Administración .....	27
4.1.4 Contenido y objeto de estudio de la administración .....	27
4.1.5 Teorías Administrativas .....	28
4.1.6 Estado actual de la Teoría General de la Administración (T.G.A.).....	28
4.1.7 La Administración en la Sociedad Moderna.....	30
4.1.8 Perspectivas Futuras de la Administración.....	30

4.1.9	Orígenes de la Administración .....	30
4.1.10	Antecedentes Históricos de la Administración.....	30
4.1.11	Influencia de la Organización de la Iglesia Católica .....	31
4.1.12	Influencia de la Organización Militar .....	31
4.1.13	Influencia de la Revolución Industrial.....	31
4.1.14	División del Enfoque Clásico .....	33
4.1.15	Orígenes del Enfoque Clásico.....	34
4.1.16	La Administración como ciencia .....	35
4.1.17	Organización Racional del Trabajo (ORT).....	36
4.1.18	Principios de la Administración Científica.....	36
4.1.19	Principios básicos de FORD.....	36
4.1.20	Funciones del proceso administrativo: .....	37
4.1.21	Planeación.....	37
4.1.22	Organización.....	38
4.1.23	Dirección.....	39
4.1.24	Control .....	41
4.1.25	Evolución histórica de los tributos.....	46
4.2	MARCO CONCEPTUAL.....	49
4.2.1	Definiciones y Conceptos más utilizados en el estudio.....	49
4.3	MARCO CONTEXTUAL .....	56
4.3.1	Estudios sobre el tema a nivel mundial, principales hallazgos.....	56
4.3.2	Estudios sobre el tema a nivel local, Hallazgos principales.....	57
4.3.3	Competencias Municipales de ejecución directa.....	58
4.4	PERFIL DEL MUNICIPIO DE SAN MATÍAS, EL PARAÍSO.....	60
4.4.1	Características generales del municipio de San Matías, El Paraíso.....	60
4.4.2	Aspecto demográfico del municipio .....	66
4.4.3	Aspectos institucionales del municipio.....	68
4.4.4	Necesidades básicas .....	69
4.4.5	Factores económicos del municipio.....	69
4.4.6	Factores sociales del municipio .....	70
4.4.7	Factores educativos del municipio.....	70
4.4.8	Factores de salud del municipio.....	71
4.4.9	Aspectos culturales del municipio .....	72
4.4.10	Aspectos Políticos.....	72
4.4.11	Aspectos ambientales.....	73
5	VARIABLES DE ESTUDIO.....	75
5.1	DIAGRAMA DE VARIABLES Y SUB VARIABLES.....	76
5.2	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES.....	77
6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	82
6.1	ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE SAN MATÍAS.....	82

7	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	117
7.1	RESUMEN DE RESULTADOS .....	117
7.1.1	Planeación.....	117
7.1.2	Organización.....	118
7.1.3	Dirección.....	119
7.1.4	Control .....	120
	CONCLUSIONES .....	121
8	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATÍAS, DEPARTAMENTO DE EL PARAÍSO. ....	124
	INTRODUCCION.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8.1	PROPÓSITO.....	125
8.2	MISIÓN.....	125
8.3	VISIÓN .....	125
8.4	OBJETIVOS .....	125
8.4.1	Objetivo General.....	125
8.4.2	Objetivos Específicos .....	125
8.5	BENEFICIO DE LA PROPUESTA .....	126
8.6	FACTORES CLAVES.....	126
8.7	PROCESO ADMINISTRATIVO .....	127
8.7.1	Planeación.....	127
8.7.2	Organización.....	143
8.7.3	Dirección.....	145
8.7.4	Control .....	146
	BIBLIOGRAFÍA .....	149
	ANEXOS .....	152
	ANEXO “A” ENCUESTA .....	153
	ANEXO “B” REQUERIMIENTO DE COBRO .....	158
	ANEXO “C” DECLARACIÓN JURADA DE BIENES.....	159
	ANEXO “D” CONSTANCIA DE PAGOS .....	161
	ANEXO “E” RECIBO DE PAGOS.....	162
	ANEXO “F” OFICINA DE RECAUDACION DE IMPUESTOS.....	163

## TABLAS

---

Tabla 1, Población y muestra.....	20
Tabla 2, Enfoques de las Teorías administrativas.....	28
Tabla 3, Clasificación de las viviendas.....	67
Tabla 4, Variables de estudio.....	75
Tabla 5, Definición conceptual y operacional de variables.....	78
Tabla 6, Plan Estratégico.....	82
Tabla 7, Metas de recaudación de impuestos.....	83
Tabla 8, Procedimientos de recaudación de impuestos.....	84
Tabla 9, Monto establecido de la mora.....	85
Tabla 10, Procedimiento de recuperación de mora.....	86
Tabla 11, Personal necesario para la recaudación de impuestos.....	87
Tabla 12, Presupuesto para recaudar impuestos.....	88
Tabla 13, Equipo tecnológico.....	89
Tabla 14, Plan de Arbitrios.....	90
Tabla 15, Base de datos.....	91
Tabla 16, Programa automatizado.....	92
Tabla 17, Notificación de cobros.....	93
Tabla 18, Plan de concientización para contribuyentes.....	94
Tabla 19, Actividades para mejorar la recaudación de impuestos.....	95
Tabla 20, Organigrama del Departamento de Recaudación de Impuestos.....	96
Tabla 21, Perfil para desempeñarse en el puesto.....	97
Tabla 22, Manual de Puestos y Funciones.....	98
Tabla 23, Plan de capacitación periódica.....	99
Tabla 24, Coordinación laboral.....	100
Tabla 25, Oficina de recaudación de impuestos.....	101
Tabla 26, Comunicación empleados de la Municipalidad y los contribuyentes.....	102
Tabla 27, Actividades de motivación.....	103
Tabla 28, Apoyo de las autoridades de la Municipalidad.....	104
Tabla 29, Liderazgo del Alcalde Municipal.....	105
Tabla 30, Equipos de trabajo.....	106
Tabla 31, Proceso de recaudación de impuestos.....	107
Tabla 32, Sistema de control.....	108
Tabla 33, Documento legal.....	109
Tabla 34, Medidas correctivas.....	110
Tabla 35, Evaluaciones periódicas.....	111
Tabla 36, Control de calidad.....	112
Tabla 37, Departamento de auditoría interna.....	113
Tabla 38, Cumplimiento de metas pre establecidas.....	114
Tabla 39, Análisis de la situación actual.....	115
Tabla 40, Respaldo de administraciones anteriores.....	116
Tabla 41, Procedimiento de recaudación de ingresos.....	132
Tabla 42, Procedimiento para el recibo de valores.....	135
Tabla 43, Procedimiento de recaudación por impuesto predial.....	139
Tabla 44, Procedimiento de recaudación por adquisición de inmuebles.....	141

## FIGURAS

Figura 1, Tipo de diseño .....	20
Figura 2, Variables básicas de teorías administrativas.....	29
Figura 3, División del Enfoque Clásico.....	33
Figura 4, Etapas necesarias para efectuar el control.....	43
Figura 5, Organigrama de la Municipalidad de San Matías, El Paraíso .....	64
Figura 6, Diagrama de variables dependientes e independientes.....	76
Figura 7, Proceso de la Administración Tributaria.....	128
Figura 8, Proceso de recaudación del impuesto.....	133
Figura 9, Modalidades del proceso de recaudación del impuesto. ....	134
Figura 10, Procedimiento de recibo de valores.....	137
Figura 11, Procedimiento de recaudación de impuesto predial .....	140
Figura 12, Procedimiento de recaudación por adquisición de inmuebles .....	142
Figura 13, Organigrama del Departamento de Recaudación de Impuestos.....	143

## MAPAS

Mapa 1, División Política, Departamento de El Paraíso.....	62
Mapa 2, División Política, municipio de San Matías, El Paraíso.....	63

## GRÁFICAS

Gráfica 1, Plan estratégico .....	82
Gráfica 2, Metas de recaudación de impuestos.....	83
Gráfica 3, Monto establecido de la mora.....	85
Gráfica 4, Personal necesario para la recaudación de impuestos.....	87
Gráfica 5, Presupuesto para recaudar impuestos .....	88
Gráfica 6, Equipo tecnológico .....	89
Gráfica 7, Base de datos .....	91
Gráfica 8, Programa automatizado .....	92
Gráfica 9, Plan de concientización para los contribuyentes .....	94
Gráfica 10, Actividades para mejorar la recaudación de impuestos .....	95
Gráfica 11, Organigrama del departamento de recaudación de impuestos.....	96
Gráfica 12, Perfil para desempeñarse en el puesto .....	97
Gráfica 13, Manual de puestos y funciones.....	98
Gráfica 14, Plan de Capacitación Periódica .....	99
Gráfica 15, Coordinación laboral .....	100
Gráfica 16, Oficina de recaudación de impuestos.....	101
Gráfica 17, Comunicación entre los empleados y los contribuyentes.....	102
Gráfica 18, Actividades de motivación.....	103
Gráfica 19, Apoyo de las autoridades de la Municipalidad .....	104
Gráfica 20, Liderazgo del Alcalde Municipal.....	105
Gráfica 21, Equipos de trabajo .....	106
Gráfica 22, Proceso de recaudación de impuestos.....	107
Gráfica 23, Sistema de control.....	108

Gráfica 24, Medidas correctivas .....	110
Gráfica 25, Control de calidad.....	112
Gráfica 26, Departamento de auditoría interna.....	113
Gráfica 27, Cumplimiento de metas pre establecidas.....	114
Gráfica 28, Respaldo de administraciones anteriores .....	116

## FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1, Municipio de San Matías.....	60
Fotografía 2, Oficina de Recaudación de Impuestos .....	163

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló como una propuesta de reforma administrativa en el área de recaudación de impuestos para el municipio de San Matías, Departamento de El Paraíso.

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras en cumplimiento de la ley de educación en el nivel superior, como un instrumento de apoyo al desarrollo del país a través de la extensión educativa, ha considerado necesario el estudio de reformas administrativas en el área de recaudación de impuestos de las diferentes municipalidades del país; a fin de garantizar una administración eficiente y eficaz de los recursos que estas manejan.

Es importante reconocer que en la actualidad la mayoría de las municipalidades presentan una serie de deficiencias en el aspecto administrativo, debido principalmente a que no se prepara al ciudadano en cuanto a conocer el funcionamiento de la administración de los recursos del Estado. El estudio se divide en once capítulos para su comprensión y análisis.

**El Capítulo I**, está conformado por el planteamiento del problema, haciendo énfasis en la recaudación de impuestos, que es una de las deficiencias que actualmente tiene la Alcaldía de San Matías, El Paraíso; así como la situación problemática, los objetivos generales y específicos, las preguntas de investigación, la justificación de la investigación; este capítulo culmina con la viabilidad y el vacío de conocimientos.

**El Capítulo II**, se refiere a la delimitación del problema, se hace un esbozo del contexto problemático general que actualmente atraviesa el país en cuanto a recaudación de impuestos, las unidades a investigar, cerrando con las fuentes de investigación.

**El Capítulo III**, incluye la metodología de la investigación, la que describe el enfoque, tipo y diseño de la investigación, población, muestra y recopilación de datos

**El Capítulo IV**, está formado por el marco referencial, que contiene el marco teórico, en donde se explica las teorías administrativas que sustentan la investigación, el marco conceptual donde se describen los conceptos más importantes para tener una mejor idea del tema a investigar, y el marco contextual donde se hace un esquema de la situación mundial, nacional y local de la recaudación de impuestos; este a su vez contiene el perfil del municipio de San Matías, El Paraíso.

**El Capítulo V**, enlista y describe brevemente las variables de estudio, el diagrama sagital, la definición conceptual y operacional de variables con sus respectivas sub variables e indicadores y el cuestionario de investigación.

**El Capítulo VI**, está conformado por el análisis e interpretación de datos, después de la tabulación de datos se analiza cada una de las preguntas del cuestionario ilustrado con su respectivo gráfico y tabla.

**El Capítulo VII**, se refiere a la discusión de resultados relacionado con las deficiencias y capacidades del proceso administrativo de recaudación de impuestos, resultado de los datos obtenidos de la encuesta realizada en la Municipalidad de San Matías.

Posteriormente están las conclusiones derivadas de la investigación,

**El Capítulo VIII**, se encuentra la propuesta para mejorar el Proceso Administrativo de Recaudación de Impuestos en la municipalidad de San Matías, El Paraíso; para finalizar con la bibliografía y los anexos.

# 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El sistema económico de Honduras se fundamenta en la eficiencia de la producción, en la riqueza y el ingreso social, para hacer posible la coexistencia de la producción y la dignificación del trabajo como fuente de ingresos. Por lo tanto se puede afirmar que el Estado para poder realizar sus funciones y afrontar sus gastos, debe contar con recursos, los que se obtienen a través de los diferentes procedimientos legalmente estatuidos y preceptuados en principios legales constitucionales. (Jhoni José Zerpa, 2008)

San Matías, es uno de los municipios más extensos del Departamento de El Paraíso y de los más antiguos de fundación; pese a esto no ha alcanzado el nivel de desarrollo esperado por todos sus habitantes, lo que significa que ha evolucionado muy lentamente, encontrándose inmerso en un proceso gradual de armonización tributaria, así como una recomposición de la tributación interna, a fin de promover el desarrollo económico. Además cuenta con una red vial interna como externa en malas condiciones, no existen medicamentos en los centros de salud por falta de gestión administrativa, hay escases de agua en el área urbana y rural, careciendo de electrificación y de letrinas en algunas de sus aldeas.

Es urgente fortalecer el proceso administrativo para atender toda esta problemática que está estancando el desarrollo integral de este municipio, controlando y supervisando todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados.

El problema principal que influye en el desarrollo integral del Municipio de San Matías, es la falta de un proceso administrativo en la Alcaldía Municipal, ya que trabajan con modelos de gestión lentos, empíricos y tradicionales que restan eficacia y eficiencia en su desarrollo integral. Por esta razón es que algunos servicios públicos básicos aún no alcancen los niveles de calidad y cobertura

necesaria para sus habitantes, presentando debilidades en recaudación de impuestos vecinales, falta de comunicación, tecnología y socialización de los proyectos.

San Matías, no cuenta con un adecuado proceso administrativo de recaudación de impuestos, con capacidad de recolectar el pago de los mismos para convertirlos en obras de infraestructura y de beneficio social, como ser bienes inmuebles, impuesto personal, impuesto sobre industria comercio y servicio, impuesto de extracción o explotación de recursos, impuesto pecuario.

El nivel de desarrollo socioeconómico no logra satisfacer las necesidades de la población debido a un alto índice de evasión fiscal, por la falta de información o de conocimiento de los contribuyentes y la conducta de los mismos de no querer pagar los impuestos, aunque reciben los mismos servicios que el contribuyente cumplidor. La ausencia de esta vía de ingresos hace que se produzca en las arcas de la Municipalidad una insuficiencia de fondos para cumplir sus funciones básicas.

## **1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos en la Municipalidad de San Matías, El Paraíso.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar cómo se realiza el proceso administrativo de recaudación de impuestos de la Alcaldía de San Matías, El Paraíso.
2. Identificar las fortalezas y debilidades del proceso administrativo de recaudación de impuestos de la Alcaldía de San Matías, El Paraíso.

3. Revisar si la Municipalidad de San Matías, cuenta con una estructura organizacional, un sistema de información y los recursos necesarios para llevar a cabo la recaudación de impuestos.
4. Elaborar una propuesta para mejorar el proceso de recaudación de impuestos en la Alcaldía de San Matías, El Paraíso.

### **1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cómo se puede mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos en la Municipalidad de San Matías, El Paraíso?
2. ¿Cómo se realiza el proceso administrativo para la recaudación de impuestos en la Alcaldía de San Matías, El Paraíso?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso administrativo de recaudación de impuestos de la Municipalidad de San Matías, El Paraíso?
4. ¿Cuáles son las medidas de control necesarias para que los contribuyentes cumplan con sus responsabilidades tributarias?
5. ¿Cuenta la Municipalidad con la organización necesaria para realizar la recaudación de impuestos?
6. ¿Qué aspectos se pueden mejorar del proceso de recaudación de impuestos en la Alcaldía de San Matías, El Paraíso?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

#### **1.4.1 Conveniencia**

De acuerdo al análisis de los datos estadísticos obtenidos durante el trabajo de campo realizado en la Alcaldía Municipal de San Matías, El Paraíso; se determina que la propuesta para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos de esta institución, representa un estudio conveniente para las autoridades municipales y la comunidad en general; considerando los beneficios que representa al fisco nacional, el cual ofrece una alternativa para incrementar los ingresos por la vía de los impuestos y de esta manera satisfacer las necesidades públicas, como la salud, la educación y la vivienda.

#### **1.4.2 Relevancia social**

San Matías, es un municipio en vías de desarrollo y para que siga evolucionando en el tiempo es conveniente que cuente con una Corporación Municipal capaz de administrar las contribuciones de la población, por medio de un proceso administrativo de recaudación de impuestos municipales que le permita mantener al día a sus contribuyentes con el pago que les corresponde; con el propósito de alcanzar los estándares de un municipio de calidad mundial; capaz de invertir en actividades de desarrollo y compensación social; por esta razón se requiere el desarrollo de un sistema de evaluación, supervisión y control que facilite el logro de las metas que se haya de plantear la Alcaldía Municipal.

#### **1.4.3 Implicaciones prácticas**

En este sentido, los esfuerzos de la Administración Tributaria deben, estar orientados a detectar la brecha de evasión de impuestos y tratar de definir exactamente su dimensión, para luego, analizar las medidas a implementar para la corrección de las conductas detectadas.

#### **1.4.4 Valor teórico.**

Los empleados de la Alcaldía Municipal de San Matías, carecen de conocimientos administrativos; por tal razón, la propuesta para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos, servirá como una guía de capacitación para la consecución de las metas propuestas.

#### **1.4.5 Utilidad metodológica.**

La metodología de investigación que se empleó en esta investigación también puede servir de guía para estudios posteriores ya que permite determinar en forma objetiva y directa los problemas que enfrenta la Alcaldía Municipal sobre la evasión del pago de impuestos municipales y la falta de aplicación de un proceso administrativo que coadyuve esfuerzos para obtener de parte de los contribuyentes una mayor cantidad de ingresos y que estos puedan ser devueltos a la comunidad por medio de proyectos sociales.

Por tal razón la Universidad Autónoma de Honduras (UNAH), por medio de la Maestría de Administración de Empresas con Orientación en Finanzas, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de nuestro país, se ha seleccionado al municipio de San Matías, El Paraíso, para elaborar una propuesta para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos.

### **1.5 VIABILIDAD**

Para determinar si el programa es viable, es necesario comprobar lo siguiente:

1. El programa es sostenible: Que después de finalizado el tiempo de prueba, de ser necesario el seguimiento de las acciones que se ejecutan con la propuesta, los pobladores pagarán sus impuestos en debida forma.
2. El programa es compatible con las políticas actuales: Que las intervenciones a realizar no interfieran con el cumplimiento de leyes o normas nacionales y que por el contrario, tenga correspondencia con planes locales y/o regionales.
3. El programa es rentable: Medido por el bienestar que se genere a la población.

El desarrollo de esta investigación sobre el mejoramiento del proceso administrativo de recaudación de impuestos de la Municipalidad de San Matías, El Paraíso, es viable su realización por parte del investigador ya que se cuenta con recursos humanos, financieros y materiales para su desarrollo.

Por su ubicación geográfica, San Matías, es un municipio de muy fácil acceso ya que se encuentra a 100Kms. de la ciudad capital y a ocho kilómetros de la ciudad de Danlí, contando además con cuatro rutas de transporte para el traslado de sus habitantes.

La información que se requiere para el desarrollo de esta investigación se encuentra disponible en los libros de registro de la Alcaldía Municipal y las personas que la manejan son accesibles a compartirla.

Para la realización de la investigación se calcula tres meses de tiempo para diseñar la propuesta para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos de San Matías.

### **1.6 VACIO DE CONOCIMIENTO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La presente investigación contiene información que contribuye con el proceso administrativo de recaudación de impuestos, para disminuir la evasión y el fraude fiscal, conocer y analizar los ingresos del municipio de San Matías en particular y su empleo en actividades de desarrollo y compensación social.

Desde este punto de vista es importante establecer un sistema más participativo donde la comunidad tenga la oportunidad con las autoridades municipales de buscar consensos y acuerdos para encontrar el camino que conducirá a lograr mejores niveles de vida, fortaleciendo la capacidad de gestión a fin de identificar oportunidades de canalizar recursos para el desarrollo y crear condiciones de vida hacia sus habitantes.

Es un proceso integral que requiere la participación de los empleados de los diferentes departamentos que conforman la organización de la Alcaldía Municipal, además de la participación activa de la población del municipio, así como la contribución que puedan dar las diferentes instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas y organismos internacionales.

La investigación se ha realizado apoyada en una investigación documental de carácter analítico, en virtud de que los datos fueron tomados directamente de la realidad y utilizando la metodología fundamental para realizar una investigación como ser: Identificar fuentes de información, clasificarlas, realizar entrevistas y procesar la información

## **2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 CONTEXTO PROBLEMÁTICO GENERAL**

El estudio del problema estará limitado a mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos de la Municipalidad de San Matías, El Paraíso. La investigación se enfocará en analizar las funciones del proceso administrativo de recaudación de impuestos que incluye planeación, organización, dirección y control de los mismos, los cuales servirán para minimizar las ineficiencias encontradas en la Municipalidad de San Matías, sobre la recaudación de impuestos municipales; realizando un estudio sobre los años 2010 y 2011, contando para ello con un tiempo asignado hasta el 30 de Enero de 2012.

**Dimensión espacial:** La Alcaldía Municipal de San Matías, en la cual se realizarán una serie de visitas de campo, entrevistas y encuestas con miembros de la corporación Municipal, fuerzas vivas, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y pobladores del municipio.

### **2.2 UNIDADES A INVESTIGAR:**

Alcaldía Municipal de San Matías, El Paraíso.

#### **2.2.1 Fuentes de investigación:**

##### **2.2.1.1 Primarias:**

Entrevista al Alcalde Municipal de San Matías, encuesta a empleados de la Alcaldía Municipal.

##### **2.2.1.2 Secundarias:**

Revistas, periódicos, estadísticas nacionales, sitios web, personal de la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), personal del Instituto Nacional de Estadística (INE), Plan Estratégico de Municipios de Honduras.

### **3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo como lo menciona Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y Dra. María del Pilar Baptista Lucio (2010) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.

Dicho enfoque pretende obtener información vivida o experimentada por los empleados e involucrados en el proceso, como el Alcalde municipal, Vice Alcalde, secretaria, tesorera, jefe de Catastro municipal, encargada de la oficina de mujer, y encargado de la unidad del medio ambiente; objeto de estudio, el cual será muy valiosa para explorar, inducir, interpretar y explicar un hecho subjetivo como la evasión del pago de impuestos municipales y la falta de aplicación de un proceso administrativo

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Como lo menciona Cesar Augusto Bernal, que afirma Salkin en la investigación descriptiva “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” y de acuerdo a este autor un punto importante de la investigación de tipo explicativa o causal es “ estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se plantea analizar causas y efectos de la relación entre la variable y sub variables ” basándose en esta afirmación este estudio es clasificado como descriptivo- explicativo o causal, ya que describe las causas que ocasiona el problema de recaudación de impuestos en la Municipalidad de San Matías; El Paraíso.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Investigación no experimental son los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, en un estudio no experimental no se generan ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En éstas las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre estas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández S, Fernández C, & BaptistaL, 2010).

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández S, Fernández C, & BaptistaL, 2010).

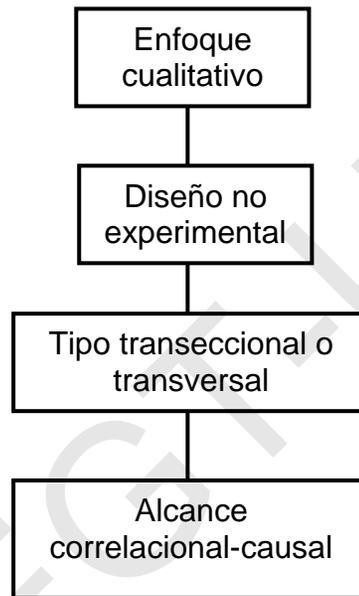
Según Hernández Sampieri, Fernández y Batista (2010) los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. Los diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa- efecto (causales).

Así el diseño de la investigación es de tipo no experimental, transversal, correlacional; no experimental porque pretende adquirir información sin manipular a las personas involucradas para obtener la información, ni influir para cambiar su opinión respecto al tema de estudio, dando su punto de vista o la apreciación al tema en cuestión; transversal ya que los datos son obtenidos en un solo momento por medio de los instrumentos seleccionados en un tiempo único o una sola vez.

La investigación correlacional permite relacionar las variables, analizarlas y explicar su incidencia de las variables respecto proceso administrativo.

### 3.3.1 Esquema de la investigación

Figura 1, Tipo de diseño



Fuente: Creada por el autor

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Tabla 1, Población y muestra

POBLACIÓN OBJETIVO	El universo de esta investigación está compuesto por los empleados de la Alcaldía del Municipio de San Matías, El Paraíso.
UNIDAD/ANÁLISIS	Alcaldía Municipal de San Matías, El Paraíso
TAMAÑO DE LA MUESTRA/ POBLACIÓN	(08) Ocho empleados de (12) doce que laboran en la alcaldía, estos son: alcalde, vice alcalde, secretaria, tesorera, contadora, catastro, Dirección de Justicia Administrativa, Unidad del Medio Ambiente.

PROCESO DE MUESTREO	Por no contar la alcaldía con un departamento organizado con la cantidad de personal necesario para la recaudación de impuestos, se utilizó un sistema de muestreo por conveniencia; se seleccionaron ocho empleados de doce que laboran en la alcaldía, relacionados de forma directa o indirecta con la recaudación de impuestos.
PROGRAMA ESTADÍSTICO	Estadístico descriptivo por medio de gráficos y tablas de frecuencias

**Fuente:** Creada por el autor

### 3.4.1 PLAN DE ANÁLISIS

El plan de muestreo consiste en lo siguiente:

1. Efectuar coordinaciones previas a fin de ir al municipio para obtener información que accediera a establecer la situación actual del proceso administrativo de recaudación de impuestos en la Alcaldía de San Matías.
2. Identificar la cantidad de empleados que laboran en el proceso de recaudación de impuestos en la Alcaldía Municipal.
3. Por no contar la Alcaldía con un departamento organizado con la cantidad de personal necesario para la recaudación de impuestos, se seleccionarán ocho empleados de doce que laboran en la alcaldía, relacionados de forma directa o indirecta con la recaudación de impuestos para aplicarles la encuesta.
4. Elaborar una encuesta de 35 preguntas de las cuales 33 son cerradas y 02 abiertas; para obtener información que pueda generar una propuesta para mejorar el Proceso Administrativo de Recaudación de Impuestos del municipio de San Matías.
5. Realizar una entrevista al Alcalde Municipal, para conocer los problemas más comunes que tiene la Alcaldía para aplicar el Proceso Administrativo de Recaudación de Impuestos.
6. Aplicar una encuesta piloto a 03 empleados de la Alcaldía Municipal para determinar la efectividad del instrumento de medición.

7. Después de determinar la efectividad del instrumento de medición, aplicar el instrumento de medición a 08 empleados de la Alcaldía Municipal.
8. Tabular la información mediante datos agrupados con el uso de tablas y gráficos, utilizando el programa Excel para analizar la información.
9. Analizar la información obtenida para determinar los problemas actuales que tiene la Alcaldía Municipal para efectuar el Proceso Administrativo de Recaudación de Impuestos, y recomendar las posibles soluciones a cada uno de los problemas encontrados, con el propósito de mejorar el proceso ya existente.

### **3.5 RECOPIACIÓN DE DATOS**

#### **3.5.1 Instrumento para la recolección de datos**

Considerando la naturaleza y finalidad de la investigación, el instrumento de recolección de información que se utilizó es la entrevista y una encuesta de 35 preguntas de las cuales 33 son cerradas y 02 abiertas; para presentar un informe con una argumentación firme que pueda generar una propuesta para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos del municipio de San Matías.

El proceso de recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: seleccionar el instrumento de medición, aplicar el instrumento y preparar las mediciones obtenidas.

La encuesta se aplicó de la siguiente manera:

#### **3.5.2 Procedimiento para diseñar el instrumento**

Se elaboró una encuesta estructurada y descriptiva, conformada por 35 preguntas con el fin de responder la información requerida sobre la problemática existente en la alcaldía, sobre la recaudación de impuestos.

También se utilizó la técnica de la entrevista mediante una conversación, cuando el investigador necesitaba obtener información directa de un empleado sobre un caso en particular.

### **3.5.2.1 Determinar la información requerida.**

La información requerida es la que nos permite evaluar efectivamente la situación actual de la Municipalidad, por ello se solicita información sobre la aplicación del proceso administrativo de recaudación de impuestos, en las actividades de planeación, organización, dirección y control; específicamente sobre planes estratégicos, metas, recursos, procedimientos de recaudación, programas, organigramas, jerarquía, puestos y funciones, infraestructura, coordinación, liderazgo, tecnología, medidas correctivas y evaluación del desempeño.

#### **3.5.2.1.1 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta**

Los tipos de preguntas que se utilizaron para efectuar la encuesta son:

1. Preguntas dicotómicas: donde se presentan dos alternativas SI, NO.
2. Preguntas cerradas: en este tipo de preguntas se presentan alternativas de respuesta que eligen los encuestados a su conveniencia.
3. Preguntas abiertas: las respuestas son a criterio del encuestado.

#### **3.5.2.1.2 Determinar la secuencia de las preguntas.**

La secuencia de las preguntas siguió un orden lógico de acuerdo a la secuencia del proceso administrativo y de lo general a lo específico.

#### **3.5.2.1.3 Probar y evaluar el instrumento.**

Antes de proceder a aplicar las encuestas, se realizó una prueba piloto a tres (03) empleados de la Alcaldía Municipal de San Matías, con la finalidad de identificar si las preguntas con las cuales se obtendría la información de la investigación no presentaban errores o ambigüedades que podrían perjudicar los objetivos del estudio. Al final con la tabulación de la información se verificó que la encuesta estaba de acuerdo con los parámetros establecidos.

## 4 MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 Teorías que sustentan la investigación

En el caso de las teorías sobre la administración, en el texto de Koontz-Weirich, el más difundido en la enseñanza de la administración en América Latina, se destaca que hasta los años cincuenta los aportes principales no procedían de académicos sino de especialistas empíricos. Los especialistas consideran que la administración es una mezcla de ciencia y de arte. El arte está dado en la habilidad para hacer las cosas adecuadas, en función de una situación y momento determinados. "Aun así destaca Weirich, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración, que es lo que constituye la ciencia". (Koontz-Weirich)

Según Robbins (1994) estudiamos Administración para:

**Primero**, porque todos tenemos un interés permanente en el mejoramiento de la forma en que se administran las organizaciones, porque interactuamos con ellas todos los días de nuestra vida. Las organizaciones bien administradas satisfacen mejor a sus clientes y todos somos clientes, plantea Robbins.

**Segundo**, Porque cuando usted empiece a hacer su carrera, en algún momento podrá tener que administrar algo o será administrado por alguien. En resumen, nos interesa conocer estas cosas:

- 1ero. Como clientes de las organizaciones.
- 2do. Como sujetos potenciales del proceso administrativo. (Dirigir personas)
- 3ero. Como posibles objetos (ser dirigidos). (Koontz-Weirich)

#### 4.1.2 Teorías administrativas aplicables a este estudio

Las "Teorías de administración" empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX. Desde ese momento, estas teorías han tenido una evolución

que, en un esfuerzo de síntesis, pueden resumirse en las siguientes etapas o escuelas principales:

#### **4.1.2.1 Escuela de la Administración Científica**

Se inició con los estudios de tiempo y movimiento de Taylor sobre los que Lenin dijo, en los años veinte, "Reúne en sí toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y muchas valiosísimas conquistas científicas sobre el estudio de los movimientos durante el trabajo, la supresión de movimientos superfluos y torpes, la elaboración de los métodos más racionales. La República Soviética debe adoptar las conquistas más valiosas de la ciencia y la técnica en este dominio." (Lenin, 1963).

Realizaron aportes a esta escuela otros especialistas: Gantt, estableciendo mecanismos de estimulación a los supervisores; los esposos Gilbreth, en los estudios sobre movimientos y la fatiga; Fayol, estableciendo los "14 principios de la administración"; Weber, con la administración burocrática, que propone jerarquías, normas y lineamientos de autoridad; entre otros. (James Stoner, 1989)

#### **4.1.2.2 Escuela de las Ciencias del Comportamiento**

Las limitaciones del "taylorismo", que analizaba al hombre como una prolongación de la máquina empezaron a cuestionarse. Chaplin lo ridiculizó en la película "Tiempos Modernos". Psicólogos y sociólogos empezaron a interesarse por los problemas de la productividad. Se realizaron una serie de estudios que revelaron que la productividad no era un problema exclusivo de ingeniería sino que influían en esto las relaciones jefe-subordinado, las dinámicas de los grupos, entre otros factores sociales. Según Stoner, "La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas y menos las habilidades técnicas". (James Stoner, 1989)

#### 4.1.2.3 La Escuela Cuantitativa

Se refiere a la investigación de operaciones y las ciencias administrativas. Surge de las experiencias de la II Guerra Mundial, en que se desarrollaron técnicas económico-matemáticas para la industria militar (investigación de operaciones, la ruta crítica, entre otros). Al concluir la guerra estas herramientas se "liberaron" para su utilización en la esfera civil y, con el advenimiento de las primeras computadoras, se incorporaron al arsenal de enfoques y herramientas para la gestión de las organizaciones. Con esto, se constituyó lo que se denomina "Escuela de las Ciencias Administrativas".

La Escuela de la Administración Científica, la Escuela de las Ciencias del Comportamiento y la Escuela Cuantitativa, son las tres principales del pensamiento administrativo que siguen conservando su influencia en la teoría y las prácticas administrativas con evoluciones posteriores. Pero, como reconoce Stoner, los límites de las diversas escuelas se diluyen cada vez más.

Después de estas escuelas, las tres perspectivas principales que se identifican en la bibliografía son las siguientes:

1. El "enfoque de sistemas", que analiza las organizaciones como un sistema integrado y que incorpora conceptos como: sub-sistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados y retroalimentación, entre otros.
2. El "enfoque de contingencia", que parte de que "no existe un sistema óptimo de administración" sino que, los enfoques y técnicas más adecuadas, dependen de las circunstancias y situación específicas en un momento determinado, lo que puede ser bueno en un momento o lugar determinados no lo es necesariamente en otros.
3. Finalmente, el llamado "Nuevo movimiento de las relaciones humanas", que incorpora los conceptos de cultura, valores organizacionales, entre otras cosas, a los componentes que deben atenderse en los procesos de dirección. (Koontz-Weirich)

#### 4.1.3 Objetivos de la Administración

1. La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas.
2. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano por si solos no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales.
3. No existen países desarrollados, ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. (Peter Druker) (Carmen Fiallos, 1991).
4. La tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización.
5. Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, el hombre necesita cooperar con otros hombres para alcanzar objetivos en conjunto.
6. La administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. (Idalberto Chiavenato)

#### 4.1.4 Contenido y objeto de estudio de la administración

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia). La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada a la situación. (Idalberto Chiavenato)

#### 4.1.5 Teorías Administrativas

Tabla 2, Enfoques de las Teorías administrativas

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	AÑO	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración Científica.	1903	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Clásica. Neoclásica.	1916 1954	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	De la Burocracia.	1909	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Estructuralista.	1947	Enfoque múltiple. Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional.
En las personas	De las Relaciones Humanas.	1932	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Del Comportamiento Organizacional.	1957	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
En el ambiente	Estructuralista. Neo estructuralista.	1947	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Situacional.	1972	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Situacional o Contingencial.	1972	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)

Fuente: Teorías Administrativas de Idalberto Chiavenato

#### 4.1.6 Estado actual de la Teoría General de la Administración (T.G.A.)

Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada quien le de valor solo a una o alguna de las cinco variables básicas.

Figura 2, Variables básicas de teorías administrativas



Fuente: Teorías Administrativas de Idalberto Chiavenato

#### **4.1.7 La Administración en la Sociedad Moderna**

A pesar que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue rápido, es un fenómeno universal en el mundo moderno.

La administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

#### **4.1.8 Perspectivas Futuras de la Administración**

En las próximas décadas, los principales desafíos para la administración serán los siguientes:

1. Competencia más aguda
2. Sofisticación de tecnología
3. Tasa elevada de inflación
4. Globalización de la economía
5. Protagonismo mayor de las organizaciones

#### **4.1.9 Orígenes de la Administración**

La administración, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadísticas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. (Idalberto Chiavenato)

#### **4.1.10 Antecedentes Históricos de la Administración**

1. Hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con lentitud impresionante.
2. Desde la antigüedad, la administración ha recibido influencia de la filosofía. Sócrates (470 a. C. – 399 a. C.), en su discusión con Nicómaco.
3. Platón (429 a. C. – 347 a. C.), filósofo griego discípulo de Sócrates.
4. Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.) discípulo de Platón.

5. Francis Bacon (1561–1626, filósofo y estadista inglés, fundador de la lógica moderna, anticipó al principio de administración conocido como “principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio”.
6. René Descartes (1596–1650), fundador de la filosofía moderna, los principios cartesianos contiene varios de los principios de la administración moderna: división del trabajo, orden, control y otros.
7. Thomas Hobbes (1588–1679) defendía al gobierno absoluto debido a que tenía una visión pesimista de la humanidad.
8. Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desarrolló la teoría del contrato social.
9. Karl Marx (1818–1883) y su amigo Friedrich Engels (1820–1895) proponen una teoría del origen económico del estado. (Idalberto Chiavenato).

#### **4.1.11 Influencia de la Organización de la Iglesia Católica**

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales (como es el caso de Atenas, Roma) a las instituciones de la naciente Iglesia Católica y a las organizaciones militares.

En el transcurso del tiempo la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional.

#### **4.1.12 Influencia de la Organización Militar**

Organización lineal, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval.

#### **4.1.13 Influencia de la Revolución Industrial**

La revolución industrial puede dividirse en dos épocas bien diferenciadas: de 1780 a 1860, Primera Revolución Industrial o revolución del carbón y el hierro; de 1860 a 1914, Segunda Revolución Industrial o revolución del acero y de la electricidad.

La primera Revolución Industrial (1780 a 1860) puede dividirse en cuatro fases:

1. Primera fase: mecanización de la industria la agricultura

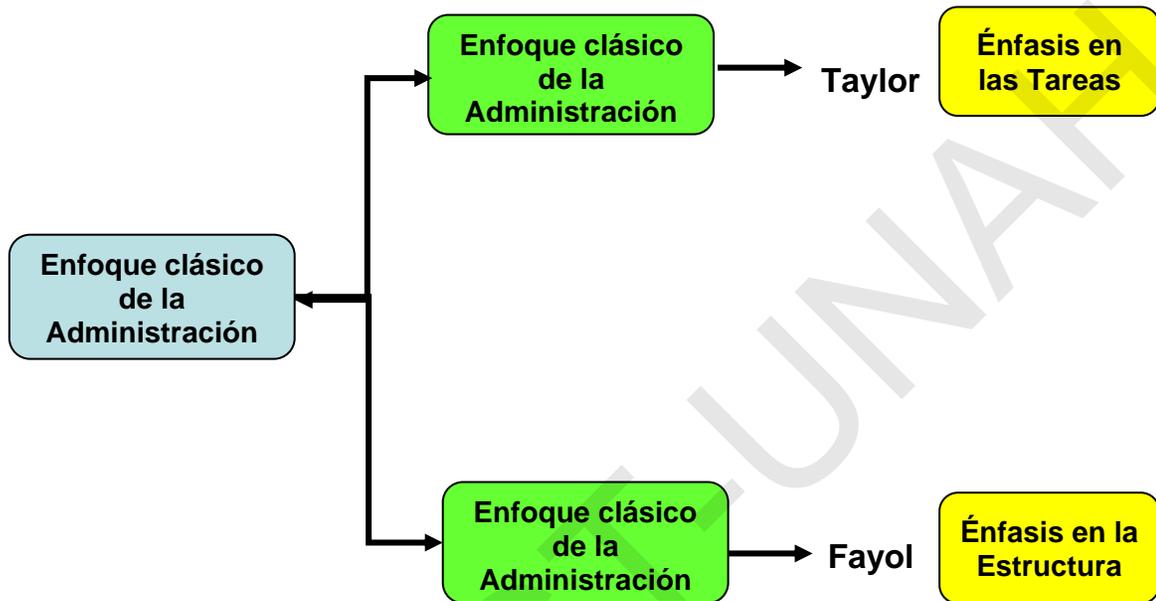
2. Segunda fase: aplicación de la fuerza motriz de la industria
3. Tercera fase: desarrollo del sistema fabril
4. Cuarta fase: desarrollo acelerado del transporte y las comunicaciones

Eventos que marcaron la Segunda Revolución Industrial (1860-1914):

1. Sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.
2. Sustitución del vapor por la electricidad, y la adopción de los derivados del petróleo como principales fuentes de energía.
3. Desarrollo de máquinas automáticas y alto grado de especialización del trabajo.
4. Creciente dominio de la industria por la ciencia.
5. Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones.
6. 1880: Daimler y Benz construyen automóviles en Alemania.
7. 1888: Dunlop perfecciona el neumático
8. 1908: Henry Ford inicia la producción de su modelo T.
9. 1906: Santos Dumont, vuela por primera vez en un avión.
10. Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista.

#### 4.1.14 División del Enfoque Clásico

Figura 3, División del Enfoque Clásico



Fuente: (Idalberto Chiavenato)

Esta escuela estaba constituida principalmente por ingenieros como Frederick W. Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbert, Harrington Emerson, entre ellos Henry Ford, por haber aplicado los principios de esa escuela en sus negocios.

La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, nivel de los obreros.

Por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia con base en los trabajos pioneros de Fayol. En ella se contaba con Henry Farol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick.

A esta corriente, cuya preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales, se denomina: Teoría Clásica.

#### **4.1.15 Orígenes del Enfoque Clásico**

Los orígenes del enfoque clásico de la administración están basados y generados por la Revolución Industrial, las cuales podrían resumirse en dos hechos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones con el propósito de obtener el mejor rendimiento.

El enfoque típico de la Escuela de la Administración Científica es el énfasis en las tareas. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La Escuela de la Administración Científica fue iniciada a comienzos de este siglo por el Ingeniero Frederick W. Taylor, quien se le considera fundador de la moderna TGA (Teoría General de la Administración). (Idalberto Chiavenato)

#### 4.1.16 La Administración como ciencia

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente. La improvisación debe ceder el lugar a la planeación, y el empirismo a la ciencia.

La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

1. Ciencia en vez de empirismo.
2. Armonía en vez de discordia.
3. Cooperación, no individualismo.
4. Rendimiento máximo en vez de producción reducida.
5. Desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.  
(Idalberto Chiavenato)

Según Taylor, los elementos de aplicación de la administración científica son:

1. Estudio de tiempos estándares de producción
2. Supervisión funcional
3. Estandarización de herramientas e instrumentos
4. Planeación de tareas y cargos.
5. Utilización de la regla de cálculo e instrumentos destinados a economizar tiempo.
6. Ficha de instrucciones.
7. Incentivos de producción por la ejecución eficiente de las tareas.
8. Diseño de la rutina de trabajo.

El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad al patrón y al empleado.

#### **4.1.17 Organización Racional del Trabajo (ORT)**

La Organización Racional del Trabajo (ORT), intenta sustituir los métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios. (Idalberto Chiavenato)

Los principales aspectos de la ORT son:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos
2. Estudio de la fatiga humana.
3. División del trabajo y especialización del obrero.
4. Diseño de cargos y tareas.
5. Incentivos salariales y premios por producción.
6. Concepto de homo economicus.
7. Condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros.
8. Racionalidad del trabajo.
9. Estandarización de métodos y de máquinas.
10. Supervisión funcional.

#### **4.1.18 Principios de la Administración Científica**

Entre los numerosos principios defendidos por los autores de la administración científica, los más importantes son:

1. Principio de planeación
2. Principio de preparación
3. Principio de control
4. Principio de ejecución

#### **4.1.19 Principios básicos de FORD.**

Henry Ford, el más conocido de todos los pioneros de la administración moderna, adoptando tres (3) principios básicos:

1. Principio de intensificación
2. Principio de economicidad.
3. Principio de productividad. (Idalberto Chiavenato)

#### **4.1.20 Funciones del proceso administrativo:**

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

#### **4.1.21 Planeación**

La planeación es la más importante de las funciones del proceso administrativo ya que trata de decir que hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer y cuando la va hacer.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

En la planeación se realiza la selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisiones".

1. Objetivos de la organización, a largo plazo
2. Estrategias para lograr este objetivo
3. Objetivos a corto plazo
4. Metas individuales? (Munich Galindo, Garcia Martinez, 1998)

#### **Planeación Estratégica**

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Munich Galindo, Garcia Martinez, 1998)

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

#### **4.1.22 Organización**

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. En la organización se establece la estructura que desempeñaran los individuos dentro de la organización. (Munich Galindo, Garcia Martinez, 1998)

##### **4.1.22.1 Tipos de Estructuras Organizativas**

###### **Estructura Lineal**

Está basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo.

###### **Estructura Lineal y Staff**

Combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones y los de staff realizan apoyo y asesoramiento.

## **Estructura Funcional**

Aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones de cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa.

## **Organigrama**

Se presentan en forma intuitiva y con objetividad representándose por la unión de rectángulos mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas señalan vinculación que existe entre los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad.

## **Ventajas del Organigrama**

1. Obliga a los autores aclarar las ideas
2. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de una compañía
3. Muestra quien depende de quién.
4. Muestra líneas de autoridad y comunicación. ( Dr. Mario Sverdlik J Cliftón Willians, 1998)

### **4.1.23 Dirección**

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

1. Manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja
2. Estilo de liderazgo eficaz para una situación dada
3. Un cambio específico a la productividad del trabajador
4. Momento adecuado para estimular el conflicto

## **Liderazgo**

Para que la dirección de una organización o proyecto sea eficiente, se debe dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores.

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que visualiza así misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

## **Motivación**

La motivación se convierte en un elemento importante que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.

## **Comunicación**

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es importante para la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo generando una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Debido a que las empresas son cada vez más complejas es necesario crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa. Las más utilizadas son las siguientes:

1. Comunicaciones escritas
2. Boletines informativos
3. Comunicación electrónica
4. Reuniones (Munich Galindo, Garcia Martinez, 1998)

#### **4.1.24 Control**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios. Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se pueden desviar. El control se emplea para:

1. Crear mejor calidad
2. Enfrentar el cambio
3. Producir más rápidamente
4. Agregar valor
5. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

El control sería otro punto de interés. Cuando se emiten más acciones para financiar implementación de las estrategias, el dominio y el control de la empresa se diluyen. Esto puede ser una preocupación grave en el entorno actual de los negocios donde se presentan absorciones hostiles, fusiones y adquisiciones.

La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la

obligación de controlar, por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. La función de control de la administración es particularmente importante para la debida evaluación de la estrategia.

El control consta de tres pasos básicos:

1. Establecer estándares para el desempeño
2. Medir el desempeño individual y organizacional
3. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado (Jhoni José Zerpa, 2008).

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido al control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. La anterior concepción es por demás equivocada, ya que el control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal pronóstico, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

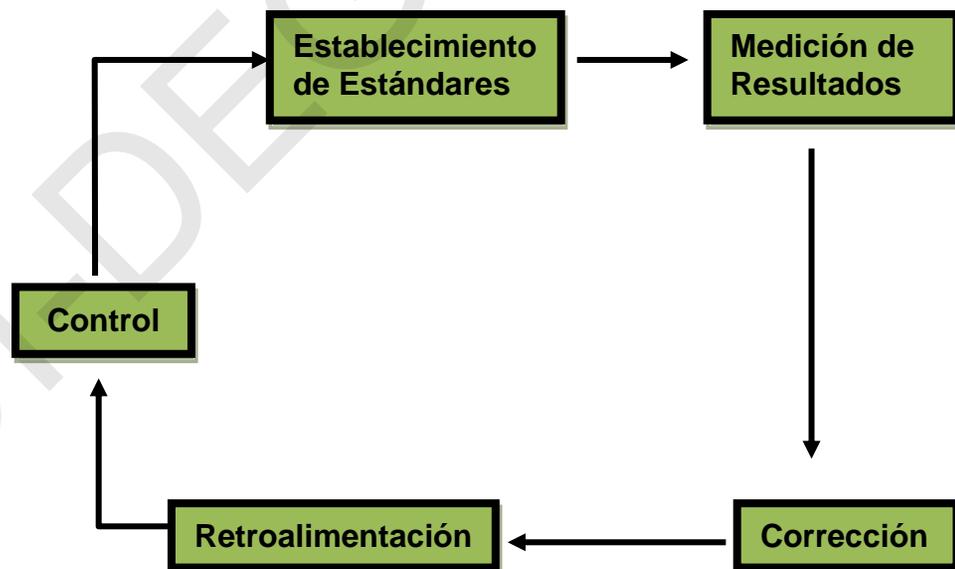
**El control es de vital importancia dado que:**

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa. (USAID, Manual de procedimientos administrativos y financieros, aplicado a mancomunidades)

### Procesos de control

Figura 4, Etapas necesarias para efectuar el control



Fuente: Teorías Administrativas de Idalberto Chiavenato

## **Implantación de un sistema de control.**

Por último, es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y está de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
  - a. Eliminando aquellos que no sirven.
  - b. Simplificándolos
  - c. Combinándolos para perfeccionarlos

### **4.1.24.1 Control por áreas funcionales.**

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria. El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus sub funciones. Se estudiarán las más usuales:

**Control de calidad.** Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados elaborados por el hombre y por lo mismo, las normas o estándares deben admitir tolerancias; éstas, a su vez, deben ser específicas, razonables, comprensibles y accesibles.

**Control de finanzas.** Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran. Establece lineamientos para evitar

pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

Básicamente, comprende cuatro áreas:

**Control presupuestal.** Los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado y proporcionar las bases para ampliar las medidas correctivas adecuadas. Un sistema de control presupuestario debe:

1. Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras entre otras.
2. Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos.
3. Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
4. Servir de guía en el planeación de las operaciones financieras futuras.
5. Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
6. Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente.
7. Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
8. Contribuir a lograr las metas de la organización.

**Control contable.** Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa. El objetivo primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones. El control contable debe:

1. Proporcionar información veraz y oportuna.

2. Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
3. Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
4. Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
5. Evitar malos manejos y desfalcos. (Munich Galindo, Garcia Martinez, 1998)

#### **4.1.25 Evolución histórica de los tributos**

Tributo viene del latín Tributum, que significa carga continua en dinero o en especie que debe entregar el vasallo al señor en reconocimiento de señorío o el súbdito al Estado para la atención, a su vez, de las llamadas cargas públicas. Tiene también el sentido de ofrenda o manifestación en calidad de obsequio, veneración, respeto, admiración o gratitud.

Impuesto viene también del latín impositus, que significa poner un tributo o carga. En consecuencia es sinónimo de tributo. Contribución viene igualmente del latín contribuere, que significa dar, lo mismo en sentido coercitivo, como cuando se trata de un tributo, que en sentido voluntario, como cuando se ayuda, colabora, aporta, dona; obviamente no se trata de un sinónimo pleno del tributo o impuesto, sino que se trata de una voz a fin, mas no idéntica.

Adicionalmente observamos que los sinónimo propios de contribuir son colaborar, cooperar, participar subvenir, coadyuvar, laborar, ayudar, auxiliar, concurrir, sufragar, socorrer, favorecer, aliarse, apoyar y asistir, tal como lo señala cualquier diccionario, sin que resulte correcta la extensión que frecuentemente suele hacerse al término, en razón de los actuales afanes prostitutivos del idioma, de asimilarlo a pagar, tributar, abonar, cotizar, saldar, liquidar, depositar y entregar, ya que, definitivamente estas últimas expresiones son impropias del sentido genuino de tal expresión.

La historia de los impuestos es tan antigua como la sociedad misma. En la medida en que los grupos humanos se han organizado en comunidades independientes,

han establecido diferentes tipos y formas de impuestos para cubrir las necesidades de la vida en comunidad.

En Grecia, según el historiador Sáez de Bujnada, el sometimiento del ciudadano a las cargas fiscales no constituía una relación de servidumbre, sino un auxilio al estado en la prosecución del bien público. En la mente de los ciudadanos griegos no se concebía que un hombre libre estuviera sujeto por la ley a un pago de impuestos en contra de su voluntad. En otras palabras, para los griegos los impuestos personales directos iban en contra de la dignidad y de la libertad de los ciudadanos. Los únicos impuestos que aceptaron fueron algunos directos, como aduanales, de mercado y hasta algunas tasas judiciales; posteriormente surgen los impuestos personales, pero no como una necesidad del bien común, sino más bien como resultado de los conflictos bélicos.

En la época de las monarquías hereditarias, había una nobleza poderosa, que poseía la tierra y sólo podía ser ciudadano el que contribuía con bienes propios a determinados gastos públicos o sociales.

Los gastos corrientes del Estado se iban cubriendo con los productos del patrimonio real y sólo en ocasiones extraordinarias se acudía a las contribuciones. Poco a poco, los ciudadanos griegos sintieron que las rentas de los bienes de la Corona no bastaban para atender a todos los gastos colectivos y ellos querían para sus actos de culto religioso el máximo esplendor, para las fiestas la mejor música, para sus plazas o ágoras limpieza y embellecimiento.

Se hizo necesario acudir a los impuestos indirectos, esto es, a los que gravan los gastos y consumos familiares. La relación entre ingresos y gastos públicos aparecía por primera vez en la historia de la Humanidad.

La estructura tributaria ha sido directamente influida en los distintos países por el proceso de evolución histórica y económica. A mediados del siglo XIX y bajo el

imperio de las ideas liberales, los sistemas tributarios de los diversos países asumen determinadas características con predominio de los impuestos de tipo objetivo; dichos impuestos no consultan la capacidad tributaria.

Al avanzar la industrialización y el Estado, el sistema tributario amplía su campo de acción, y debido a esto surgen una gran variedad de razones que varían las características objetivas de los sistemas tributarios, así que comienza a desarrollarse el impuesto general y progresivo a la renta de tipo subjetivo, que es de gran eficiencia y rendimiento, considerado así como un agente consultivo de la equidad, la capacidad constructiva, y es inútil el instrumento de distribución de la riqueza; de aquí en adelante diversos países comienzan a adoptar estos impuestos de tipo subjetivo, basándose en la imposición que tiene por mira a la persona y no los objetivos gravados.

Los sistemas tributarios en general, tienen como base fundamental el impuesto progresivo de las rentas de las personas físicas, que asocia el patrimonio y la herencia y como complemento se mantienen los impuestos a los consumos en general.

En la actualidad se comienza a pensar que dicho impuesto no alienta ni ayuda al bienestar de las inversiones, no ayuda a la mejora de la producción y es sumamente fácil evadirlo, debido a esto, se cree que es dañino para el funcionamiento de los sistemas tributarios. La tendencia progresiva para los próximos años, es mantener y afianzar el impuesto a las ventas que es la forma del muy conocido Impuesto al Valor Agregado. Lo que conocemos actualmente como IVA, en las antiguas civilizaciones como la egipcia y ateniense existía un impuesto a las ventas. Después de la primera guerra mundial apareció en la legislación de muchos países y se fue generalizando. (Jhoni José Zerpa, 2008)

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **4.2.1 Definiciones y Conceptos más utilizados en el estudio**

#### **4.2.1.1 Administración:**

Es el proceso de trabajar con las personas y los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. (Bateman Snel, 2009)

#### **4.2.1.2 Alcalde Municipal:**

Es la persona electa para ese cargo, siendo la máxima autoridad municipal; dirige la acción de las actividades municipales, coordina su ejercicio con los programas y acciones de otras instituciones y vela por el efectivo cumplimiento de estos. (Plan de desarrollo integral municipal, vivienda e infraestructura social, 2008)

#### **4.2.1.3 Análisis FODA:**

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre los diferentes departamentos de la Alcaldía y sus variables, con fin de definir su capacidad y desempeño en un período determinado. El análisis FODA se considera un método de diagnóstico rápido en la cual no solo deben participar los altos directivos sino también personal seleccionado de todas las áreas que ayuden a reunir información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

#### **4.2.1.4 Avaluó:**

Valor atribuido a un inmueble en moneda nacional. (Plan de Arbitrios, 2011)

#### **4.2.1.5 Carencia de una conciencia tributaria**

Implica que la sociedad no ha desarrollado el sentido de cooperación de los individuos con el estado. Se considera que el estado lo conformamos todos los ciudadanos y que el vivir en una sociedad organizada, implica que todos debemos contribuir a otorgarle los fondos necesarios para cumplir la razón de su existencia. (Diccionario Real Academia Española).

**4.2.1.6 Control:**

Es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios. Se establecen actividades específicas de control para asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad. (Bateman Snel, 2009)

**4.2.1.7 Corporación Municipal:**

Es el órgano de gobierno y administración del Municipio que existe para lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes. (Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90)

La Corporación Municipal tiene facultades para establecer el sistema de pago anticipado del impuesto sobre bienes inmuebles, por consiguiente para tener derecho los contribuyentes deben pagar a más tardar en el mes de abril o antes de conformidad a lo establecido en la Ley. El descuento es del 10% del total del tributo pagado, en forma anticipada. (Plan de Arbitrios, 2011)

**4.2.1.8 Contribuyente:**

Son todas las personas naturales y jurídicas obligadas, sus representantes legales o cualquier otra persona responsable del pago de impuesto, contribuciones, tasas, derechos y de más cargos establecidos por la ley, el Plan de Arbitrios, resoluciones y ordenanzas municipales. (Plan de Arbitrios, 2011)

**4.2.1.9 Desarrollo Social:**

Se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad; principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto de futuro es el bienestar social. (Plan de desarrollo integral municipal, vivienda e infraestructura social, 2008).

**4.2.1.10 Desarrollo integral:**

Es un proceso que contempla de forma conjunta e interrelacionada todos los aspectos del desarrollo con la finalidad de que éste se realice de forma completa y equilibrada mejorando la calidad de vida de las personas. (James Stoner, 1989)

**4.2.1.11 Dirección:**

La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y comunicación con los empleados en forma individual o en grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. (Bateman Snel, 2009)

**4.2.1.12 Estrategia:**

Acción de planes y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. (Bateman Snel, 2009)

**4.2.1.13 Gestión municipal:**

La buena gestión municipal se refiere a la capacidad de analizar opciones de política, acordar prioridades y orientar los programas de desarrollo municipal a la consecución de resultados para lo cual se requieren procesos e instrumentos de información, planificación y presupuesto ingresos, gastos e inversión.

También se refiere al cumplimiento de normas y estándares nacionales en cuanto a controles internos, documentación, registros y operaciones financieras, aplicadas a las áreas de tributación, recaudación y tesorería, operaciones de contratación de bienes y servicios y administración del recurso humano.

(USAID, Gestión, Transparencia y Gobernabilidad Municipal, AMHON)

**4.2.1.14 Impuestos**

El impuesto es un tributo municipal que paga el contribuyente con carácter de obligatoriedad para atender las necesidades colectivas del municipio. La ley establece como impuestos municipales, los impuestos sobre bienes inmuebles,

personal, industria, comercio y servicios, extracción y explotación de recursos y pecuario. El Impuesto sobre Bienes Inmuebles es el tributo que recae sobre el valor del patrimonio inmobiliario, ubicado en el Municipio, cualquiera que sea el domicilio del propietario o del que lo posea con ánimo de dueño, de conformidad con el Artículo N° 76 de la Ley.

La tarifa aplicable la fijara La Corporación Municipal pero en ningún caso los aumentos serán mayores de 0.50 por millar en relación a la tarifa siguiente: la cantidad a pagar se calculara de acuerdo a su valor catastral en su defecto al valor declarado.

En el área rural se fija el valor de la tierra de la forma siguiente:

- a) Manzana cultiva L.9,000.00 por cada manzana
- b) Manzana potrero L. 5,000.00 por cada manzana (Plan de Arbitrios, 2011)

#### **4.2.1.15 La multa:**

Es la pena pecuniaria que impone la Municipalidad por la violación a la Ley de Policía, reglamentos, ordenanzas, leyes municipales, así como por la falta del pago puntual de los gravámenes municipales. (Plan de Arbitrios, 2011)

#### **4.2.1.16 La solvencia:**

Es la constancia extendida por la Municipalidad a los contribuyentes para acreditar su solvencia en el pago de los impuestos y servicios municipales. (Plan de Arbitrios, 2011)

#### **4.2.1.17 Municipio:**

Es una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernado por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio y es la estructura básica territorial del Estado y cauce de inmediato de participación ciudadana en asuntos públicos. (Ley de Municipalidades, Art. 21, Decreto 48-91.)

**4.2.1.18 Organización:**

Consiste en unir y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito. (Bateman Snel, 2009)

**4.2.1.19 Población:**

Es el conglomerado de individuos que establecidos en asentamientos humanos, urbanos o rurales viven dentro de la demarcación territorial de un municipio. (Plan de Arbitrios, 2011)

**4.2.1.20 Planeación:**

Consiste en definir las metas que se perseguirán y decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para alcanzarlas. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de la situación actual, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la compañía, la elección de estrategias corporativas y de negocios, y la determinación de recursos necesarios para lograr las metas de la organización. (Bateman Snel, 2009)

**4.2.1.21 Plan de Arbitrios:**

Es el instrumento legal de la Municipalidad, mediante el cual se regula los aspectos relativos a sus tributos. (Plan de Arbitrios, 2011)

En el mismo se establecen los impuestos por servicios, contribuciones por mejoras y derechos de competencia Municipal; identifica los conceptos de cálculos y formas de cobros de cada uno de los tributos municipales. Fija las sanciones y disposiciones sobre las normas generales que orientan el cumplimiento de la obligación tributaria para el ejercicio fiscal de 2011. La base legal de su

aprobación está contemplada en el artículo 25, numeral 7, artículo 84, de la ley de Municipalidades y artículo 147, 148, 149, 150 del reglamento de la misma ley.

#### **4.2.1.22 Planeación estratégica:**

Es el proceso mediante el cual se involucra la toma de decisiones a cerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. (Bateman Snel, 2009).

#### **4.2.1.23 Proceso Administrativo:**

Comprende una amplia variedad de actividades con el objeto de hacer de la función de los gerentes más eficaces y eficientes; eficaz es lograr las metas organizacionales, y eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible, siendo las actividades más importantes la planeación, organización, dirección y control. (Bateman Snel, 2009)

#### **4.2.1.24 Recaudación fiscal:**

Es el proceso mediante el cual las autoridades tributarias cobran a los causantes y contribuyentes todo tipo de impuestos, establecidos en la ley de ingresos de la nación. (Plan de Arbitrios, 2011)

#### **4.2.1.25 Registro catastral:**

Libro, lista o conjunto de documentos en que se hace constar la ficha catastral, índice numérico de inmuebles y el índice alfabético de propietarios. (Plan de Arbitrios, 2011)

#### **4.2.1.26 Sistema tributario:**

(Página Web Seniat) "Cada conjunto de tributos es el resultado de las instituciones jurídicas y políticas de un país, de su estructura social, de la magnitud de sus recursos, de la forma de distribución de los ingresos, de su sistema económico", es decir el investigador considera que el sistema tributario está formado y constituido por el conjunto de tributos que estén vigentes en un país determinado y por supuesto, en una época establecida.

**4.2.1.27 Sistema tributario poco transparente:**

Es la manera en la que un sistema tributario contribuye al incremento de una mayor evasión impositiva, se debe básicamente al incumplimiento de los requisitos indispensables para la existencia de un sistema como tal. (Diccionario Real Academia Española).

**4.2.1.28 Tasa municipal:**

Son los tributos cuya obligación, se genera por la prestación efectiva o potencial de un servicio público; es el pago que hace a la municipalidad el usuario del servicio público divisible y medible, para que el bien común utilizado se mantenga, amplíe o reponga. (Plan de Arbitrios, 2011)

**4.2.1.29 Tasación de oficio:**

Gravámenes establecidos por personal de control tributario, sobre la base de criterios técnicos, cuándo no se ha obtenido del contribuyente la declaración respectiva, o presente discrepancia su declaración. (Plan de Arbitrios, 2011)

**4.2.1.30 Tics.:**

Tecnología de la información y las comunicaciones

“Las tecnologías de la información y la comunicación no son ninguna panacea ni fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se dispone de herramientas para llegar a los objetivos de desarrollo del milenio, de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua” (Annan, 2003)

**4.2.1.31 Toma de decisiones:**

La toma de decisiones es la selección de la mejor opción, tomando en cuenta dos o más posibilidades. Para entender la toma de decisiones en las organizaciones un director debe considerar: las restricciones que enfrentan los que deciden, los

procesos organizacionales de la decisión y la toma de decisiones durante una crisis. (Bateman Snel, 2009)

### **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

#### **4.3.1 Estudios sobre el tema a nivel mundial, principales hallazgos.**

No contar con una administración técnica ha dado lugar a la toma de decisiones improvisadas o reactivas, falta de proyección tanto a nivel comunitario como institucional. (Diagnóstico de la municipalidad de Jucuapa, Departamento de Usulután)

La falta de práctica del proceso administrativo, es uno de los factores principales que enfrentan las alcaldías y que tienen por resultado el estancamiento en el desarrollo integral municipal, esto causa mala imagen institucional e insatisfacción a la población en general. El éxito del desarrollo integral de los municipios tiene sus bases en la aplicación del proceso administrativo por parte de las Corporaciones Municipales, las cuales deben capacitarse para tal fin.

Se ha promovido la organización y participación activa de la comunidad en los asuntos de interés, estableciendo una relación de diálogo y un esquema de trabajo cercano a la gente. (Premio Nacional Rural, Municipio de Durango)

Es casi utópico lograr desarrollo rural sin la participación de la población, porque la gente conoce la realidad de los problemas que los agobian en sus comunidades, se logra más eficacia y eficiencia en la administración al tomar en consideración las consultas y el acercamiento a las personas, para que sean ellos los que definan en que invertir mejor los escasos recursos para realizar proyectos comunitarios.

El concepto de marketing también es aplicable a los municipios, pues al igual que las empresas, se considera al municipio y sus instituciones como “oferentes” y los ciudadanos como usuarios de los servicios como los “consumidores”, entonces los

municipios deben competir por las simpatías del “cliente”, haciéndolo sentir de la mejor manera posible, para que tribute voluntariamente y tenga buenos comentarios sobre sus autoridades. (Marketing en las municipalidades chilenas)

#### **4.3.2 Estudios sobre el tema a nivel local, Hallazgos principales.**

El papel de los municipios en el combate a la pobreza: De acuerdo con el Plan de Gobierno 2002-2006 de la Presidencia de la República de Honduras, una de las principales metas que se estableció como parte del proceso de transformación nacional fue la preparación de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza (E.R.P.). Dicho propósito contó desde sus inicios con el decidido apoyo de la comunidad cooperante y tuvo como pilar fundamental una alta participación de la sociedad civil.

En la E.R.P. se plantea de manera explícita el objetivo fundamental de reducir la pobreza de manera significativa y sostenible; basado en gran medida, en el desarrollo de las condiciones que permitan un crecimiento económico acelerado; y en procurar la equidad social, mediante un mayor acceso de los pobres a los factores de producción, incluyendo el desarrollo del capital humano y de redes de seguridad social.

La implementación seguimiento y evaluación de la E.R.P. se encuentra bajo la responsabilidad del Gabinete Social, como principal instancia de decisión, con la asesoría de un Consejo Consultivo, integrado por representantes del gobierno, sociedad civil y la Asociación de Municipios de Honduras.

El enfoque de la E.R.P. está basado en programas sectoriales en áreas fundamentales como: educación, cultura, salud, agua y saneamiento, vivienda y redes de protección social. (Marketing en las municipalidades chilenas)

### 4.3.3 Competencias Municipales de ejecución directa.

A nivel político, en Honduras durante las últimas dos décadas la políticas económicas a nivel centroamericano se han concentrado en buscar un ajuste y equilibrio macroeconómico que favorezcan el desarrollo de los mercados internos y que sobre todo promueven el sector exportador. Dado que el reto de estabilidad macroeconómica ha sido controlado en gran medida. Surge, entonces, una mayor preocupación por las grandes disparidades a nivel territorial del país y la necesidad de incentivar políticas que promuevan un desarrollo equitativo.

La profundización de la democracia en el ámbito Municipal en general ha supuesto la introducción de mayores exigencias a los responsables públicos territoriales para presentar programas y propuestas concretas a la ciudadanía en los temas del desarrollo productivo y del empleo a nivel local.

Las principales competencias municipales de ejecución directa se describen a continuación:

1. Construcción y mantenimiento de vías públicas.
2. Higiene para la salud y bienestar de la población.
3. Ornato, aseo e higiene municipal.
4. Mantenimiento, limpieza y control sobre las vías públicas urbanas, aceras parques y playas.
5. Redes de distribución de agua potable y alcantarillado
6. Cementerios, mercados, rastros y procesadoras de carnes
7. Cuerpo de bomberos
8. Servicios públicos locales
9. Sistemas de electrificación del municipio.

Actualmente es necesario que las autoridades municipios como garantes del bienestar de la población que representan intervengan de manera directa como gestores de oportunidades para su gente, facilitando la creación de

microindustrias e inversiones fijas para las mismas, generando empleo y beneficios colaterales para la comunidad.

Otro factor muy importante en el que se incluye la competencia municipal está dado en el fortalecimiento de la participación comunitaria, cuyos objetivos son:

1. Promover la participación y la responsabilidad de los diferentes actores de la comunidad, Municipalidades, padres de familia, sociedad civil organizada y empresa privada, en el proceso de desarrollo educativo.
2. Definir el centro escolar como una unidad de gestión de los servicios educativos, potenciando con ello, las experiencias de impacto significativo en el aula.
3. Desconcentrar y descentralizar los procesos étnicos pedagógicos y administrativos.

Con el surgimiento del Programa de Desarrollo Local con Participación Ciudadana, en los municipios se debe trabajar en un nivel micro (aldeas y caseríos) y un nivel municipal y regional (mancomunidades). Se contemplan las articulaciones con actores nacionales del sector público y de los gremios de Alcaldes y Alcaldesas.

#### 4.4 Perfil del municipio de San Matías, El Paraíso

Fotografía 1, Municipio de San Matías



Fuente: Elaborada por el autor

##### 4.4.1 Características generales del municipio de San Matías, El Paraíso

El origen del nombre del municipio se debe a la devoción del pueblo a su Santo patrono "San Matías". Perteneció como aldea al municipio de Danlí según censo poblacional realizado en 1887. Posteriormente, en 1904 fue anexado al municipio de Jacaleapa. Luego en 1907, a petición de sus moradores volvieron a ser anexados a Danlí, hasta que gracias a la iniciativa de los Señores: Felipe Valerio y Juan Pablo Rodríguez, por intermedio del Abogado Pascual P. Torres, presentan solicitud para independizarse de Danlí y constituirse en municipio. Una vez aprobada dicha solicitud se procedió a elegir las autoridades municipales correspondientes, siendo electo como Alcalde el Sr. Felipe Valerio, quien inició sus labores respectivas el 03 de Mayo de 1926. (Carmen Fiallos, 1991)

La cabecera del municipio es un pueblo con el mismo nombre: San Matías. El municipio cuenta con 8 aldeas y 18 caseríos. Las aldeas son: El Robledal, Corral Falso, La Concepción, San Jerónimo, El Espinito, Las Tunas, Santa Rosa y El Guayacán. Los caseríos son los siguientes: Los Hoyos, Agua Caliente, Buena Vista, El Jobo N° 1, El Jobo N° 2, El Salto, El Zapote, El Tamarindo, El Barro, Santa Rosa, Hacienda Bolivia, La Sabaneta, Los Encuentros, San Francisco, Río Arriba (Namales) y Río Abajo (La Estancia).

El municipio de San Matías, tiene como sustento laboral el trabajar la tierra para producir granos básicos como el maíz y el frijol, con el pasar del tiempo la producción del municipio se ve afectada, ya que al no tener un comprador fijo establecido y no contar con el lugar adecuado para almacenarlo se ven en la necesidad de mal vender el producto fuera del municipio, ocasionando desabastecimiento y fuga de producción interna en la zona. (Carmen Fiallos, 1991).

#### **4.4.1.1 Ubicación Geográfica**

1. Colinda al norte con los municipios de Jacaleapa y Danlí, al sur con los municipios de Aláuca y El Paraíso, al este con el municipio de Danlí y al oeste con el municipio de Yuscarán.
2. Extensión superficial: 166 Km<sup>2</sup>
3. Aldeas: 8
4. Caseríos: 18
5. Latitud: 13.983
6. Longitud: 86.633
7. Elevación en metros: 801
8. Elevación en pies: 2628
9. Código: N° 13

Mapa 1, División Política, Departamento de El Paraíso



Fuente: (Instituto Geográfico, 2005)

#### 4.4.1.2 Ventajas

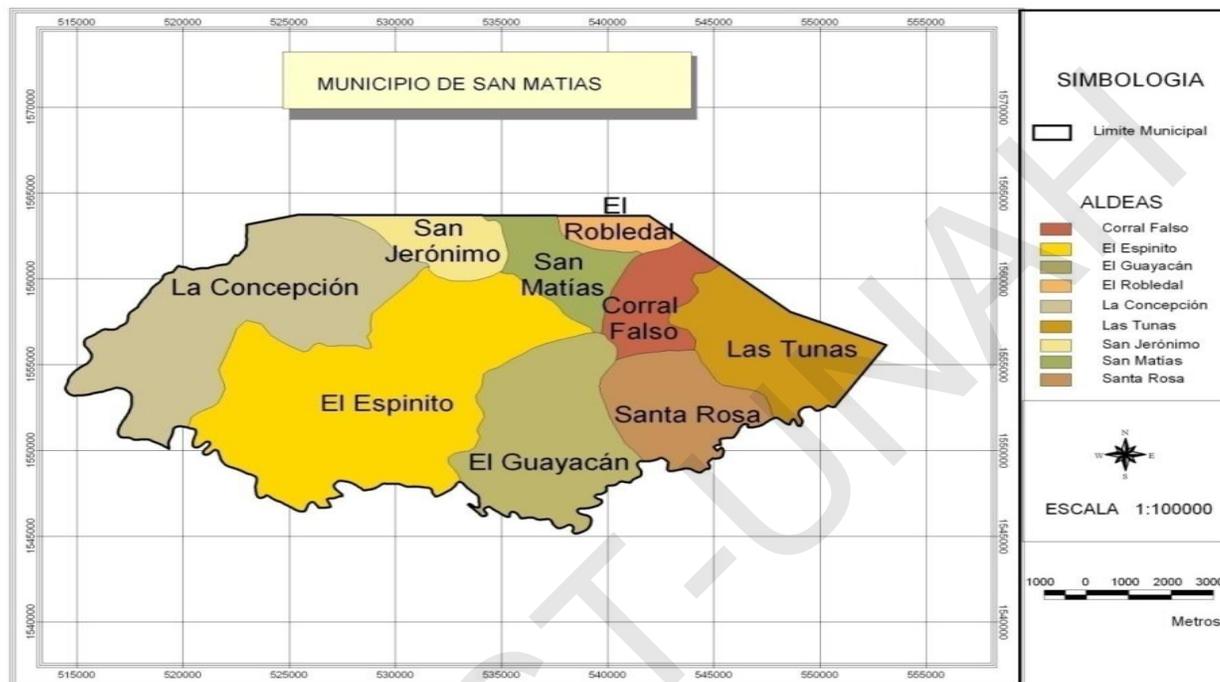
Se encuentra a 12kms. de la ciudad de Danlí, y a 92kms. de Tegucigalpa, lo que le permite a los habitantes tener acceso a hospitales públicos y privados, bancos, mercados, supermercados y comercio.

#### 4.4.1.3 Desventajas

Los ríos San Marcos y Río Azul, alcanzan un volumen muy significativo de agua, que durante el invierno los convierte en un obstáculo para el tránsito de personas y productos, incomunicando a la población de las aldeas, con la cabecera del municipio, pero, en tiempo de verano los ríos se encuentran con un bajo caudal y las micro cuencas (quebradas y riachuelos) permanecen completamente secas.

#### 4.4.1.4 División Política municipio de San Matías, El Paraíso.

Mapa 2, División Política, municipio de San Matías, El Paraíso



Fuente: (Instituto Geografico, 2005)

#### 4.4.1.5 Organización de la Municipalidad

La estructura organizativa de la Municipalidad de San Matías, está formada de la siguiente forma: Alcalde, Vice Alcalde y cuatro regidores. Las primeras dos personas que integran esta corporación tienen asignado un sueldo mensual y los regidores solamente se les asigna una dieta cuando asisten a reuniones o eventos municipales. Además funciona con los departamentos de tesorería, contabilidad, catastro, unidad del medio ambiente y un Juzgado de Policía

Figura 5, Organigrama de la Municipalidad de San Matías, El Paraíso



**Fuente:** (Departamento de Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría Municipal, 2011)

#### 4.4.1.6 Clima

Presenta un clima de sabana tropical con una precipitación baja promedio de 1000mm. y con vegetación predominante de conífera, suelos pobres con poco potencial para actividades agrícolas y pecuarias; la mayor parte del territorio municipal presenta una topografía irregular; las labranzas y hasta sus viviendas están ubicadas en cerros.

#### 3.4.1.3 Suelos

Los suelos presentan textura árida y reseca, son pedregosos en muchos lugares y eso dificulta las labores agrícolas, facilita la absorción rápida del agua lluvia y eso expone los cultivos a la sequía. Estos suelos se vuelven improductivos a medida que van pasando los años. En la mayor parte del territorio presenta suelos de categoría VII, que indica tierras con severas limitaciones en las cuales solo se permite el manejo forestal, con suelos escarpados, poco profundos, con alta erosión y fuerte pedregosidad. Sus tierras son de vocación forestal pero son

utilizadas para agricultura (labranzas) y en pequeñas áreas existe bosque seco y algunas coníferas (roble, pino y pinabete).

#### **4.4.1.7 Ríos**

Entre los más importantes se encuentran las cuencas de los ríos San Marcos y Azul, contando además con un sin número de quebradas y riachuelos de las que podemos mencionar en importancia las quebradas de San Jerónimo, Guayacán, Espinito, El Jobo y Santa Rosa.

#### **4.4.1.8 Montañas**

Está situado en las cercanías del cerro Zopilotepe que pertenece a la clasificación de tierras altas del interior, al igual que el 82% del territorio nacional.

#### **4.4.1.9 Infraestructura del Municipio**

##### **1. Vías y accesos**

Cuenta con cuatro (04) vías de acceso, son carreteras de segunda clase, siendo la más importante, la que conduce hacia la ciudad de Danlí. La producción agropecuaria es transportada en bestias o carretas debido a que no existen carreteras en algunos lugares de trabajo.

##### **2. Transporte**

Cuenta con (05) cinco buses urbanos para transporte de personal hacia la ciudad de Danlí y viceversa.

##### **3. Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TICs.)**

La comunicación por internet no es accesible por la población, existiendo solamente en las oficinas de Visión Mundial y en la Biblioteca municipal. El municipio cuenta con una oficina de HONDUTEL, Telégrafo y con 100 líneas de teléfono fijo distribuidas en la población por parte de HONDUTEL.

## **4.4.2 Aspecto demográfico del municipio**

### **4.4.2.1 Población por sexo y edad**

En el censo de población y vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas se registran 4,100 personas y según datos publicados en el Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas del año 2003, se calcula que el municipio cuenta con 5,760 habitantes (50.7% hombres y 49.3% mujeres).

### **4.4.2.2 Densidad de la población**

38.6 habitantes por km<sup>2</sup>.

### **4.4.2.3 Población económicamente activa (PEA)**

#### **4.4.2.3.1 Ocupada**

Total de población ocupada es 98%.

#### **4.4.2.3.2 Desocupada**

Total de población desocupada 2%.

### **4.4.2.4 Migración**

#### **4.4.2.4.1 Interna**

La población es migratoria ya que busca mejores condiciones de vida en las ciudades más importantes del país.

#### **4.4.2.4.2 Externa**

Existen alrededor de cien (100) familias que reciben remesas tanto de EE.UU., como de España.

#### 4.4.2.5 Vivienda

**Tabla 3, Clasificación de las viviendas**

Municipio y aldeas	Viviendas sin agua potable	Viviendas sin saneamiento básico	Viviendas sin electricidad	Viviendas con hacinamiento	Hogares/ mujeres a cargo
San Matías	99	209	124	97	54
El Robledal	33	69	40	27	10
Corral Falso	13	80	87	21	12
El Espinito	40	53	414	64	8
El Guayacán	397	67	431	81	12
La Concepción	52	116	541	60	19
Las Tunas	16	85	321	59	11
San Jerónimo	---	9	75	21	2
Santa Rosa	---	13	177	44	3

**Fuente:** (CENCOPH, Junio 2004)

##### 4.4.2.5.1 Número de viviendas

Cuenta con 804 viviendas, la mayoría tienen áreas de construcción que van de 16 a 64 Mts<sup>2</sup>. se diferencian por su tamaño a las viviendas de familias pobres residentes en otras comunidades rurales de Honduras. (CENCOPH, Junio 2004)

##### 4.4.2.5.2 Número de hogares por vivienda

Uno a dos hogares por vivienda; hasta tres.

##### 4.4.2.5.3 Tipos de construcción

Más del 90% de las casas de habitación de las familias de San Matías, tienen techo de teja, paredes de adobe y artesón, puertas y ventanas, de madera. En relación con el tipo de pisos que tienen las viviendas de estas comunidades, de cada tres casas dos tienen piso de tierra y una tiene piso de cemento.

La mayoría de las familias de estos municipios tienen casas grandes, cuentan con un área de construcción suficiente para todos los miembros de la familia. Esta característica es sorprendente, tomando en cuenta los bajos ingresos de que

disponen las familias y las dificultades para encontrar empleo remunerado. La disponibilidad de materiales de construcción, la existencia de mano de obra calificada y barata en la construcción, quizás sean los factores que permitan a las familias gozar de ese tipo de viviendas. (Censo de Población y Vivienda (INE), 2001)

#### **4.4.2.5.4 Acceso a servicios públicos**

La mayor parte de sus habitantes tienen escasos recursos económicos y sin posibilidades de tener todos los servicios básicos y la mayor parte de los hogares no gozan del servicio de energía eléctrica; se menciona como una de las deficiencias más sentidas en casi todo el municipio, sobre todo en sus aldeas.

En salud, a pesar de su importancia, se presentan muchas deficiencias, principalmente en cuanto a cobertura y calidad en el servicio. El centro de salud que funciona en el municipio resulta insuficiente para atender la demanda, la población de las aldeas tiene que caminar varios kilómetros para recibir la atención mínima; los centros no están abastecidos de los medicamentos necesarios para las enfermedades que se presentan en la zona.

El nivel de pobreza del municipio obliga a los jóvenes a trabajar a temprana edad. Las oportunidades son tan limitadas para éstos que casi no hay jóvenes que asistan a la universidad, solamente existe un Centro Educación Básica y un instituto de segunda enseñanza que solamente atiende la carrera de Bachillerato en Administración de Empresas.

### **4.4.3 Aspectos institucionales del municipio**

#### **4.4.3.1 Instituciones públicas**

1. HONDUTEL
2. Correo Municipal
3. Telégrafo Municipal
4. Centro de Salud

5. Policía Nacional
6. Registro Nacional de las Personas
7. Centro Básico
8. Instituto San Matías
9. kínder José Cecilio del Valle

#### **4.4.3.2 Instituciones privadas (lucrativas y no lucrativas)**

Sistema de televisión por cable, Radio San Matías

#### **4.4.3.3 Instituciones Internacionales**

Visión mundial (no gubernamental)

#### **4.4.4 Necesidades básicas**

1. Carencia de agua para consumo y la producción
2. Centros de salud
3. Falta de ampliación de la red de electrificación
4. Infraestructura vial
5. Proyectos de aguas negras

#### **4.4.5 Factores económicos del municipio**

##### **4.4.5.1 Producción y Comercio**

La actividad económica más importante en el municipio es la agricultura, siendo su principal rubro el cultivo del frijol, maíz y el maicillo. Otras actividades que se realizan es la fabricación a mano de ollas y comales de barro, dulces, rosquillas, rosquetes y quesadillas.

##### **4.4.5.2 Infraestructura Productiva (distribución y transporte)**

La producción de maíz, frijoles y otros productos como rosquillas, ollas de barro son distribuidos internamente y lo comercializan hacia las ciudades de Danlí y Tegucigalpa por medio de transporte (pick-Up, camiones y buses de ruta).

#### **4.4.6 Factores sociales del municipio**

##### **4.4.6.1 I.D.H.**

1. El índice de Desarrollo Humano (**I.D.H.**) es de: **0.678%**
2. El ranking según el IDH: **41** de los municipios del país.
3. La tasa de desnutrición es de: **16.18%**.
4. El Producto Interno Bruto (**P.I.B.**) per- cápita del Municipio: 1,940.80
5. San Matías, se encuentra en un nivel de desarrollo medio según sus indicadores básicos.

##### **4.4.6.2 Índice de pobreza humana (I.H.P.)**

El municipio de San Matías se ubica entre los municipios más pobres de Honduras, con una población de 3,053 habitantes bajo la línea de pobreza y 2,492 pobres extremos situados en la clasificación 5.

#### **4.4.7 Factores educativos del municipio**

##### **4.4.7.1 Alfabetismo- analfabetismo (relación%)**

1. Tasa de alfabetismo: 84.6%
2. Tasa bruta de matriculación combinada: 32.7%
3. Analfabetismo: 15.4%

##### **4.4.7.2 Número de maestros y alumnos**

En la comunidad de San Matías existe una matrícula de pre básica de 120 alumnos, laborando 7 maestros, en la educación básica 303 alumnos con 12 maestros, en primaria 333 alumnos con 12 maestros y en el instituto una matrícula de 65 alumnos con 10 maestros, teniendo un total de matrícula 821 alumnos y un total de 41 maestros.

##### **4.4.7.3 Infraestructura educativa**

En el ámbito educativo, cuenta con infraestructura limitada. Las aldeas tienen una escuela primaria, en los caseríos pequeños los niños se trasladan hasta el municipio o las aldeas para recibir clases. En materia de infraestructura educativa

existen 10 escuelas de primaria, 09 centros de educación pre-escolar, 01 centro de educación básica y 01 instituto de segunda enseñanza (estos dos últimos en la cabecera Municipal). Existe analfabetismo principalmente en adultos. No existen escuelas que pertenezcan al Programa hondureño de educación comunitaria (PROHECO).

Las escuelas existentes en su mayor parte atienden los 06 grados, pero, en las aldeas del municipio las escuelas son Unidocentes (o cada maestro/a atiende más de un grado).

Con algunas excepciones los centros educativos no cuentan con matrícula numerosa por grado, sumado al hacinamiento de alumnos y alumnas debido al funcionamiento de varios grados por aula, los maestros y maestras no cuentan con programas educativos adecuados para escuelas multigrados, hay escasez de materiales didácticos y una serie de dificultades para desarrollar su labor educativa.

En San Matías, solamente existe un instituto de Educación Media, donde se imparte la carrera de Bachillerato en Administración de Empresas, con 37 alumnos, 18 mujeres y 19 hombres (adolescentes en su mayoría). Cuando los educandos desean estudiar otra carrera y cuando sus padres gozan de los recursos financieros necesarios tienen que enviar a sus hijos/as a los centros educativos del municipio de Danlí e inclusive Tegucigalpa.

#### **4.4.8 Factores de salud del municipio**

##### **4.4.8.1 Infraestructura de salud (pública y privada)**

Solamente existe un centro de salud en la cabecera del municipio y un centro de salud rural (CESAR) en la aldea La Concepción. La desnutrición en niños y niñas para el último censo en menores de 5 años fue de 17.2 % (95 menores). La población menor de 5 años en San Matías sumaba: 551 (niñas y niños). En la

información recopilada en el censo no se registran los datos sobre mortalidad en menores de 5 años.

#### **4.4.8.2 Relación médico paciente**

Solo existe un profesional de la medicina asignado temporalmente a la cabecera municipal y una enfermera en la aldea La Concepción, pero no permanente.

#### **4.4.8.3 Relación número de camas–paciente**

Se podría decir que existe una cama por cada mil habitantes.

#### **4.4.9 Aspectos culturales del municipio**

##### **4.4.9.1 Costumbres**

En San Matías se efectúan la Celebración del Santo Patrono del mismo nombre con ferias patronales, elección de la Reina; es el único municipio a nivel nacional donde se corona anualmente, la Reina de la Tercera Edad.

##### **4.4.9.2 Religión**

Celebración de las misas dominicales y cultos, existe una Iglesia Católica y 3 Iglesias Evangélicas.

##### **4.4.9.3 Etnias**

En la zona donde está ubicado el municipio de San Matías no hay grupos étnicos puros, toda su población es mestiza.

##### **4.4.9.4 Lenguas**

El Español es el idioma oficial en esta comunidad, no existe ninguna lengua o dialecto indígena.

#### **4.4.10 Aspectos Políticos**

##### **4.4.10.1 Ciudadanía**

1. Organizaciones comunales

2. Junta de aguas
3. Patronatos
4. Reuniones comunitarias
5. Iglesias
6. Sociedad de padres de familia
7. Seguridad ciudadana
8. Comités de educación, salud, ambiental y equipos de futbol.
9. Corporación Municipal

#### **4.4.10.2 Predominación política**

Predomina el Partido Liberal, en su orden Partido Nacional, Partido de Innovación y Unidad, Democracia Cristiana, Unidad Democrática.

#### **4.4.10.3 Abstencionismo**

En las últimas elecciones generales hubo un abstencionismo de 6%.

#### **4.4.11 Aspectos ambientales**

Se ha producido un alto deterioro de los recursos naturales. No hay un inventario de los recursos del municipio, ni se desarrollan planes de manejo. No existen mecanismos de diagnóstico ni de planificación de ninguna naturaleza en relación con los recursos naturales del municipio, solamente la Municipalidad extiende los permisos de rozar zonas de cultivo y quema para la preparación de estas, pero no realiza inspecciones de campo.

Como consecuencia, entre las deficiencias más alarmantes están la deforestación y consiguientemente la carencia de agua en las micro cuencas, la erosión de los suelos, la contaminación con agro tóxicos de las pocas fuentes de agua superficial existentes, el desarrollo urbano desordenado, saneamiento básico deficiente, algunas viviendas en mal estado, insuficiente cobertura de salud y educación.

Entre las acciones desarrolladas en el municipio podemos mencionar la elaboración del Plan Estratégico para el Desarrollo Municipal; el cual es

desarrollado a cabildo abierto y socializado con toda la población asistente, siendo aprobado por las autoridades de la Alcaldía Municipal.

El proceso fue coordinado por la Municipalidad de San Matías con el Centro de Comunicación Popular de Honduras (CENCOPH) Institución Facilitadora, bajo la supervisión del Fondo Hondureño de Inversión social (F.H.I.S). También participó como institución asesora la Cooperación Técnica Holandesa (S.N.V.).

Todo el proceso de planificación se desarrolló con la participación activa de hombres y mujeres de las distintas comunidades que forman parte del municipio, miembros de la Corporación Municipal, algunos empleados municipales, representantes de O.N.Gs. ubicada en la cabecera del municipio y ocasionalmente participan representantes de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (S.A.G.) y representantes de los organismos internacionales.

## 5 VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables pueden ser medidas, observadas, evaluadas o inferidas, es decir que de ellas se pueden obtener datos de la realidad. Sin definición de variables no hay investigación, pueden ser definidas de dos formas: conceptual y operacional. (Bateman Snel, 2009)

**Tabla 4, Variables de estudio**

VARIABLES DE ESTUDIO	
Variable	Sub variables
Proceso administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Dirección</li> <li>4. Control</li> </ol>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

## 5.1 DIAGRAMA DE VARIABLES Y SUB VARIABLES

Figura 6, Diagrama de variables dependientes e independientes



Fuente: Desarrollado por el autor

## 5.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES

La definición conceptual trata a la variable con otros términos.

La definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. (Bateman Snel, 2009)

Se ha determinado una variable dependiente y cuatro independientes como motivo de investigación; definida de la siguiente manera:

Tabla 5, Definición conceptual y operacional de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUB VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS / INVESTIGACIÓN
<b>Proceso administrativo</b>	Comprende una variedad de actividades con el objeto de hacer de la función de los gerentes más eficaz y eficiente; eficaz es lograr las metas organizacionales, y eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera, siendo las actividades más importantes:	El proceso administrativo se medirá a través de un cuestionario para evaluar y determinar el cumplimiento del proceso administrativo de recaudación de impuestos en la Municipalidad de San Matías, El Paraíso.	<b>Planeación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes</li> <li>2. Metas</li> <li>3. Recursos</li> <li>4. Análisis de la situación</li> <li>5. Procedimientos de recaudación</li> <li>6. Programas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuenta la Municipalidad con un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo para la recaudación de impuestos?</li> <li>2. ¿Las metas de recaudación de impuestos son alcanzables?</li> <li>3. ¿Cuenta la Municipalidad con un análisis de la situación actual de recaudación de impuestos?</li> <li>4. ¿Cuenta la Municipalidad con un procedimiento de recaudación de impuestos?</li> <li>5. ¿Cuenta la Alcaldía con el monto establecido de la mora de la recaudación de impuestos del último periodo fiscal?</li> <li>6. ¿Cuenta la Alcaldía con procedimientos de recuperación de mora?</li> <li>7. ¿Cuenta la Alcaldía con la cantidad de personal necesario para la recaudación de impuestos?</li> <li>8. ¿Cuenta la Alcaldía con un presupuesto anual para realizar la recaudación de impuestos?</li> <li>9. ¿Cuenta la Alcaldía con el equipo tecnológico necesario para la recaudación de impuestos (software, teléfono, internet, fax)?</li> </ol>

	<p>planeación, organización, dirección y control. (Bateman Snel, 2009)</p>				<p>10. ¿Cuenta la Alcaldía con un plan de arbitrios actualizado</p> <p>11. ¿Existe una base de datos actualizado del censo de los contribuyentes a la Municipalidad?</p> <p>12. ¿Cuenta la Alcaldía con un programa automatizado para la actualización del censo de los contribuyentes?</p> <p>13. ¿La Municipalidad tiene un procedimiento para la notificación de cobro de impuestos?</p> <p>14. ¿Cuenta la Alcaldía con un plan de concientización para los contribuyentes, a fin de evitar la evasión fiscal?</p> <p>15. ¿Qué actividades está desarrollando actualmente la Alcaldía para mejorar la recaudación de impuestos?</p>
			<p><b>Organización</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organigrama</li> <li>2. Jerarquización</li> <li>3. Integración</li> <li>4. Estructura</li> <li>5. Especialización</li> <li>6. Coordinación</li> <li>7. Infraestructura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuenta la Alcaldía con un organigrama del departamento de recaudación de impuestos con los niveles jerárquicos claramente establecidos?</li> <li>2. ¿El personal encargado de la recaudación de impuestos tienen conocimiento sobre sus responsabilidades?</li> <li>3. ¿Los empleados de recaudación de impuestos cumplen con el perfil para desempeñarse en un puesto del departamento de recaudación?</li> <li>4. ¿Cuentan la Alcaldía con un manual de puestos y funciones?</li> <li>5. ¿Existe en la Municipalidad un plan de capacitación periódica del personal?</li> </ol>

					<p>6. ¿Existe integración laboral en la Alcaldía Municipal para realizar la recaudación de impuestos?</p> <p>7. ¿Existe coordinación laboral entre el Alcalde Municipal y los empleados de la misma?</p> <p>8. ¿Cuenta la Alcaldía con las instalaciones físicas u oficinas para el desarrollo de recaudación de impuestos?</p>
			<b>Dirección</b>	<p>1. Comunicación</p> <p>2. Motivación</p> <p>3. Liderazgo</p> <p>4. Equipos de trabajo</p> <p>5. Cooperación</p>	<p>1. ¿Existe comunicación personal entre los empleados de la Municipalidad y los contribuyentes?</p> <p>2. ¿Existen actividades de motivación para los contribuyentes?</p> <p>3. ¿El personal con funciones de recaudación fiscal cuenta con el apoyo de las autoridades de la Municipalidad para desarrollar sus funciones y responsabilidades? (Ejemplo: vehículos, viáticos, equipo y otros)</p> <p>4. ¿Influye el liderazgo del Alcalde para hacer que los contribuyentes cooperen a efectuar sus pagos correspondientes?</p> <p>5. ¿Existen equipos de trabajo para facilitar la labor de recaudación de impuestos?</p>
			<b>Control</b>	<p>1. Tecnología</p> <p>2. Proceso de control</p> <p>3. Medidas correctivas</p> <p>4. Estándares para medir el desempeño</p>	<p>1. ¿La Municipalidad aplica el proceso de recaudación de impuestos?</p> <p>2. ¿La Municipalidad cuenta con un sistema de control para hacer eficiente el pago de impuestos?</p> <p>3. ¿La Municipalidad emite un documento legal (membrete, enumerado, sello y</p>

				<p>5. Retroalimentación 6. Auditorias 7. Evaluación</p>	<p>firma) por concepto de pago de los contribuyentes?</p> <p>4. ¿La Alcaldía aplica las medidas correctivas para los evasores del fisco?</p> <p>5. ¿Existen evaluaciones periódicas para medir el desempeño individual y organizacional de los empleados?</p> <p>6. ¿Existe una actualización continua del censo municipal de los contribuyentes?</p> <p>8. ¿Existe aplicación del control de calidad para evitar malos manejos, desfalcos y reducir tiempo?</p> <p>9. ¿Existe retroalimentación por parte del Alcalde Municipal?</p> <p>10. ¿Cuenta la Alcaldía con un departamento de auditoría interna?</p> <p>11. ¿Existe un seguimiento al cumplimiento de las metas pre-establecidas en la recaudación de impuestos?</p> <p>12. ¿Cómo efectúa la Alcaldía la evaluación de los resultados obtenidos?</p> <p>13. ¿Cuenta la Municipalidad con un análisis de la situación actual o diagnóstico de recaudación de impuestos?</p> <p>14. ¿La Municipalidad cuenta con un respaldo de datos de administraciones anteriores?</p>
--	--	--	--	---	---

Fuente: Desarrollada por el autor.

## 6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### 6.1 Encuesta a los empleados de la Alcaldía de San Matías.

1. ¿Cuenta la Municipalidad con un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo para la recaudación de impuestos?

#### Descripción de datos

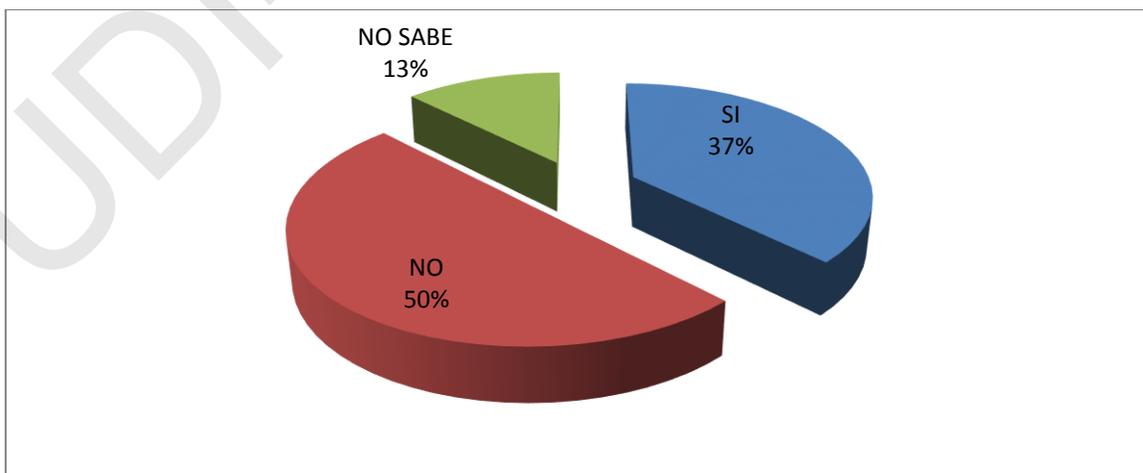
La Alcaldía Municipal realmente no cuenta con un plan estratégico de recaudación de impuestos que le permita prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, aunque solamente el 50% de los encuestados contestaron que no, pero por desconocimiento el 37% contestaron que si y el 13% no sabe.

Tabla 6, Plan Estratégico

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37.5%
NO	2	50%
NO SABE	1	12.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

Gráfica 1, Plan estratégico



Fuente: Desarrollado por el autor

## 2. ¿Las metas de recaudación de impuestos son alcanzables?

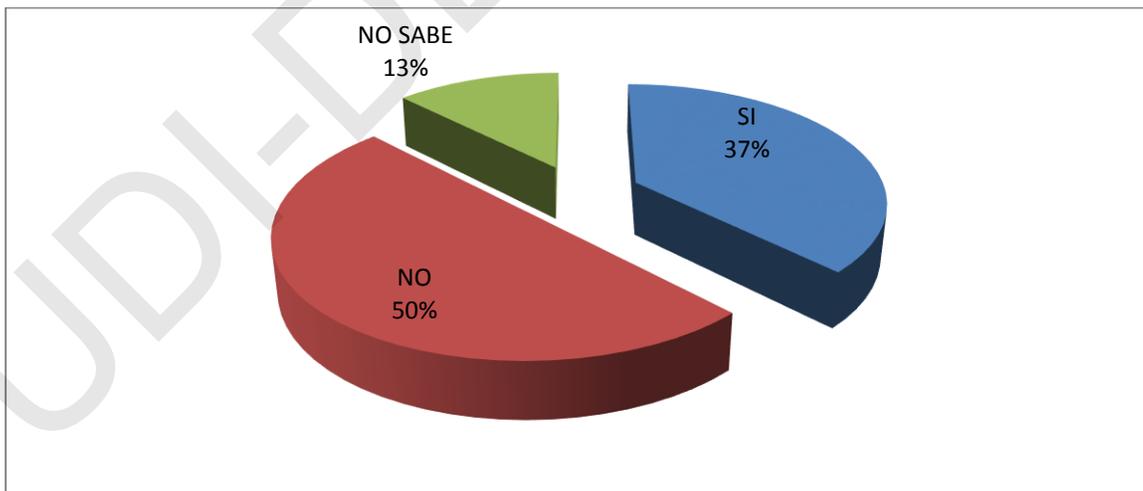
**Descripción de datos**

Un 37% de los encuestados contestaron que si se alcanzan las metas propuestas de recaudación de impuestos anualmente, un 50% expresó que no y un 13% no sabe, dejando en evidencia la ineficiencia que existe en la alcaldía para cumplir con las metas planificadas; lo que perjudica en gran forma el desarrollo integral del municipio por ser la fuente de ingresos más importante.

**Tabla 7, Metas de recaudación de impuestos**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37.5%
NO	4	50%
NO SABE	1	12.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 2, Metas de recaudación de impuestos**

**Fuente:** Desarrollado por el autor

3. ¿Cuenta la Alcaldía con un procedimiento de recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

El 100% de los entrevistados contestó que la alcaldía cuenta con un procedimiento de recaudación de impuestos (mental), no se encuentra escrito; este es desarrollado empíricamente por los empleados y los contribuyentes; razón por la cual no se aplica completamente, debido a que los contribuyentes solo pagan los impuestos al momento que tienen que realizar un trámite legal y la lista de deudores no es enviada a la Dirección de Justicia Administrativa para que les deduzcan responsabilidades.

**Tabla 8, Procedimientos de recaudación de impuestos**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

4. ¿Cuenta la Alcaldía con el monto establecido de la mora de la recaudación de impuestos del último periodo fiscal?

### Descripción de datos

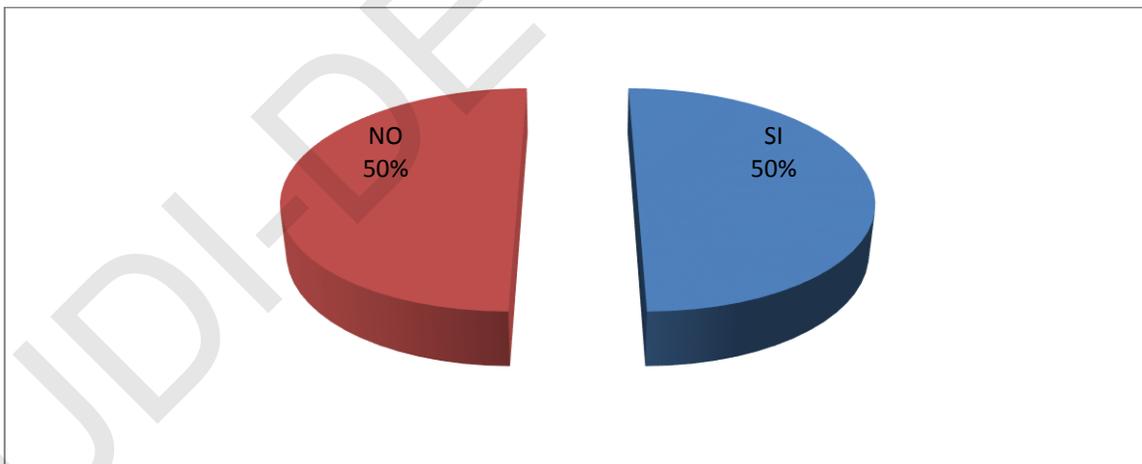
La alcaldía tiene registrada la mora de los contribuyentes con datos desde el año 2011, pero la encuesta refleja que solamente el 50% tienen conocimiento de la misma y el otro 50% contestaron que no.

**Tabla 9, Monto establecido de la mora**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 3, Monto establecido de la mora**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

5. ¿Cuenta la Alcaldía con un procedimiento de recuperación de mora por el pago de impuestos de los contribuyentes?

### Descripción de datos

Un 100% de los encuestados contestaron que si, la Alcaldia cuenta con un procedimiento de recaudacion de mora; empleando para esta funcion los requerimientos de cobro.

**Tabla 10, Procedimiento de recuperación de mora**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

6. ¿Cuenta la Alcaldía con la cantidad de personal necesario para la recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

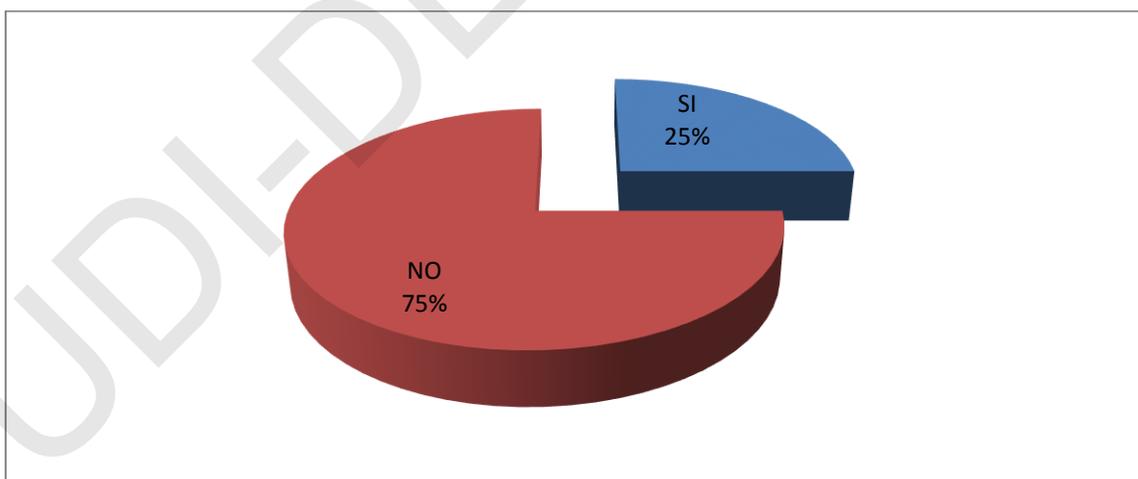
A la pregunta si cuenta la Alcaldía con la cantidad de personal necesario para la recaudación de impuestos; de total de 08 personas; un 75% de los encuestados contestaron si y un 25% contestaron no; siendo una de las deficiencias que cuenta la alcaldía Municipal, ya que solo cuenta con el encargado de catastro y la tesorera municipal, por carecer del presupuesto necesario para la contratación de personal.

**Tabla 11, Personal necesario para la recaudación de impuestos**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 4, Personal necesario para la recaudación de impuestos**



Fuente: Desarrollado por el autor

7. ¿Cuenta la Alcaldía con un presupuesto anual para realizar la recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

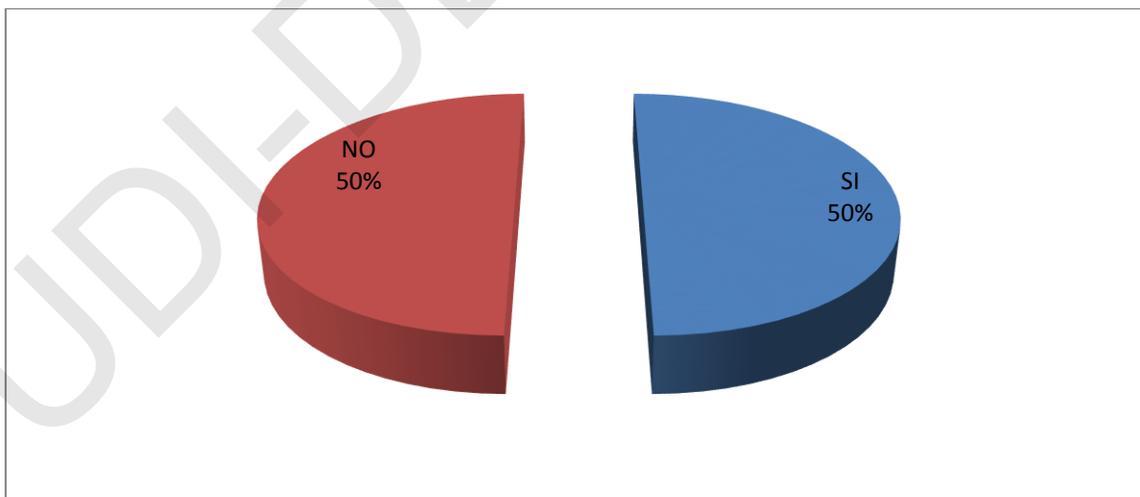
La Alcaldía Municipal no cuenta con un presupuesto anual específicamente para la recaudación de impuestos; según la encuesta realizada refleja que el 50% contestaron si y el otro 50% contestaron no. Posteriormente se constató con el Sr. Alcalde municipal que efectivamente carecen de éste.

**Tabla 12, Presupuesto para recaudar impuestos**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 5, Presupuesto para recaudar impuestos**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

8. ¿Cuenta la Alcaldía con el equipo tecnológico necesario para realizar la recaudación de impuestos?

**Descripción de datos**

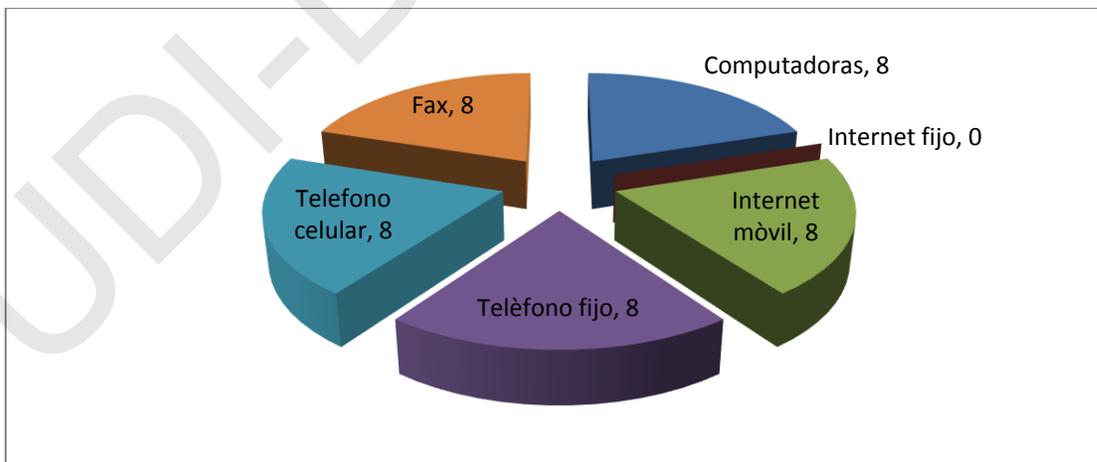
Las ocho personas encuestadas, el 100% respondieron que si se cuenta con el equipo tecnológico necesario para realizar la recaudación de impuestos, exceptuando el internet fijo, ya que solamente se cuenta con internet móvil y éste presenta problemas de comunicación (señal débil) al momento del envío y recibo de documentos.

**Tabla 13, Equipo tecnológico**

EQUIPO	FRECUENCIA	CRITERIO
Computadoras	8	SI
Internet fijo	0	NO
Internet móvil	8	SI
Teléfono fijo	8	SI
Teléfono celular	8	SI
Fax	8	SI

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 6, Equipo tecnológico**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

## 9. ¿Cuenta la Alcaldía con un plan de arbitrios actualizado?

**Descripción de datos**

El 100% del personal encuestado respondió que la Alcaldía, si cuenta con un Plan de Arbitrios actualizado hasta el año 2011 y que el plan del 2012 se encuentra en trámite para su aprobación. Es importante que los contribuyentes cumplan con el plan de arbitrios y todas aquellas normativas que regulan el pago de impuestos a fin de evitar sanciones administrativas.

Tabla 14, Plan de Arbitrios

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

10. ¿Existe una base de datos actualizada del censo de los contribuyentes a la Municipalidad?

### Descripción de datos

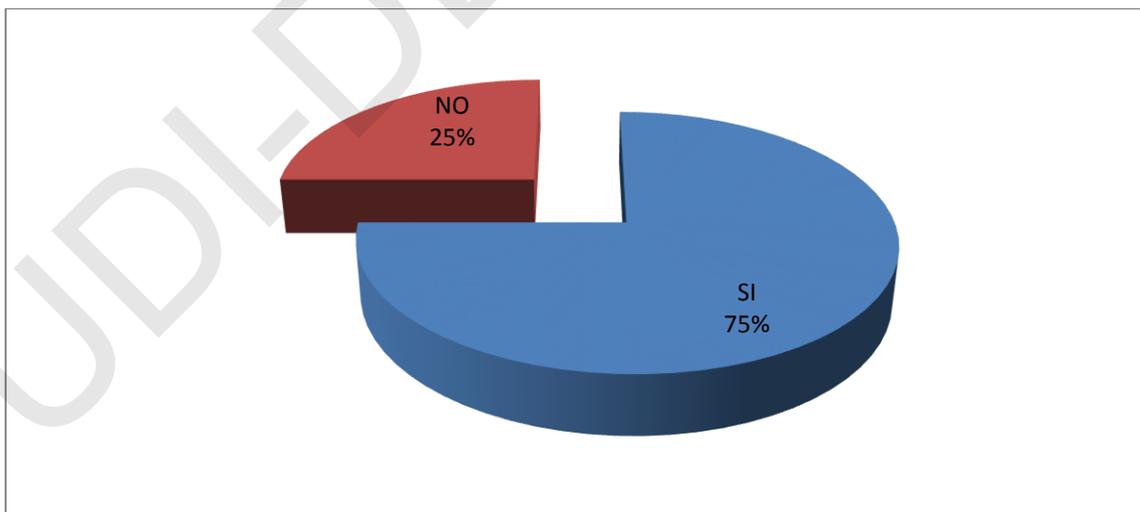
El 75% contestó que de las 08 personas encuestadas, efectivamente la Alcaldía, si cuenta con una base de datos actualizada y un 25% contestó no y que solamente se paga cuando se realiza un tramite legal en la Alcaldía; aunque según registros catastrales, la Alcaldía cuenta con datos de administraciones pasadas desde el año 2001.

**Tabla 15, Base de datos**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 7, Base de datos**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

11. ¿Cuenta la Alcaldía con un programa automatizado para la actualización del censo de los contribuyentes?

### Descripción de datos

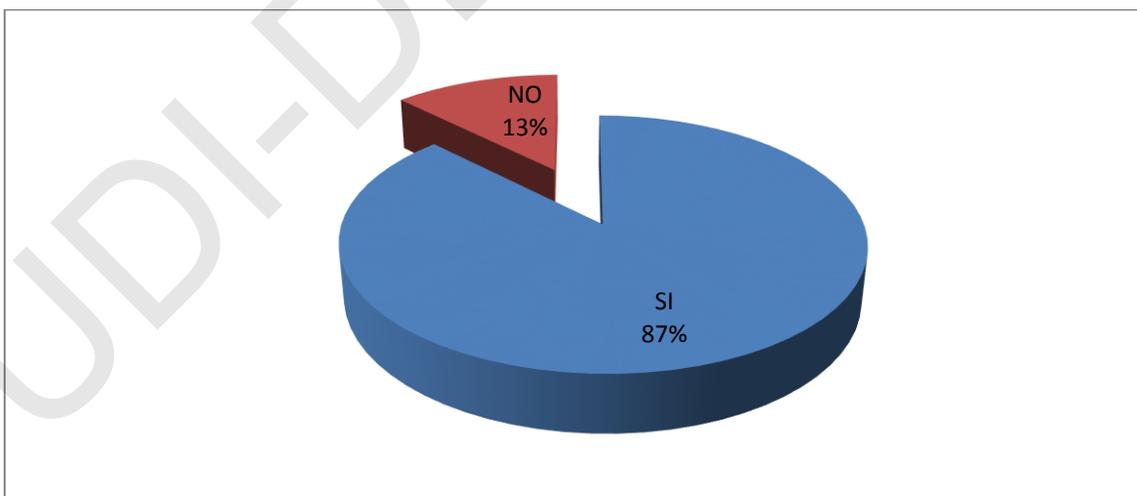
El 87% de los encuestados contestó que si se cuenta con un programa automatizado de recaudación de impuestos y un 13% contestó que no, aunque efectivamente la alcaldía si cuenta con un programa automatizado de recaudación de impuestos llamado: Sistema de Administración Financiero Integrado (S.I.A.F.I.) esto significa que el 13% desconoce de la existencia de dicho programa.

**Tabla 16, Programa automatizado**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87.5%
NO	1	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 8, Programa automatizado**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

12. ¿La Municipalidad tiene un procedimiento para la notificación de cobro de impuestos?

### Descripción de datos

El 100% del personal encuestado coincide que la Alcaldía Municipal, si cuenta con un procedimiento para notificación de cobros, el cual es llamado Requerimiento de Cobro, este es llevado personalmente por un empleado de la Alcaldía a los contribuyentes morosos.

**Tabla 17, Notificación de cobros**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

13. ¿Cuenta la Alcaldía con un plan de concientización para los contribuyentes, a fin de evitar la evasión fiscal?

### Descripción de datos

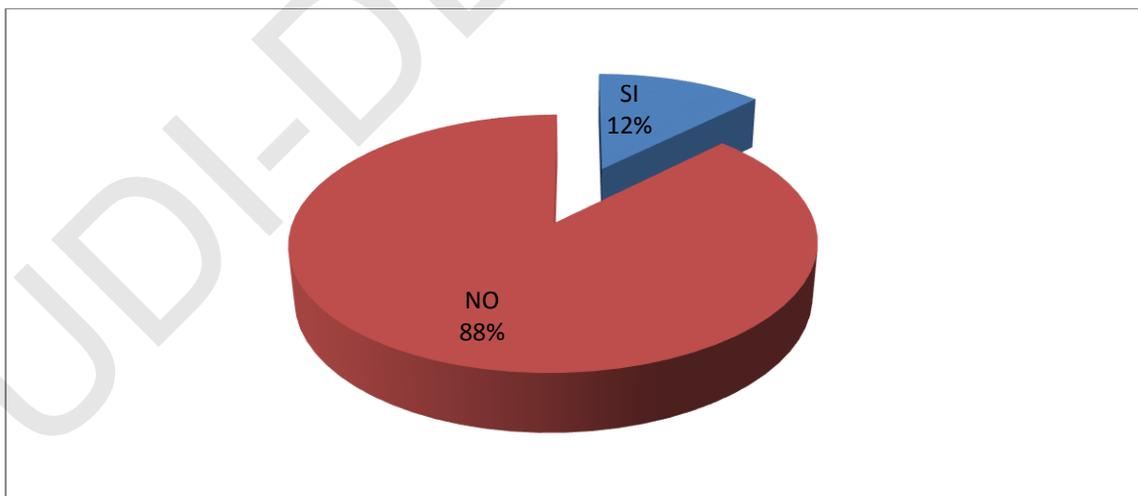
07 de los encuestados que representa el 12%, respondió si, se cuenta con un plan de concientización y el 88% respondió no; aunque realmente se confirmó que la alcaldía no cuenta con dicho documento que sería de mucho apoyo para evitar la evasión fiscal.

**Tabla 18, Plan de concientización para contribuyentes**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12.5%
NO	7	87.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 9, Plan de concientización para los contribuyentes**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

14. ¿Qué actividades está desarrollando actualmente la Alcaldía Municipal para mejorar la recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

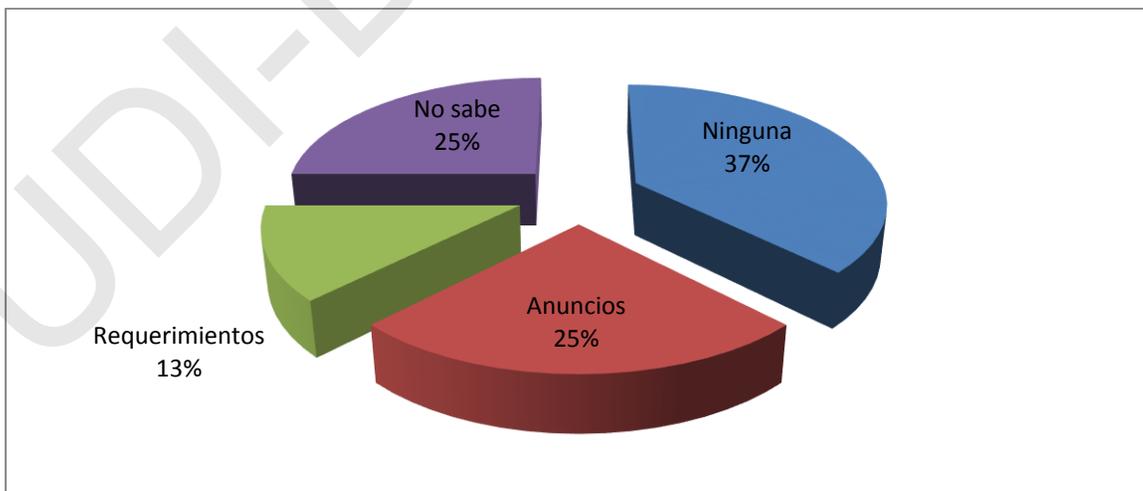
La alcaldía realiza actividades para mejorar la recaudación de impuestos de la siguiente forma: 13% de los encuestados contestó por requerimientos de cobros, 25% anuncios por medio de carteles, 25% no sabe al respecto, el 37% respondió ninguna actividad; presentando poco interés por mejorar dicha actividad.

**Tabla 19, Actividades para mejorar la recaudación de impuestos**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguna	3	37.5%
Anuncios por carteles	2	25%
Enviar requerimientos	1	12.5%
No sabe	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 10, Actividades para mejorar la recaudación de impuestos**



Fuente: Desarrollado por el autor

15. ¿Cuenta la Alcaldía con un organigrama del Departamento de Recaudación de Impuestos con los niveles jerárquicos claramente establecidos?

### Descripción de datos

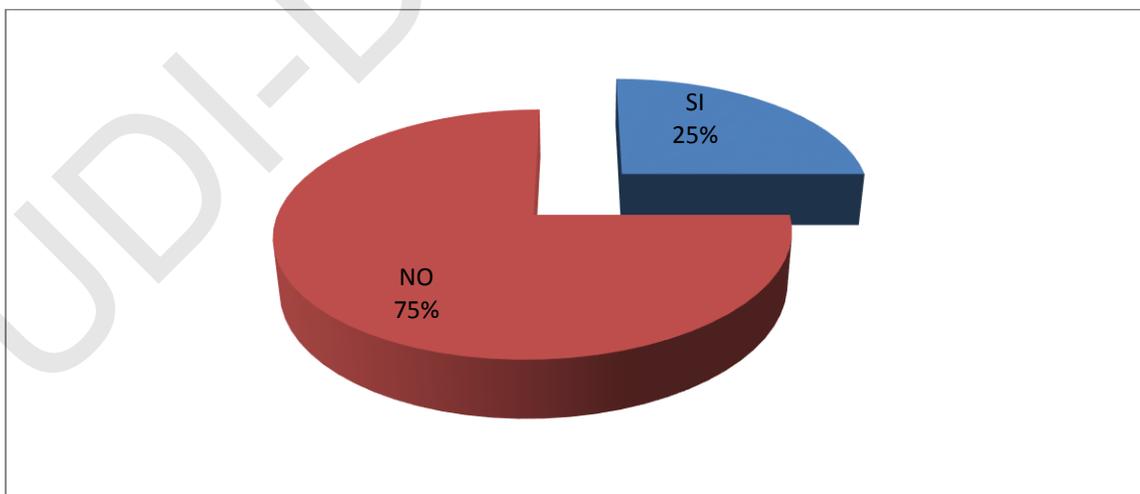
Según la encuesta efectuada a los empleados de la alcaldía 02 personas que representan un 25% respondió que si, cuentan con el organigrama del Departamento de Recaudación de Impuestos y 06 personas que representan el 75% respondió no; confirmandose posteriormente que no existe dicho documento y mucho menos un departamento organizado con la cantidad de personal que se requiere.

Tabla 20, Organigrama del Departamento de Recaudación de Impuestos

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

Gráfica 11, Organigrama del departamento de recaudación de impuestos



Fuente: Desarrollado por el autor

16. ¿Los empleados de recaudación de impuestos cumplen con el perfil para desempeñarse en un puesto del Departamento de Recaudación de Impuestos?

### Descripción de datos

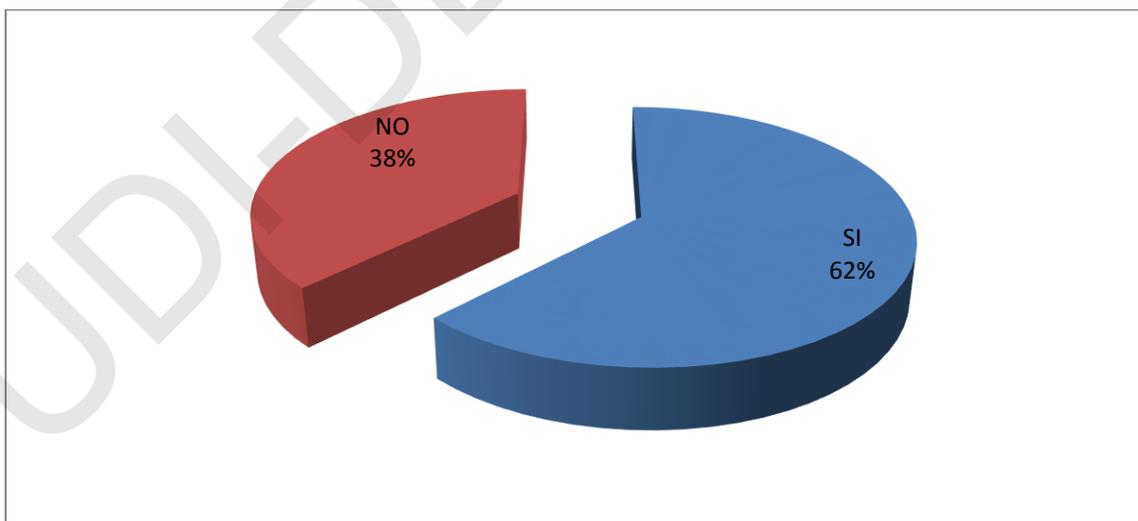
El 62% de los encuestados, respondió que los empleados, si cumplen con el perfil para desempeñarse en un puesto del Departamento de Recaudación y el 38% respondió no, esto debido a que no cuentan con un perfil que cumplir como requisito antes de la contratación del personal y con un programa periódico de capacitación de los mismos.

**Tabla 21, Perfil para desempeñarse en el puesto**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62.5%
NO	3	37.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 12, Perfil para desempeñarse en el puesto**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

17. ¿Cuentan la Alcaldía con un manual de puestos y funciones?

**Descripción de datos**

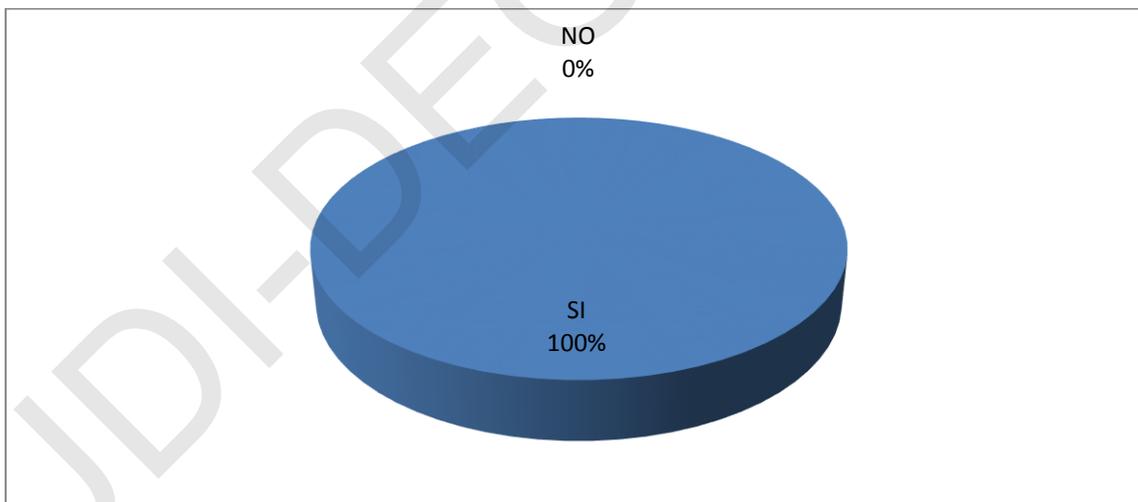
La encuesta realizada refleja en un 100% que efectivamente la Alcaldía cuenta con un manual de puestos y funciones; reflejando que cada uno de los empleados conoce sus deberes y responsabilidades.

**Tabla 22, Manual de Puestos y Funciones**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 13, Manual de puestos y funciones**



Fuente: Desarrollado por el autor

18. ¿Existe en la Municipalidad un Plan de Capacitación Periódica para el personal de recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

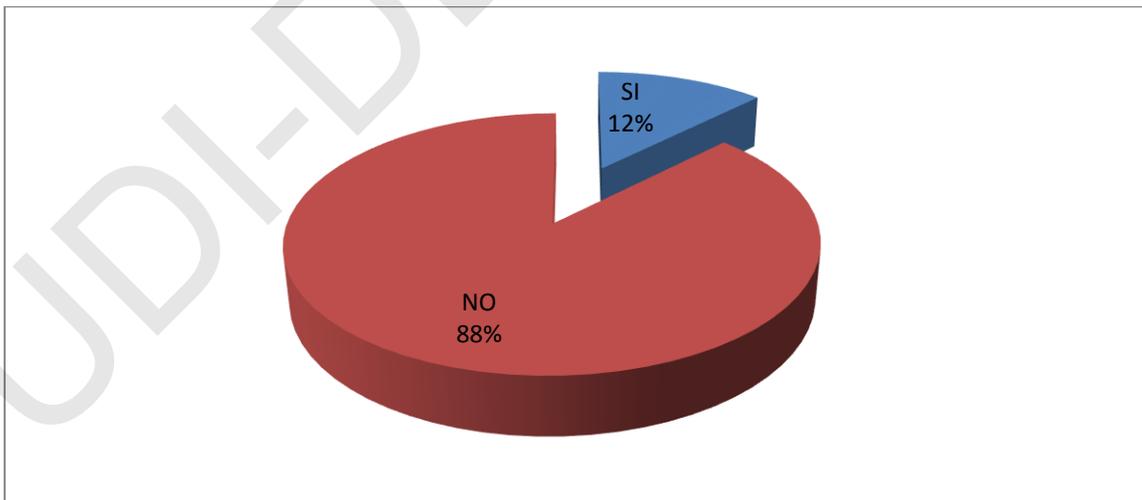
La encuesta refleja en un 12% que la Alcaldía cuenta con un Plan de Capacitación Periódica sobre recaudación de impuestos y un 88% respondió no, esto se debe que cuando se reciben capacitaciones son impartidas circunstancialmente por otras instituciones externas que se dedican a tal efecto y que no son planificadas por la Alcaldía, la cual carece de un Plan de Capacitación.

**Tabla 23, Plan de capacitación periódica**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12.5%
NO	7	87.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 14, Plan de Capacitación Periódica**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

19. ¿Existe una coordinación laboral entre el Alcalde Municipal y los empleados de la misma?

### Descripción de datos

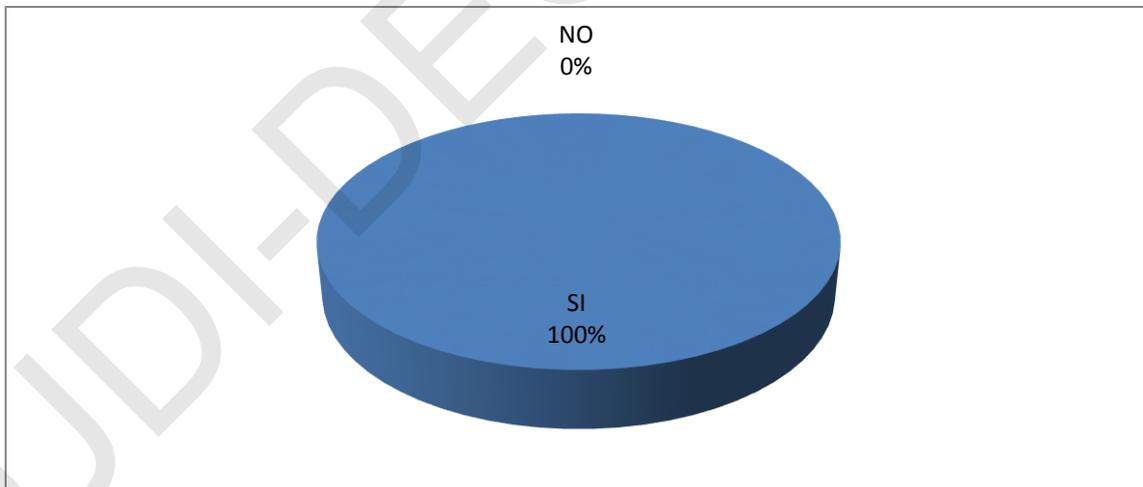
Según los resultados de la encuesta, refleja en un 100% que existe coordinación laboral entre el Alcalde Municipal y los empleados de la corporación Municipal.

**Tabla 24, Coordinación laboral**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 15, Coordinación laboral**



Fuente: Desarrollado por el autor

20. ¿Cuenta la Alcaldía con las instalaciones físicas u oficinas apropiadas para el desarrollo de recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

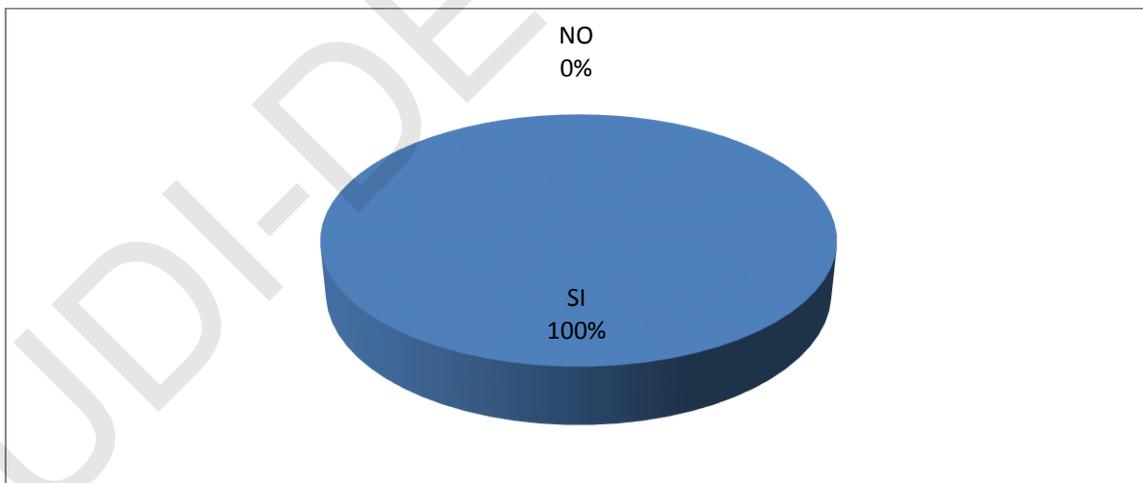
La gráfica muestra en un 100% que la Alcaldía Municipal cuenta con una oficina apropiada para el desarrollo de recaudación de impuestos.

**Tabla 25, Oficina de recaudación de impuestos**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 16, Oficina de recaudación de impuestos**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

21. ¿Existe comunicación personal entre los empleados de la Municipalidad y los contribuyentes?

**Descripción de datos**

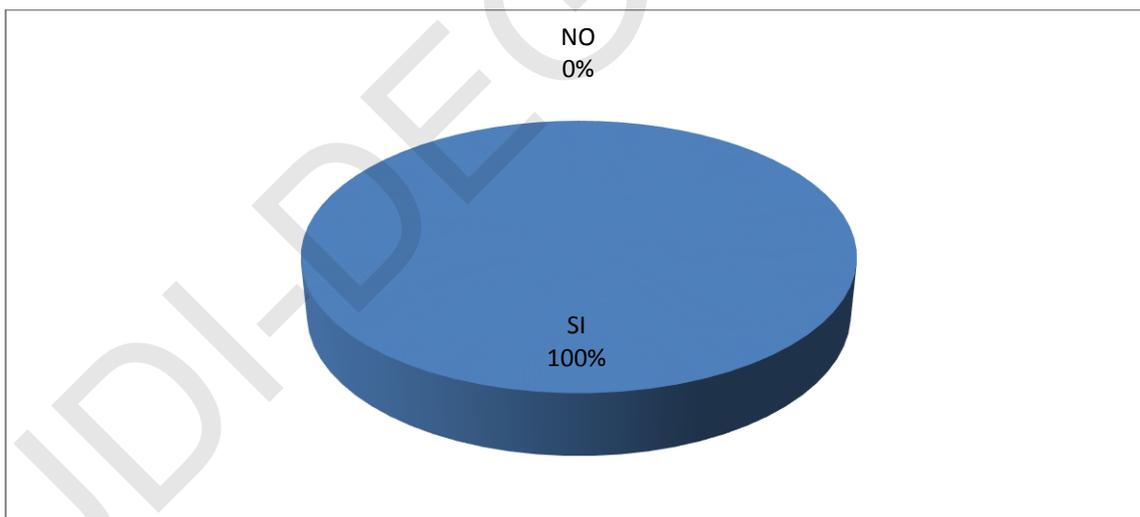
Las respuestas de los encuestados refleja en un 100% que existe comunicación personal entre los empleados de la Municipalidad y los contribuyentes.

**Tabla 26, Comunicación empleados de la Municipalidad y los contribuyentes**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollada por el autor

**Gráfica 17, Comunicación entre los empleados y los contribuyentes**



Fuente: Desarrollado por el autor

22. ¿La Municipalidad cuenta con actividades de motivación para los contribuyentes?

### Descripción de datos

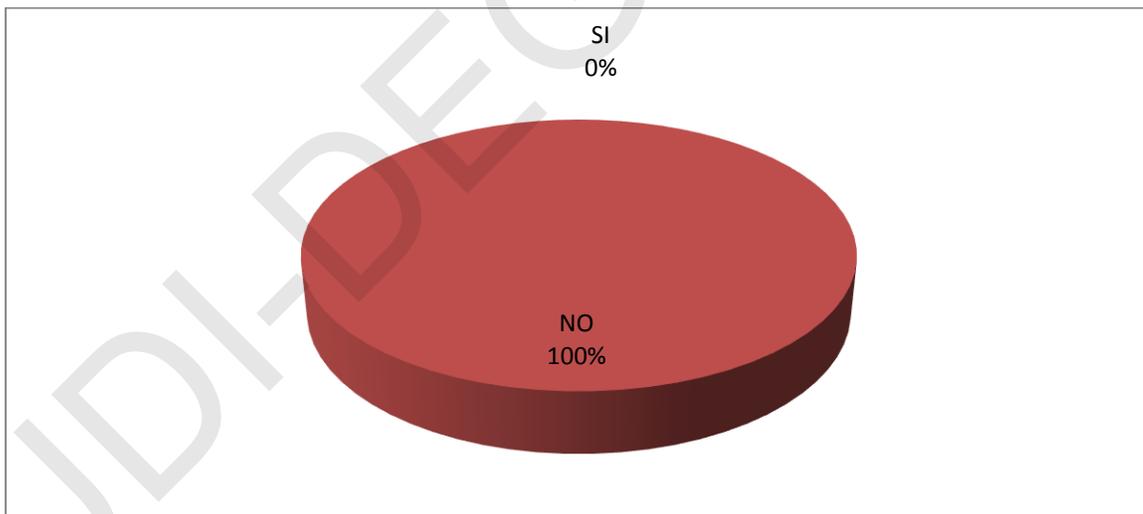
La gráfica nos muestra en un 100% que no existen actividades de motivación para hacer que los contribuyentes realicen sus pagos de conformidad.

**Tabla 27, Actividades de motivación**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 18, Actividades de motivación**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

23. ¿El personal de recaudación fiscal cuenta con el apoyo de las autoridades de la Municipalidad para desarrollar sus funciones y responsabilidades?

**Descripción de datos**

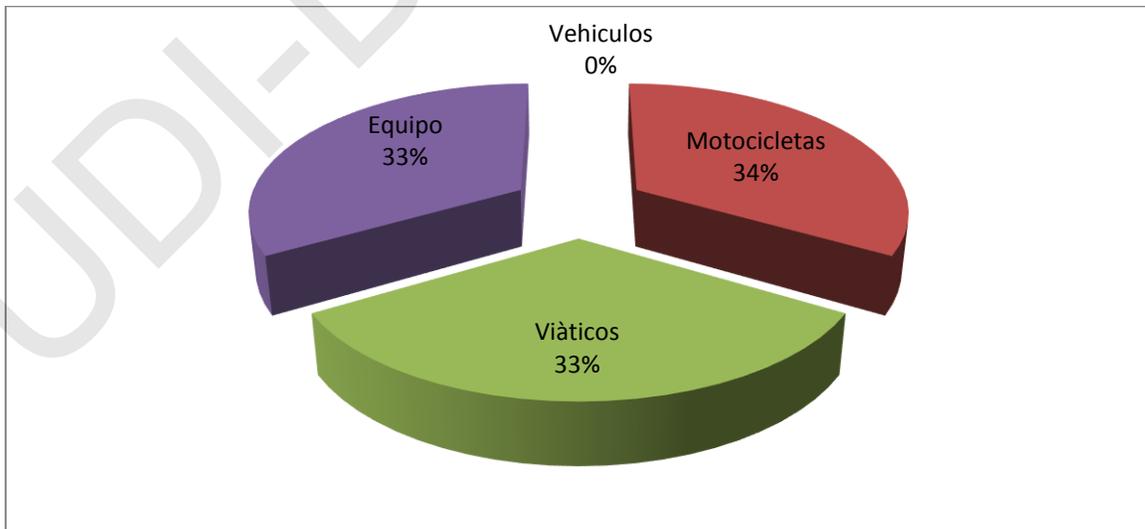
El personal de recaudación fiscal cuenta con el apoyo de las autoridades de la Municipalidad para desarrollar sus funciones y responsabilidades con los insumos anteriormente descritos como ser equipo diverso, viaticos y motocicletas, excepto los vehículos, ya que no dispone de estos, siendo reemplazados por las motocicletas. De las 08 personas encuestadas todas tienen conocimiento al respecto.

**Tabla 28, Apoyo de las autoridades de la Municipalidad**

APOYO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vehiculos	0	0
Motocicletas	8	33.33%
Viáticos	8	33.33%
Equipo	8	33.33%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 19, Apoyo de las autoridades de la Municipalidad**



Fuente: Desarrollado por el autor

24. ¿Influye el liderazgo del Alcalde para hacer que los contribuyentes cooperen a efectuar sus pagos correspondientes?

### Descripción de datos

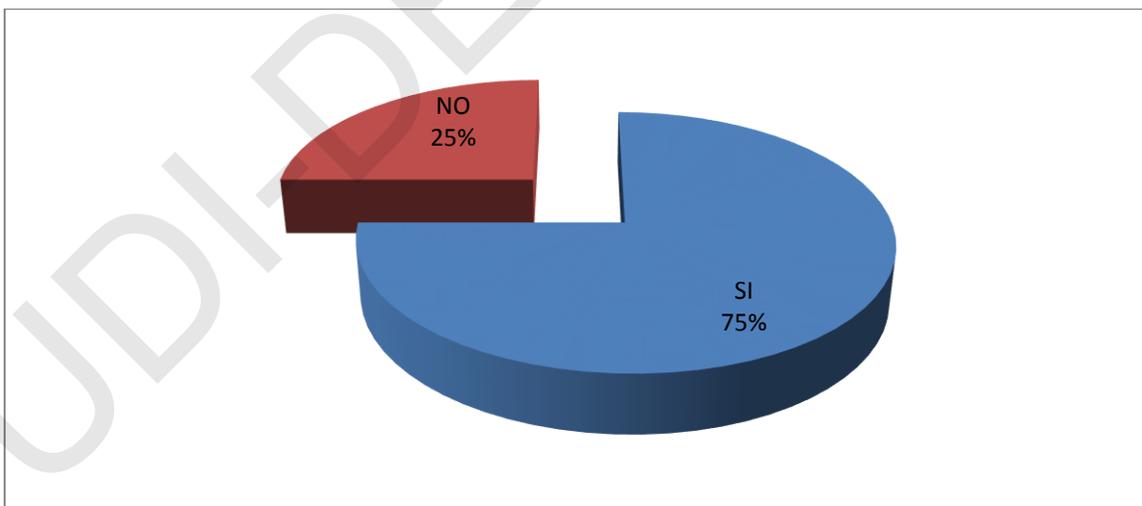
Según los encuestados reconocen en un 75% el liderazgo del Alcalde para hacer que los contribuyentes cooperen a efectuar los pagos correspondientes y un 25% cotejó lo contrario; esto demuestra la aceptación del liderazgo del Alcalde para que se ejecuten las labores de recaudación de impuestos.

**Tabla 29, Liderazgo del Alcalde Municipal**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 20, Liderazgo del Alcalde Municipal**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

25. ¿Existen equipos de trabajo para facilitar la labor de recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

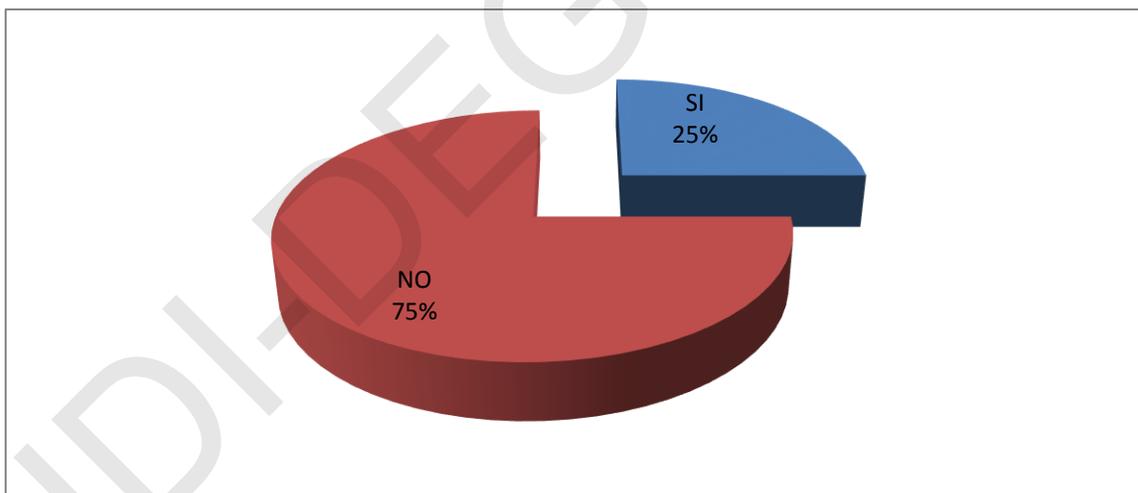
El 25% contestò que si existen equipos de trabajo para recaudar impuestos y un 75% contestò que no, todo esto debido a la falta de personal para que se dedique a dichas funciones.

**Tabla 30, Equipos de trabajo**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 21, Equipos de trabajo**



Fuente: Desarrollado por el autor

26. ¿La Municipalidad aplica el proceso de recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

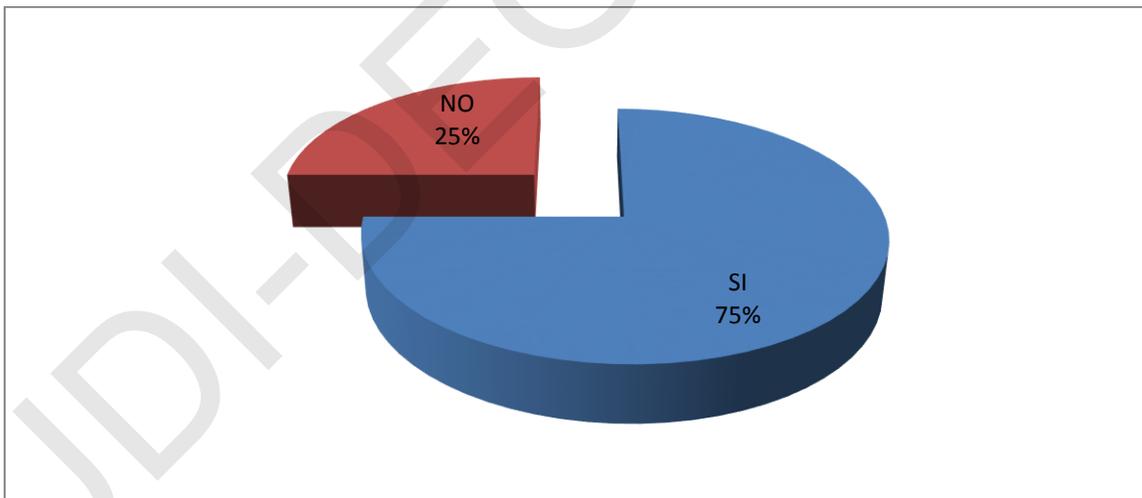
La Alcaldía cuenta con un proceso de recaudación de impuestos que según los encuestados se aplica en un 75% y un 25% contestó no se aplica; confirmandose posteriormente que el procedimiento es empirico y verbal.

**Tabla 31, Proceso de recaudación de impuestos**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 22, Proceso de recaudación de impuestos**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

27. ¿La Municipalidad cuenta con un sistema de control para hacer eficiente el pago de impuestos?

### Descripción de datos

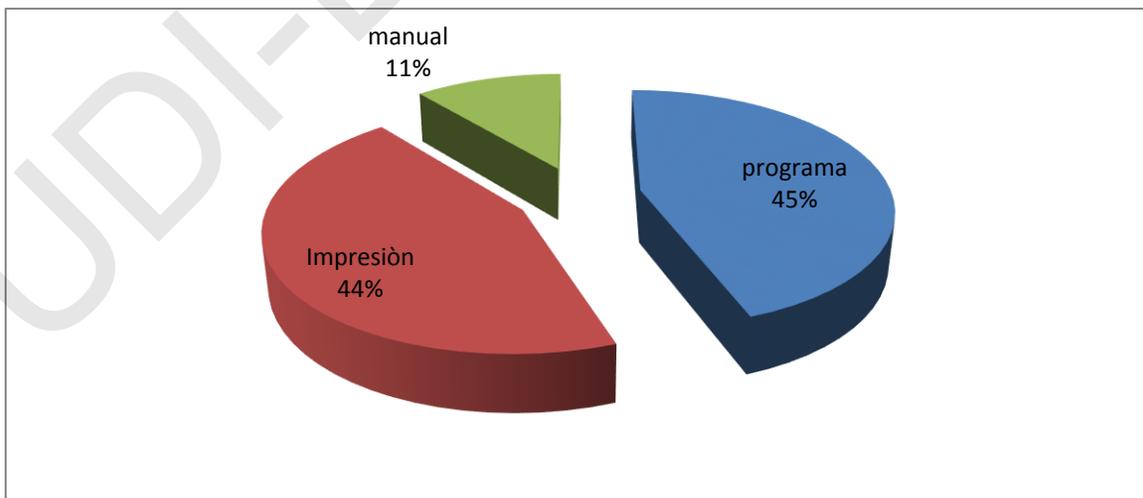
La Municipalidad cuenta con un sistema de control para hacer eficiente el pago de impuestos, contando para esto con un programa computacional para manejar la base de datos, posteriormente se le extiende una impresión digital al contribuyente como comprobante y en caso de fallar la tecnología lo hacen en forma manual, archivando los datos en un libro de trabajo. Solamente 2 de los 8 encuestados que representan el 11:11% desconocen el sistema.

**Tabla 32, Sistema de control**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Programa computacional	8	44.44%
Impresión digital	8	44.44%
Manual	2	11.11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 23, Sistema de control**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

28. ¿La Municipalidad emite un documento legal (membrete, enumerado, sello y firma) por concepto de pago de los contribuyentes?

### Descripción de datos

La encuesta refleja en un 100% que la Alcaldía emite un documento legal computarizado como comprobante al momento que los contribuyentes realizan sus pagos, el cual se registra en la base de datos.

**Tabla 33, Documento legal**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

29. ¿La Alcaldía, aplica medidas correctivas para los evasores del fisco?

### Descripción de datos

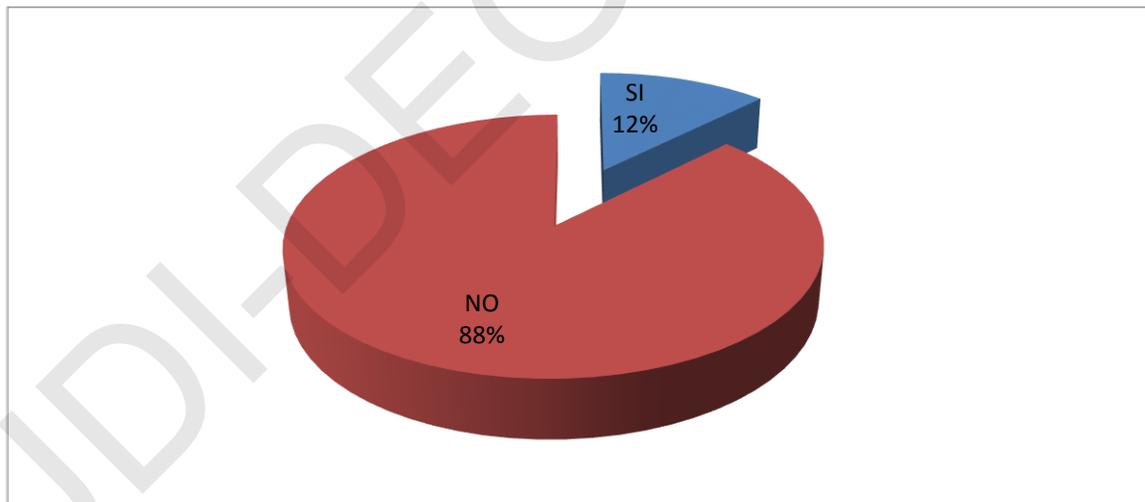
Los encuestados respondieron que las medidas correctivas para los evasores del fisco se aplican en un 12.5% y el 87.5% respondió que no, razón por la cual no se cumplen en su totalidad las metas planificadas para la recaudación de impuestos.

**Tabla 34, Medidas correctivas**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12.5%
NO	7	87.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 24, Medidas correctivas**



Fuente: Desarrollado por el autor

30. ¿Existen evaluaciones periódicas para medir el desempeño individual del personal que labora en recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

La gráfica representa que en un 100% la Alcaldía Municipal no realiza evaluaciones periódicas para medir el desempeño individual del personal, que sería de mucha utilidad para eficientar la labor de recaudación de impuestos.

**Tabla 35, Evaluaciones periódicas**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

31. ¿Existe aplicación del control de calidad para evitar malos manejos, desfalcos y reducir tiempo?

### Descripción de datos

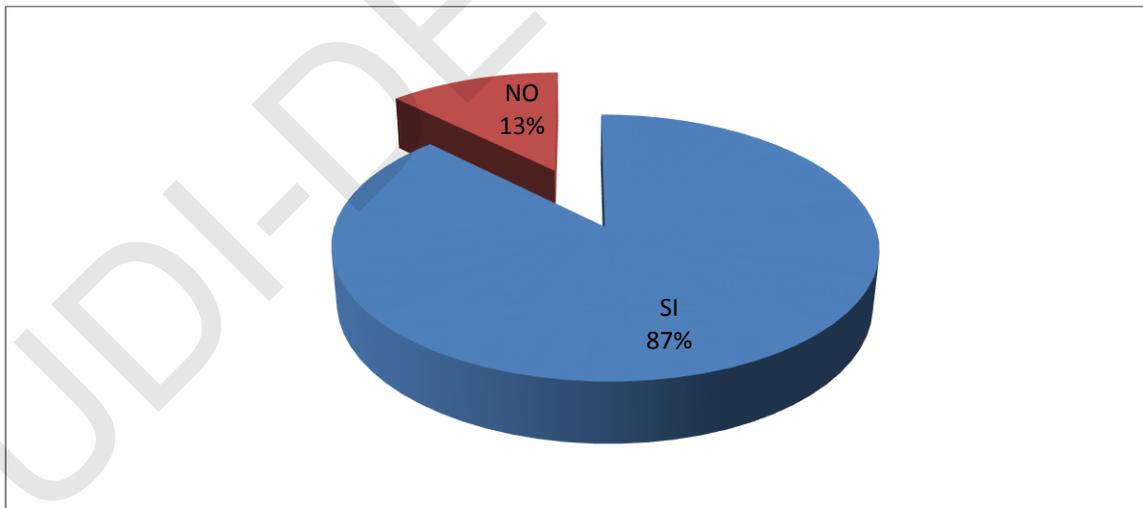
Según los encuestados, un 87% respondió que si se aplica el control de calidad en la Alcaldía Municipal para evitar malos manejos, desfalcos y reducir tiempo y el 13% respondió no.

**Tabla 36, Control de calidad**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87.5%
NO	1	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 25, Control de calidad**



Fuente: Desarrollado por el autor

32. ¿Cuenta la Alcaldía con un departamento de auditoría interna?

### Descripción de datos

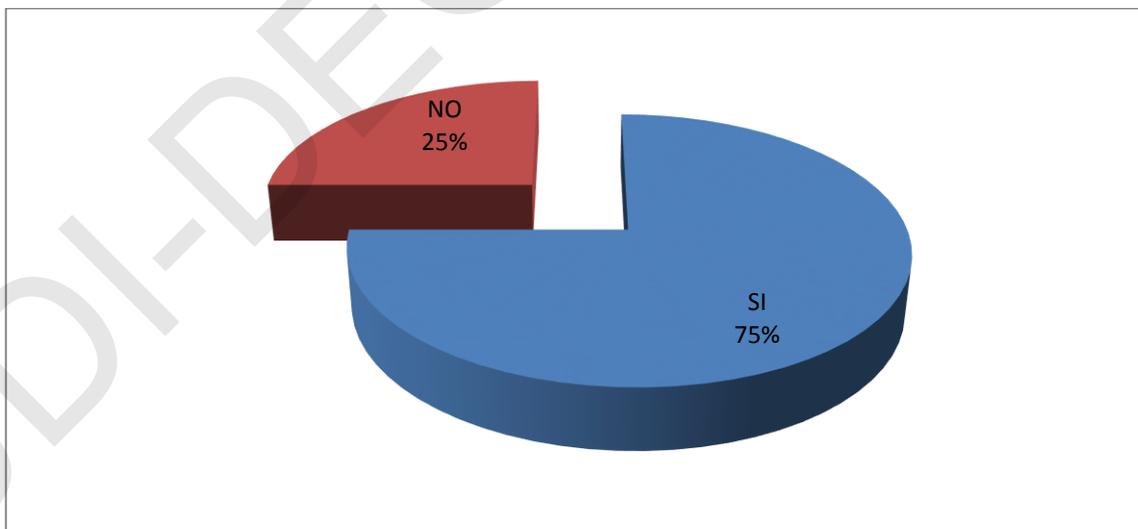
El 87% de los encuestados contestaron que la Alcaldía si cuenta con un Departamento de Auditoria Interna y el 13% contestaron no, debido a que en el organigrama si aparece dicho departamento, pero no se cuenta con una persona empleada a tiempo completo para desempeñar dicha función; esta es contratada solamente en el momento que se necesita.

**Tabla 37, Departamento de auditoría interna**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 26, Departamento de auditoría interna**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

33. ¿Existe un seguimiento al cumplimiento de las metas pre-establecidas en la recaudación de impuestos?

### Descripción de datos

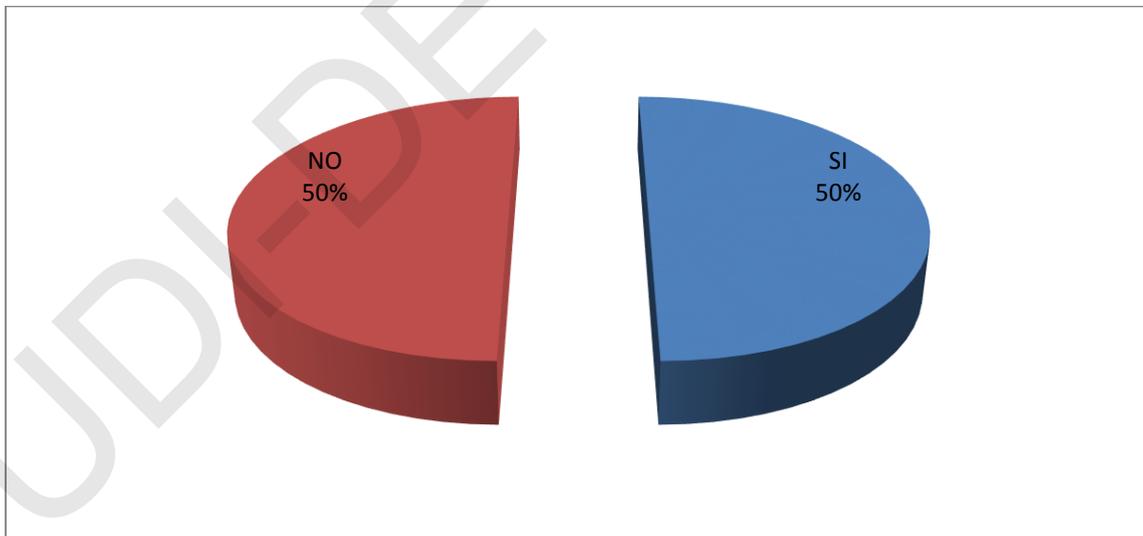
El 50% de los encuestados respondió sí, al cumplimiento de metas de recaudación de impuestos y el otro 50% contestó no, por lo que se hace necesario mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos.

**Tabla 38, Cumplimiento de metas pre establecidas**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Desarrollado por el autor

**Gráfica 27, Cumplimiento de metas pre establecidas**



Fuente: Desarrollado por el autor

34. ¿Cuenta la Municipalidad con un análisis de la situación actual o diagnóstico de recaudación de impuestos?

#### Descripción de datos

El 100% de los encuestados respondieron que la alcaldía cuenta con un análisis de la situación actual o diagnóstico de recaudación de impuestos, con una base de datos desde el año 2001 hasta la fecha.

**Tabla 39, Análisis de la situación actual**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

35. ¿La Municipalidad cuenta con un respaldo de datos de administraciones anteriores?

### Descripción de datos

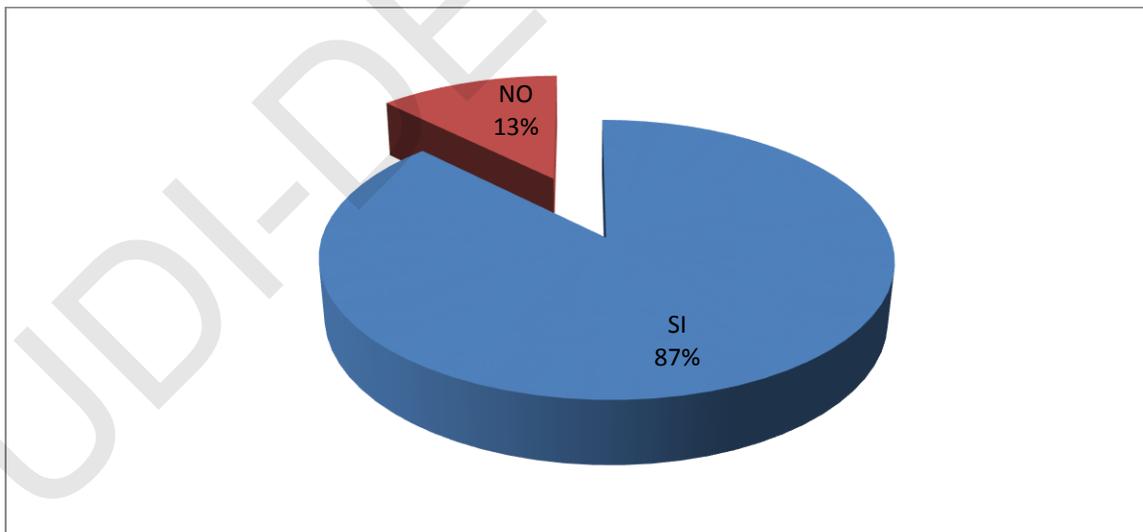
La encuesta refleja que un 87% contesta que si se cuenta con una base de datos desde el año 2001 y un 13% contestò no. Contando para ello programas digitales y libros de trabajo.

**Tabla 40, Respaldo de administraciones anteriores**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87.5%
NO	1	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Desarrollado por el autor

**Gráfica 28, Respaldo de administraciones anteriores**



**Fuente:** Desarrollado por el autor

## **7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **7.1 RESUMEN DE RESULTADOS**

A continuación se enfoca en forma resumida y analítica tanto las capacidades y deficiencias encontradas en el Proceso Administrativo de Recaudación de Impuestos en la Alcaldía de San Matías, El Paraíso.

#### **7.1.1 Planeación**

##### **7.1.1.1 Capacidades encontradas en planeación**

1. La Alcaldía Municipal, cuenta con el monto establecido de la mora con una base de datos de los contribuyentes desde el año 2011.
2. La Alcaldía Municipal cuenta con un procedimiento de recaudación de mora; empleando para esta función los requerimientos de cobro.
3. Se cuenta con el equipo tecnológico necesario para realizar la recaudación de impuestos, exceptuando el internet fijo, ya que solamente se cuenta con internet móvil.
4. La Alcaldía Municipal cuenta con un plan de arbitrios actualizado hasta el año 2011.
5. Cuenta con un programa automatizado para la actualización del censo de los contribuyentes.
6. La Municipalidad cuenta con un procedimiento para la notificación de cobros de los impuestos.

##### **7.1.1.2 Deficiencias encontradas en la planeación**

1. La Alcaldía Municipalidad no cuenta con un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo para la recaudación de impuestos que le permita prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro.
2. Las metas de recaudación de impuestos no son alcanzables en su totalidad, lo que perjudica el desarrollo integral del municipio por ser la fuente de ingresos más importante.

3. La Alcaldía no cuenta con un procedimiento de recaudación de impuestos por escrito, el que existe es mental, y éste no se aplica en su totalidad, debido a que los contribuyentes solo pagan los impuestos al momento que tienen que realizar un trámite legal, ya que la Alcaldía no se lo extiende si se encuentra en la lista de evasores del fisco. No se cumple con la norma que después de cinco años de mora debe remitirse la lista a la Dirección de Justicia Administrativa de la Alcaldía Municipal. La deuda prescribe a los 5 años.
4. La Alcaldía carece de la cantidad de personal necesario para realizar la labor de recaudar los impuestos, ya que solo cuenta con el encargado de Catastro y la tesorera municipal, por carecer del presupuesto necesario para la contratación de personal.
5. La Alcaldía Municipal, no cuenta con internet fijo, actualmente solo cuenta con internet móvil y éste presenta problemas de comunicación al momento del envío y recibo de documentos.
6. El Plan de Arbitrios de la Alcaldía Municipal no se cumple en su totalidad, y necesita ser actualizado.
7. La Alcaldía no cuenta con un plan de concientización para los contribuyentes, a fin de evitar la evasión fiscal.
8. Las actividades que está desarrollando actualmente la Alcaldía Municipal, para mejorar la recaudación de impuestos, no son lo suficiente para cumplir con las metas establecidas.

## **7.1.2 Organización**

### **7.1.2.1 Capacidades encontradas en organización**

1. La Alcaldía Municipal cuenta con un manual de puestos y funciones.
2. Existe comunicación laboral entre el Alcalde Municipal y los empleados de la misma.
3. La Alcaldía cuenta con las instalaciones físicas u oficinas apropiadas para el desarrollo de recaudación de impuestos.

### **7.1.2.2 Deficiencias encontradas en organización**

1. La Alcaldía Municipal no cuenta con un Departamento de Recaudación de Impuestos o Control Tributario, tampoco con la cantidad de personal que se requiere para cumplir la labor de forma eficiente.
2. Los empleados de recaudación de impuestos de la Alcaldía, no cumplen con el perfil requerido para desempeñarse en un puesto del Departamento de Recaudación.
3. No existe en la Municipalidad un plan de capacitación periódica para el personal de recaudación de impuestos, estos reciben capacitaciones impartidas circunstancialmente por otras instituciones externas que se dedican a tal efecto y que no son planificadas por la Alcaldía.

### **7.1.3 Dirección**

#### **7.1.3.1 Capacidades encontradas en Dirección**

1. Existe comunicación personal entre los empleados de la Municipalidad y los contribuyentes.
2. El personal con funciones de recaudación de impuestos cuenta con el apoyo de las autoridades de la Municipalidad para desarrollar sus funciones y responsabilidades (motocicletas, viáticos, equipo).
3. Según los resultados de la encuesta realizada se reconoce en un 75% el liderazgo del Alcalde para hacer que los contribuyentes cooperen a efectuar los pagos correspondientes, y un 25% contestó lo contrario; esto demuestra la aceptación del liderazgo del Alcalde en que se ejecuten las labores de recaudación de impuestos.

#### **7.1.3.2 Deficiencias encontradas en Dirección**

1. La Alcaldía Municipal, no cuenta con actividades de motivación para hacer que los contribuyentes realicen sus pagos de conformidad.
2. El personal con funciones de recaudación de impuestos no cuenta con vehículos automotores para desarrollar sus obligaciones y responsabilidades.

3. Al no contar con la cantidad necesaria de personal en la organización para recaudar impuestos es difícil contar con equipos de trabajo para facilitar la labor de recaudación de impuestos.

#### **7.1.4 Control**

##### **7.1.4.1 Capacidades encontradas en la función de control**

1. La Municipalidad cuenta con sistemas de control para hacer eficiente el pago de impuestos, como ser: un programa computacional, impresión digital y de forma manual si es necesario.
2. La Alcaldía emite un documento legal computarizado como comprobante al momento que los contribuyentes realizan sus pagos, el cual se registra en la base de datos.
3. Se aplica el control de calidad en la Alcaldía Municipal para evitar malos manejos, desfalcos y reducir tiempo.
4. La Municipalidad cuenta con un análisis de la situación actual o diagnóstico de recaudación de impuestos
5. La Municipalidad cuenta con un respaldo de datos de administraciones anteriores

##### **7.1.4.2 Deficiencias encontradas en la función de Control**

1. La Municipalidad no aplica el proceso de recaudación de impuestos en su totalidad.
2. La Alcaldía Municipal no aplica medidas correctivas para los evasores del pago de impuestos, razón por la cual no se cumplen en su totalidad las metas planificadas para la recaudación de impuestos.
3. La Alcaldía Municipal no realiza evaluaciones periódicas para medir el desempeño individual del personal que labora en recaudación de impuestos.
4. La Alcaldía Municipal tiene en su organización un Departamento de Auditoría Interna, pero no cuenta con una persona empleada a tiempo completo para desempeñar esta función; esta es contratada en el momento que se necesita.
5. No existe un seguimiento al cumplimiento de las metas pre-establecidas en la recaudación de impuestos.

## CONCLUSIONES

1. La Municipalidad de San Matías, El Paraíso, necesita mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos que se ejecuta actualmente, para maximizar los ingresos que por concepto de pago de impuestos deben ingresar a la tesorería municipal y estos a la vez ser devueltos en obras de beneficio para la población.
2. La Alcaldía Municipal de San Matías, El Paraíso, no cuenta con un proceso administrativo de recaudación de impuestos por escrito, el que existe es mental e improvisado y no se aplica en su totalidad. Los contribuyentes en su mayoría solo pagan los impuestos al momento de efectuar un trámite legal, ya que en la Alcaldía no extiende éste si el contribuyente se encuentra en la lista de evasores de pago de impuestos.
3. El proceso administrativo de recaudación de impuestos que se practica en la Alcaldía de San Matías, se identifica por tener fortalezas y debilidades; poseen principios administrativos pero prescinden de un manual de procedimientos y un plan estratégico de recaudación de impuestos con metas claramente definidas y alcanzables; no cuenta con una estructura organizacional que determine la jerarquía para llevar a cabo la recaudación de impuestos, por ende la dirección y el control de las operaciones en cuando a recaudación y recuperación de la mora son deficientes.

**ALCALDÍA MUNICIPAL, SAN MATÍAS  
DEPARTAMENTO, EL PARAÍSO, HONDURAS,  
CENTRO AMÉRICA**



**PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO  
ADMINISTRATIVO DE RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MATÍAS, DEPARTAMENTO  
DE EL PARAÍSO.**

**AÑO 2014**

## ÍNDICE DE LA PROPUESTA

	Pág.
Propuesta.....	124
Introducción.....	124
Propósito.....	125
Misión.....	125
Visión.....	125
Objetivos.....	125
Beneficios de la Propuesta.....	126
Factores Claves.....	126
Proceso Administrativo.....	127
a. Planeación.....	127
b. Organización.....	143
c. Dirección.....	145
d. Control.....	146

## **8 PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATÍAS, DEPARTAMENTO DE EL PARAÍSO.**

### **INTRODUCCIÓN**

La Alcaldía Municipal de San Matías, para satisfacer las necesidades de la población, efectúa una serie de gastos, conocidos como gasto público y para el sostenimiento de dichas erogaciones obtiene los recursos necesarios de varias fuentes, entre ellas está el pago de impuestos, que son la fuente de ingresos más importante; el cual se ejecuta deficientemente por medio de un proceso administrativo de recaudación de impuestos ya establecido, que no se encuentra escrito en los archivos de la Municipalidad y que solo existe en la mente de las personas.

En el Capítulo VII, se realiza un análisis de los resultados obtenidos sobre las capacidades y deficiencias que actualmente atraviesa la Alcaldía de San Matías; por lo que presentamos a continuación una propuesta para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos en base a las funciones del proceso administrativo, la cual cuenta con la visión, misión, propósito, objetivos generales y específicos, la propuesta de cómo mejorar las deficiencias encontradas en cada una de las funciones del proceso administrativo.

## **8.1 PROPÓSITO**

El propósito de ésta propuesta es dar a conocer los lineamientos estratégicos de la Alcaldía Municipal de San Matías, El Paraíso, para que todo el personal que en ella labora y sus contribuyentes, se identifiquen con la misma filosofía de trabajo; creando una estructura formal, jerárquica y puestos de trabajo con autoridad, responsabilidad y capacidad para aplicar el proceso administrativo de recaudación de impuestos.

## **8.2 MISIÓN**

Mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos en la Municipalidad de San Matías, El Paraíso, mediante la aplicación de las leyes tributarias del país, fomentado el interés común de sus pobladores para llevar al municipio a mejores estándares de calidad y desarrollo integral.

## **8.3 VISIÓN**

Hacer de San Matías, un municipio con estándares máximos de calidad, con funcionarios transparentes, responsables, eficientes y competitivos; generando oportunidades de desarrollo para todos los pobladores, aprovechando de manera sostenible los recursos.

## **8.4 OBJETIVOS**

### **8.4.1 Objetivo General**

Mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos en la Municipalidad de San Matías, Departamento de El paraíso.

### **8.4.2 Objetivos Específicos**

1. Evitar la evasión de impuestos Municipales y facilitar el pago de los impuestos a los contribuyentes.
2. Fortalecer las debilidades encontradas en la Alcaldía Municipal en el proceso administrativo de recaudación de impuestos.
3. Incrementar los ingresos a la Alcaldía Municipal por concepto de pago de impuestos para que estos sean revertidos en obras para el bienestar de la población mejorando su desarrollo integral.

4. Crear un Departamento de Recaudación de Impuestos con su respectivo organigrama dependiente de la oficina de control tributario de la Alcaldía Municipal de San Matías, con el personal capacitado para desempeñar dichas funciones.

### **8.5 BENEFICIO DE LA PROPUESTA**

Con la implementación de esta propuesta se lograra fortalecer cada una de las funciones del proceso administrativo en la recaudación de impuestos del municipio de San Matías, El Paraíso, desarrollando el proceso en forma conjunta y sucesiva, para mejorar la recaudación, reducir la mora, fortalecer la oficina de recaudación tributaria y mejorar la cobertura de la necesidades de sus habitantes.

### **8.6 FACTORES CLAVES**

1. Desarrollar el liderazgo gerencial municipal
2. Implementación de planes estratégicos en recaudación de impuestos
3. Establecimiento de metas y objetivos alcanzables y medibles
4. Coordinación
5. Atención a los contribuyentes.
6. Rapidez en los trámites.
7. Asesoría y orientación oportuna.
8. Desarrollo del recurso humano.
9. Capacidad para identificar y atender las demandas
10. Aplicación de las leyes con equidad.
11. Medir y cuantificar los resultados
12. Mejorar la tecnología
13. Mejorar la infraestructura organizacional
14. Medidas correctivas a través de ajustes a los planes
15. Implementar la gestión transparencia
16. Desarrollar la capacidad innovadora

## 8.7 PROCESO ADMINISTRATIVO

Funciones del proceso administrativo:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

### 8.7.1 Planeación

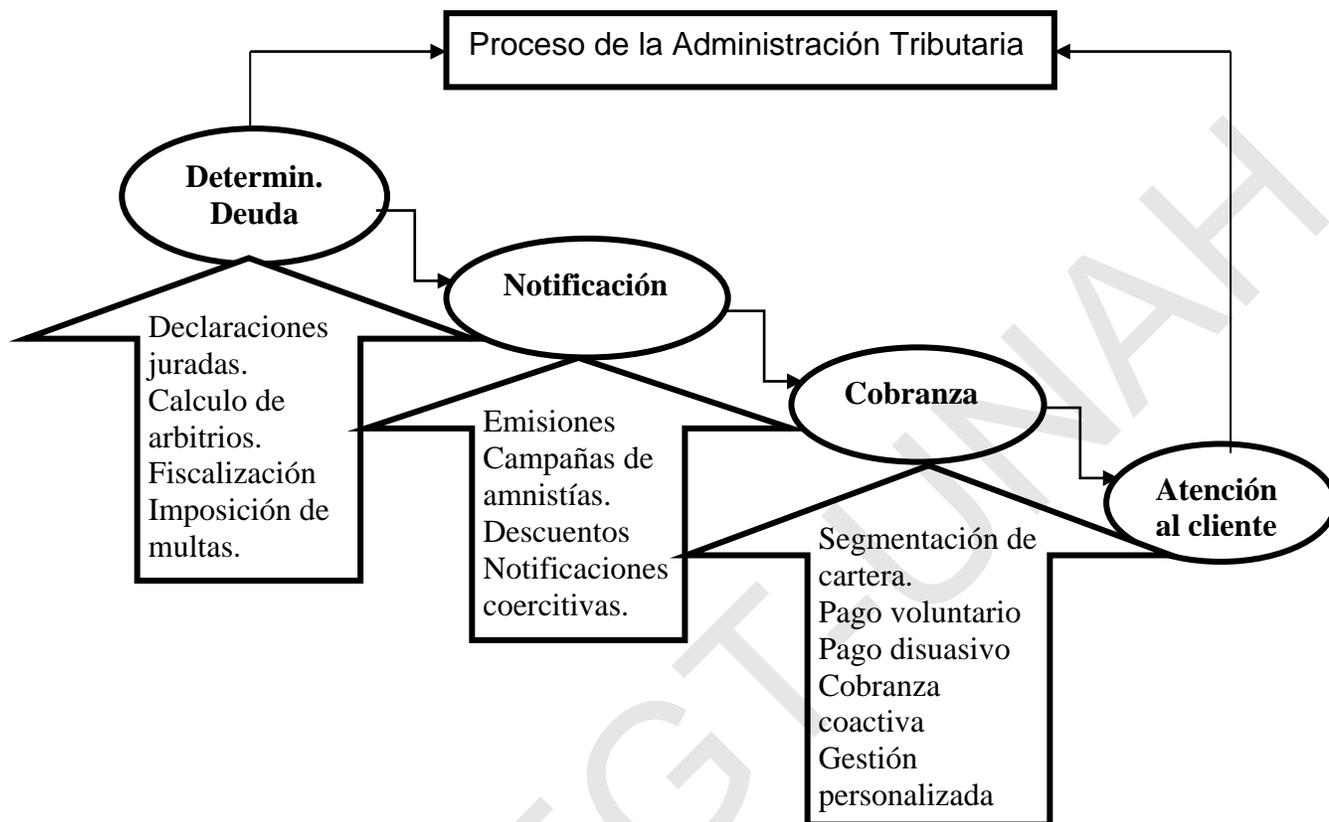
La planeación es la más importante de las funciones del proceso administrativo ya que trata de decir que hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer y cuando la va hacer.

La planeación consiste en establecer los principios de orientación, la secuencia de operaciones para la ejecución, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

#### Propuesta para mejorar la planeación

1. Elaborar un plan estratégico para la recaudación de impuestos, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, oportunidades económicas atractivas para sí y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad; para lo cual deberá precisar la misión de la Alcaldía, definir sus objetivos a corto, mediano y a largo plazo, elaborando estrategias para lograr las metas y objetivos deseados.

Figura 7, Proceso de la Administración Tributaria



Fuente: (Albán, 2010)

2. Dar seguimiento a las metas de recaudación de impuestos desarrollando un plan para disminuir la evasión fiscal, cuya naturaleza se fundamente, además de las actividades de investigación y fiscalización, en la educación, formación, orientación y asistencia al contribuyente.
3. San Matías, es un municipio que en los años ha crecido en infraestructura, por lo que es necesario hacer coordinaciones con HONDUTEL o empresas privadas del sector para instalar el internet fijo en la municipalidad y a todos los pobladores que tengan la capacidad económica de sostenimiento; con el propósito de mantener una comunicación eficiente con las demás instituciones del estado y por ende entre la población.
4. En materia de cumplimiento de deberes formales, es importante que los contribuyentes cumplan con el Plan de Arbitrios y todas aquellas normativas que regulan el pago de impuestos a fin de evitar sanciones administrativas que

pudiesen incluir el cierre de un establecimiento o tomar medidas judiciales más fuertes.

5. Elaborar un plan de concientización para los contribuyentes, a fin de evitar la evasión fiscal, con la participación de las fuerzas vivas del pueblo, para que juntos se dinamice el proceso de recaudación de impuestos. En este plan se crearán comisiones para visitar a los contribuyentes en sus domicilios e invitarlos a efectuar sus pagos correspondientes al ejercicio fiscal en curso y si tienen rezagos, se les invita a que cubran sus deudas, estableciendo para ello facilidades para efectuar sus pagos, estas van desde un descuento del 50% para predios atrasados o bien, el fraccionamiento de los pagos para que en lugar de hacer una sola exhibición, lo hagan en seis partes iguales durante los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre.
6. Debido a que las empresas son cada vez más complejas es necesario crear canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente para mejorar el proceso de recaudación de impuestos. Por lo anterior se deben desarrollar reuniones periódicas de trabajo con los contribuyentes para hacer conciencia de la importancia del pago de estos; elaborar boletines informativos, carteles y colocarlos en lugares estratégicos haciendo el llamado a la población para que pague sus impuestos, elaborar hojas volantes donde aparezcan los beneficios y sanciones del pago de impuestos, utilizar la radio local que opera en el municipio, llegando a cada uno de los hogares para ganarse la cooperación voluntaria de los contribuyentes, desarrollar la comunicación escrita y electrónica que es una deficiencia encontrada en la Municipalidad.
7. Elaborar un manual de procedimientos de recaudación de impuestos por escrito de forma que se indiquen los pasos a seguir tanto por el empleado como por el contribuyente, estableciendo normas para beneficio de la colectividad, ya que el que existe es mental y solamente pagan las personas inducidas por su honradez y aquellos que han creado conciencia del beneficio que conlleva el pago de los impuestos.

El manual de procedimiento tiene por objeto integrar de forma ordenada los procedimientos administrativos mediante a una metodología determinada, para poder conocer la operación integral de cada departamento.

Los procedimientos se conforman de varias etapas como son objetivo, que es la finalidad de lograr sus alcances como el ámbito de aplicación, sus responsabilidades de las personas que lo conforman y las definiciones que es la parte de la connotación específica para el buen funcionamiento del proceso y como final su presentación grafica en forma de flujogramas para su mayor comprensión y aplicación.

### **Políticas y lineamientos generales**

- a. Vigilar que se recauden concentren y custodien los ingresos que corresponden al Municipio, conforme a lo establecido en las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, convenios de colaboración administrativa en materia fiscal.
- b. Realizar diariamente el depósito de lo recaudado, en las cuentas bancarias que tenga establecida la Tesorería municipal.
- c. Evaluar financieramente lo recaudado con respecto a lo planeado, determinando las causas de las variaciones..
- d. Establecer mecanismos para la captación de impuestos municipales.
- e. Recibir y vigilar el ingreso correcto y oportuno de las cantidades que le corresponden al municipio de San Matías, El Paraíso.
- f. Expedir, modificar, negar o revocar las licencias de funcionamiento de conformidad con las disposiciones vigentes aplicables.
- g. Atender a los contribuyentes y asesorarlos en el pago de sus obligaciones fiscales.
- h. Formar y mantener actualizado el padrón de contribuyentes del Municipio.
- i. Acordar con el Tesorero, las propuestas de pago en parcialidades de los créditos requeridos.

**Lista de documentos**

- a. Procedimiento de recaudación de ingresos
- b. Procedimiento de manejo de valores
- c. Procedimiento de recaudación por impuesto predial
- d. Procedimiento de recaudación por impuestos de inmuebles

**PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS****Objetivo**

Recaudar los ingresos de los diversos trámites y servicios que se otorgan en el Municipio de San Matías; El Paraíso

**Responsabilidades****a. Alcalde Municipal**

Autoriza, supervisa y controla los ingresos municipales.

**b. Jefe de Departamento de Recaudación de Impuestos**

- Supervisa y resguarda los ingresos recaudados.
- Verifica que se encuentren las cajeras en sus módulos de recaudación.
- Verifica el correcto depósito de valores.

**c. Cajero**

- Realiza el cobro de ingresos.
- Emite recibos de pago a los ciudadanos.

**d. Contribuyente**

- Entrega documentación para los trámites y servicios que requiere.
- Realiza el pago de derechos e impuestos, y otros pagos o erogaciones.

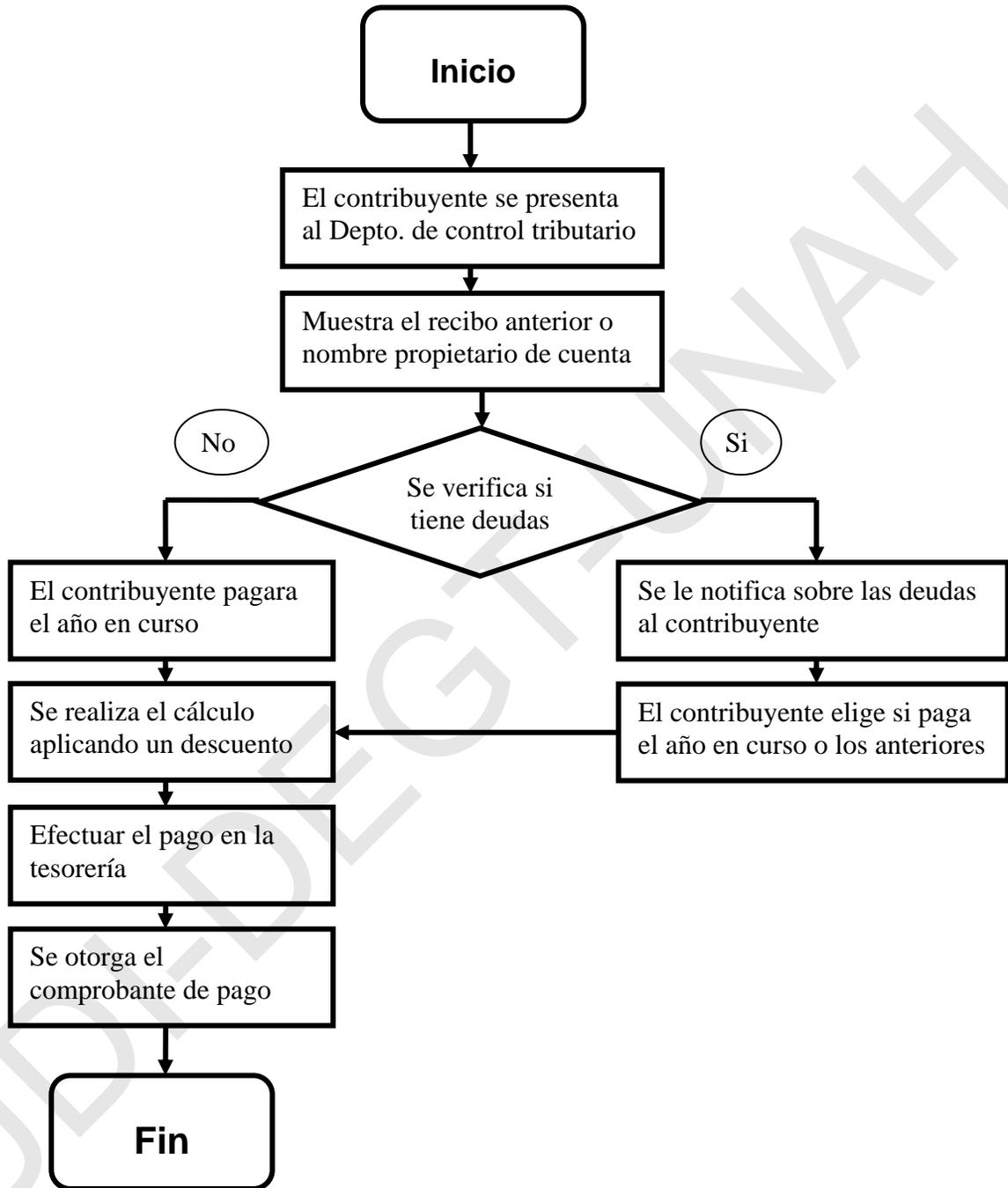
## Descripción de Actividades

**Tabla 41,** Procedimiento de recaudación de ingresos

Paso	Responsable	Descripción de la Actividad
1	Contribuyente	Entrega a la caja orden de pago o estado de cuenta
2	Cajera de la Tesorería Municipal	Recibe orden de pago de cuenta, el pago y verifica orden para registrar
3		Registra los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuenta y subcuenta</li> <li>· Datos del contribuyente.</li> <li>· Tipo de trámite o servicio de solicitado.</li> <li>· Monto de pago del trámite o servicio.</li> </ul>
4		Solicita la cantidad al interesado. <b>Nota:</b> Si es con cheque deberá estar certificado, a nombre del Municipio de San Matías, El Paraíso y previamente registrado en recepción, si el cheque es rebotado, se cobrará el 20% de interés moratorio y se cancelará el recibo.
5	Contribuyente	Entrega cantidad en efectivo ó cheque
6	Cajera de la Tesorería Municipal	Cuenta la cantidad, cobra y emite recibo oficial de pago foliado. <b>Nota:</b> Imprime recibos de pago (4 tantos), el original y copia para el interesado, tercera copia para el Departamento de recaudación de Impuestos de y ultima para contabilidad.
7		Entrega original y una copia al interesado, con firma de autorización.
8	Contribuyente	Recibe comprobante de pago
9		Fin del procedimiento

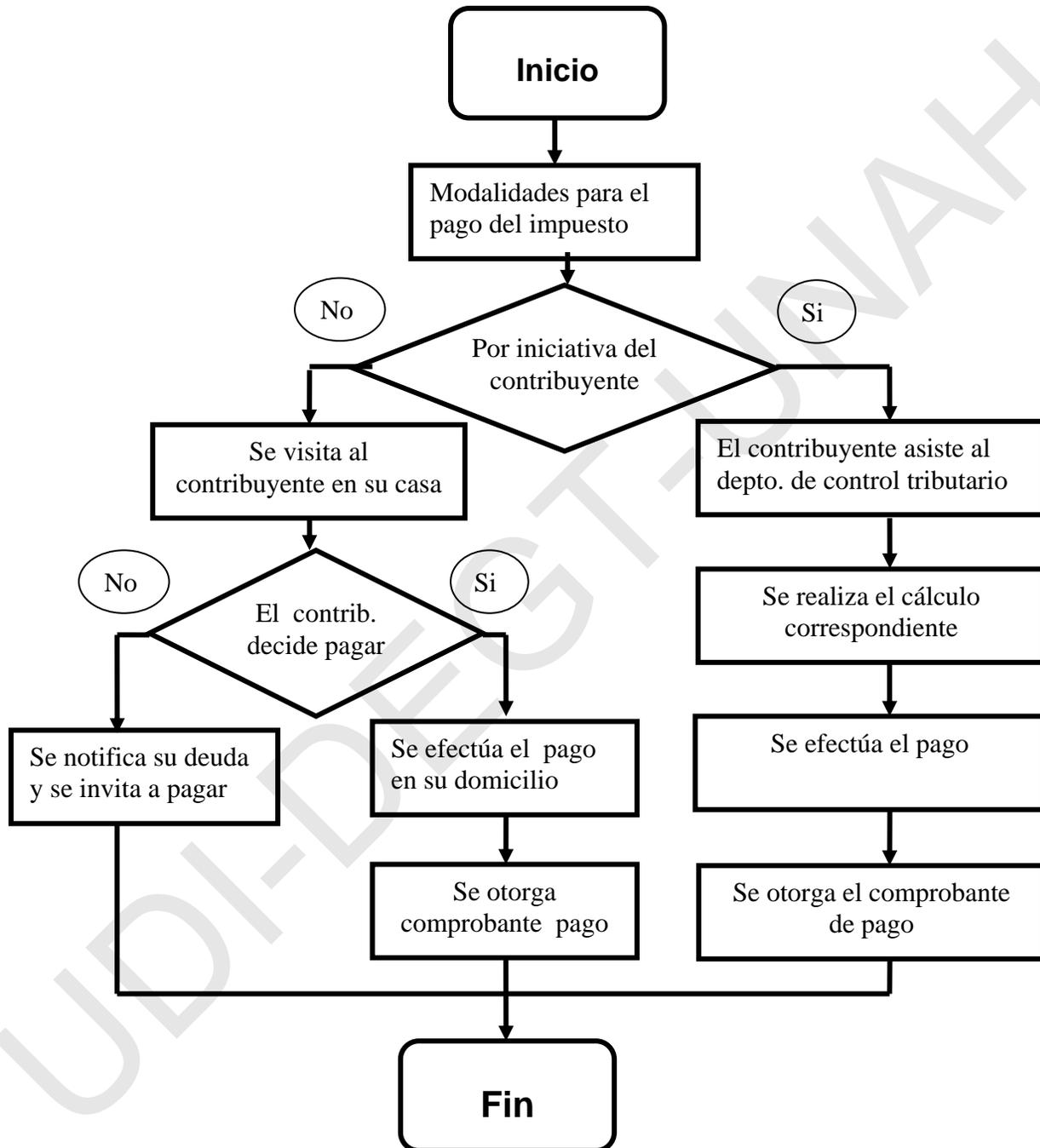
**Fuente:** creada por el autor

Figura 8, Proceso de recaudación del impuesto.



Fuente: (Lopez, 2011)

Figura 9, Modalidades del proceso de recaudación del impuesto.



Fuente: (Lopez, 2011)

## PROCEDIMIENTO DE RECIBO DE VALORES

### Objetivo

Manejar el uso correctamente de los valores que ingresan a la alcaldía por la tesorería municipal.

### Responsabilidades

#### a. Director de Ingresos

- Autoriza, supervisa y controla los ingresos municipales.
- Jefe de Departamento de Recaudación
- Supervisa y resguarda los ingresos recaudados.
- Verifica que se encuentren las cajas en sus módulos de recaudación.
- Verifica el correcto depósito de valores.

#### b. Cajero

- Realizar cortes de caja del ingreso recaudado
- Entrega los valores a su Jefe Inmediato.

#### c. Contabilidad

- Verifica la recaudación de ingresos cotejando con los recibos entregados.
- Elabora reporte de los ingresos.

#### e. Contribuyente

- Entrega documentación para los trámites y servicios que requiere.
- Realiza el pago de impuestos y otros pagos o erogaciones.

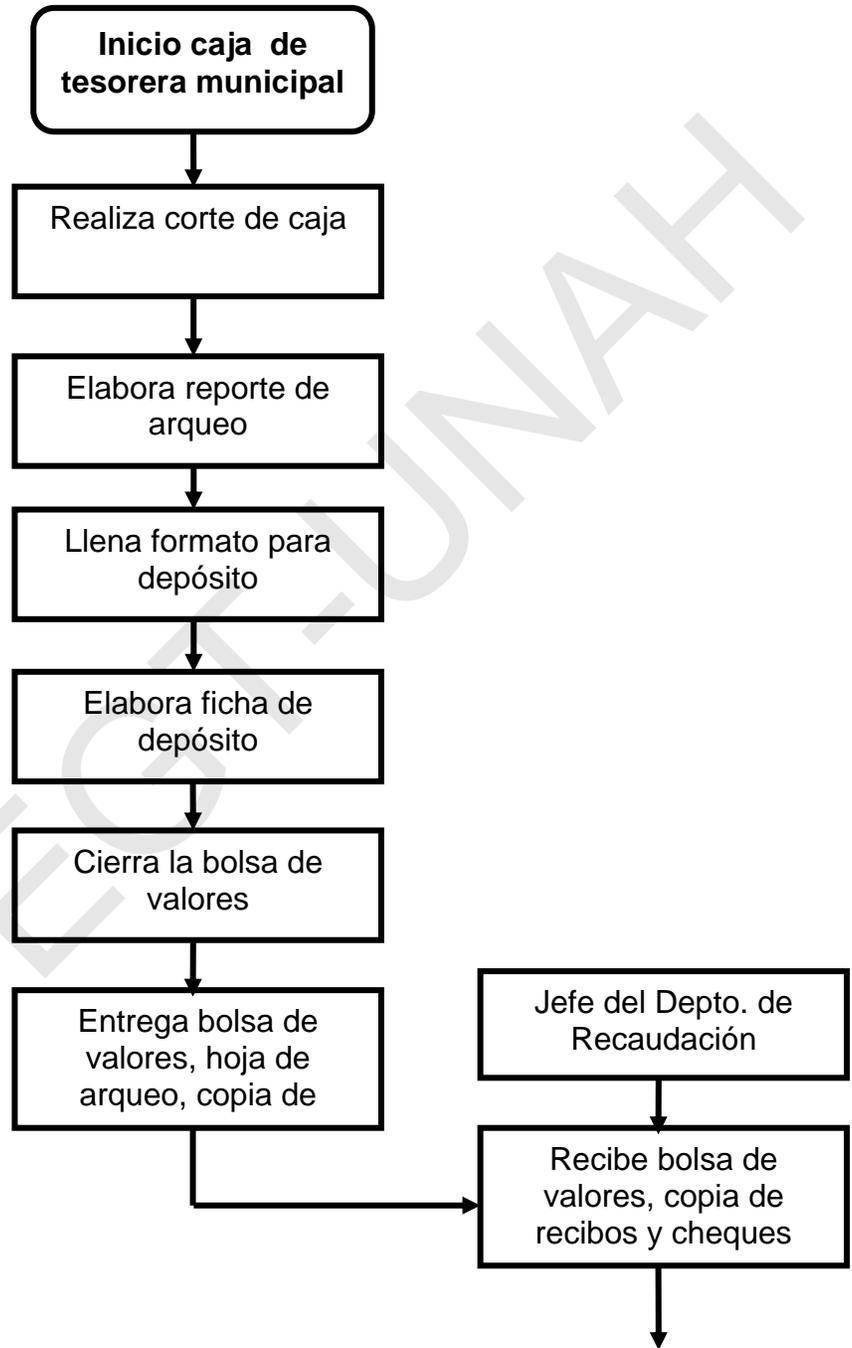
**Tabla 42,** Procedimiento para el recibo de valores

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>
1	Caja de Tesorería Municipal	Realiza corte de caja.
2	Caja de Tesorería Municipal	Elabora reporte "arqueo de caja", registra efectivo, cheques, transferencias y cobros de tarjeta.
3	Caja de Tesorería Municipal	Llena formato de valores de depósitos.
4	Caja de Tesorería Municipal	Elabora ficha de depósito del banco y anota en la bolsa cantidad, nombre, fecha y firma.

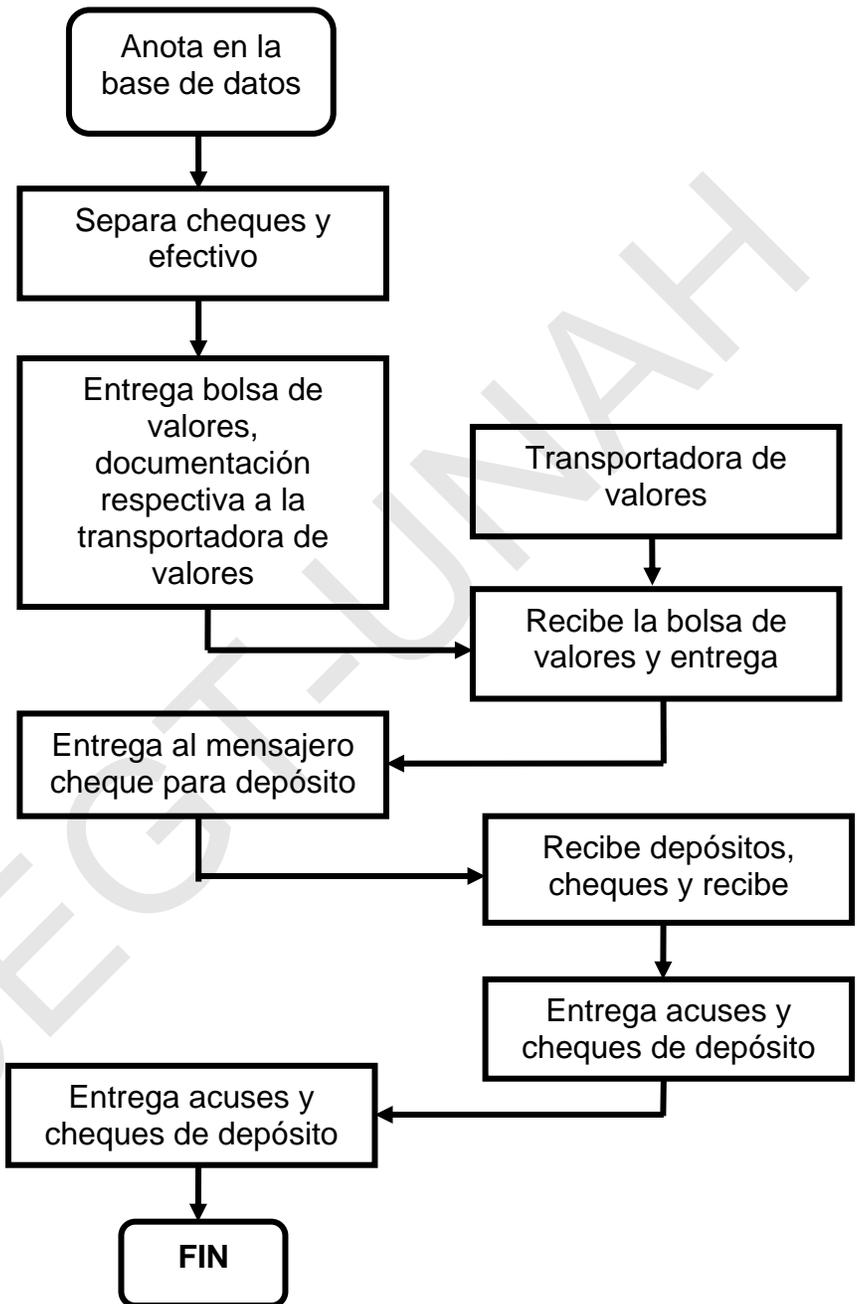
5	Caja de Tesorería Municipal	Anexa fuera de la bolsa ficha de deposito
7	Caja de Tesorería Municipal	Entrega bolsa de valores, hoja de arqueo con las copias de los recibos cobrados y cheques al Jefe de Depto. de Recaudación de Impuestos.
8	Caja de Tesorería Municipal	Recibe bolsa de valores, hoja de arqueo con las copias de los recibos cobrados y cheques.
9	Jefe Depto. de Recaudación.	Anota en la base de datos lo recaudado en efectivo y cheques.
10	Transportador de Valores	Separa cheques y efectivo
11	Jefe Depto. de Recaudación.	Entrega las bolsas de valores (envases) con efectivo, ficha de depósito del banco y ficha de depósito a la transportadora de valores.
12	Transportadora de valores	Recibe bolsa de valores y fichas, y entrega acuse de recibido.
13	Jefe Depto. de Recaudación.	Entrega al mensajero cheques para depósitos.
14	Mensajero	Recibe cheques para depósito y deposita al banco, recabando comprobante de depósito.
15	Mensajero	Entrega al Jefe de Departamento de Recaudación comprobantes de depósitos de cheques y efectivo
16	Jefe Depto. de Recaudación.	Registra, concilia y entrega a contabilidad.
		Fin del procedimiento

**Fuente:** Creada por el autor

Figura 10, Procedimiento de recibo de valores



Continua en la siguiente pagina



Fuente: (Manual de Procedimientos de la Direccion de Ingresos)

## PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR IMPUESTO PREDIAL

### Objetivo

Recaudar los ingresos por concepto de impuesto predial.

### Responsabilidades

#### Jefe del Departamento de Recaudación de Impuestos

Verificar y supervisar que la documentación sea la correcta como también el cobro del mismo.

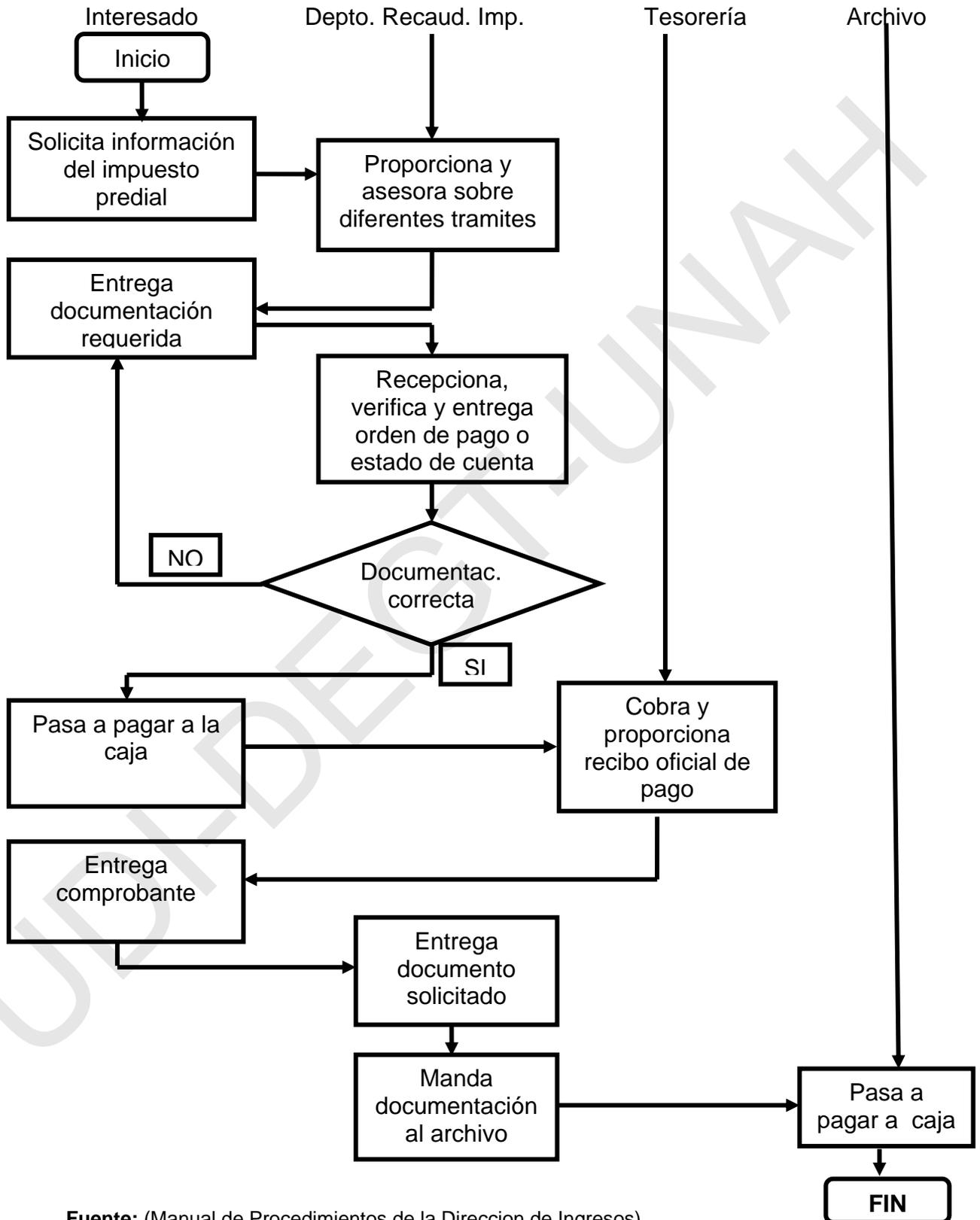
### Descripción de Procedimiento

**Tabla 43,** Procedimiento de recaudación por impuesto predial

Paso	Responsable	Descripción de la actividad
1	Interesado	Acude al Departamento de Recaudación de Impuesto para solicitar información
2	Departamento de Recaudación de Impuestos	Proporciona información sobre los tramites y asesora
3	Interesado	Entrega documentación correspondiente al tramite solicitado
4	Departamento de Recaudación de Impuestos	Recepciona documentación, verifica documentos y emite orden de pago de derechos ó estado de cuenta.
5	Interesado	Pasa a caja a pagar
6	Tesorería	Cobra y proporciona recibo oficial de pago al interesado
7	Interesado	Recibe comprobante de pago
8	Departamento de Recaudación de Impuestos	Recepciona pago y entrega el tramite
9	Archivo	Recibe documentación y lo archiva por lotes para su resguardo y control.
		Fin de procedimiento

**Fuente:** Creada por el autor

**Figura 11**, Procedimiento de recaudación de impuesto predial



Fuente: (Manual de Procedimientos de la Dirección de Ingresos)

## PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR ADQUISICIÓN DE INMUEBLES.

### Objetivo

Recaudar los Ingresos de Impuestos sobre Adquisición de Inmuebles.

### Responsabilidades

#### Jefe del Departamento de Catastro

- Verificar que la documentación sea la correcta conforme también el cobro.
- Atender y asesorar correctamente al momento de efectuar los tramites.

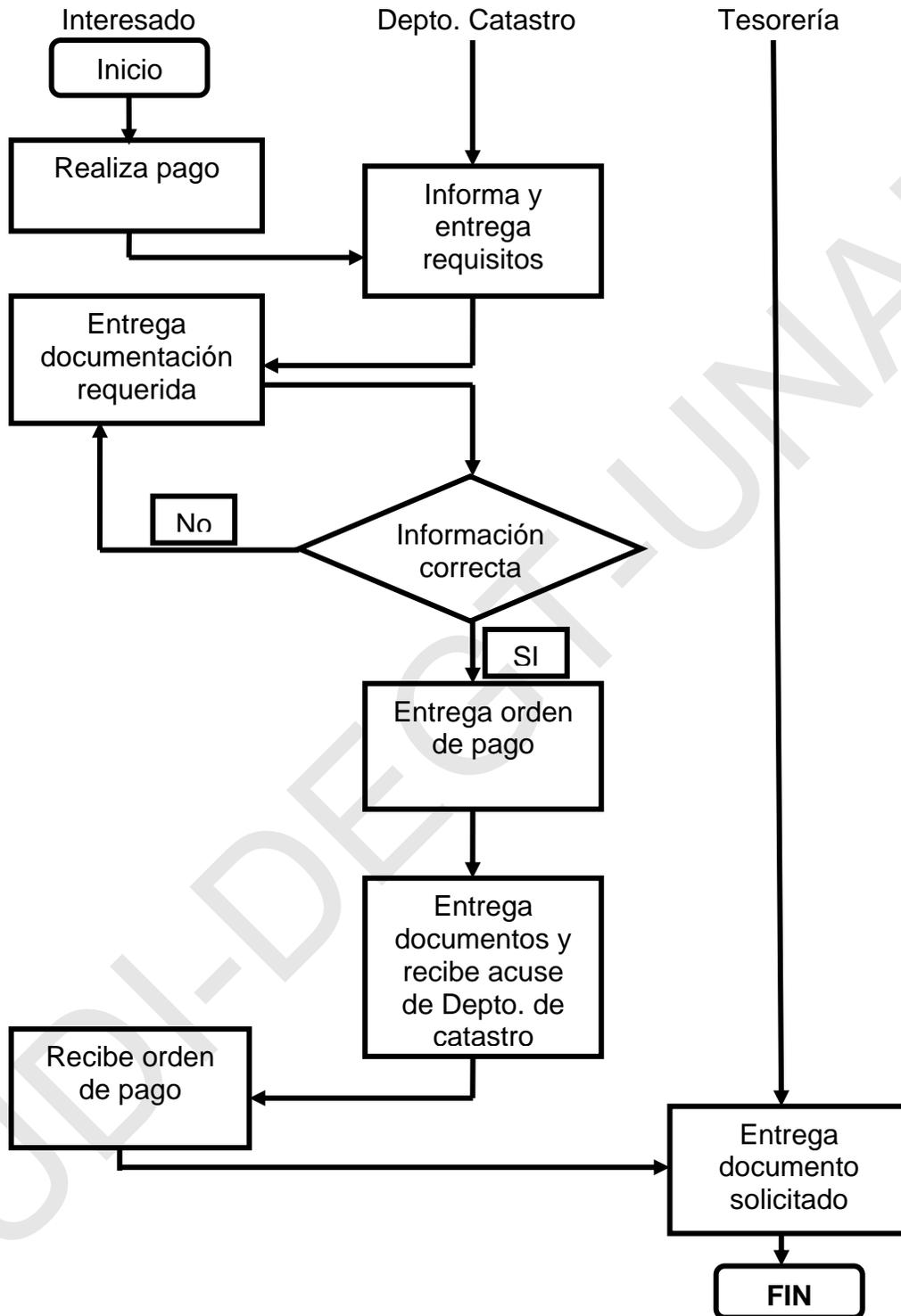
### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**Tabla 44,** Procedimiento de recaudación por adquisición de inmuebles

Paso	Responsable	Descripción de la actividad
1	Interesado	Acude al Depto. de Recaudación a realizar el pago
2	Departamento de Catastro	Informa y entrega requisitos al Interesado <ul style="list-style-type: none"> <li>· Entrega formato</li> <li>· Copia certificada de la Escritura</li> <li>· Copia de la cedula catastral actualizada</li> <li>· Copia de predial actualizado</li> <li>· Copia del avalúo</li> </ul>
3	Interesado	Entrega documentación requerida
4	Departamento de Catastro	Recepciona documentación y verifica que la documentación este completa y correcta
5	Depto. Catastro	Realiza cálculos correspondientes
6	Depto. Catastro	Entrega al interesado orden de pago
7	Depto. Catastro	Procede a archivar la documentación
8	Interesado	Recibe orden de pago y pasa a la caja a pagar.
9	Caja	Recibe orden de pago, cobra y entrega recibo de pago.
	Final	

**Fuente:** Creada por el autor

**Figura 12,** Procedimiento de recaudación por adquisición de inmuebles



**Fuente:** (Manual de Procedimientos de la Dirección de Ingresos)

### 8.7.2 Organización

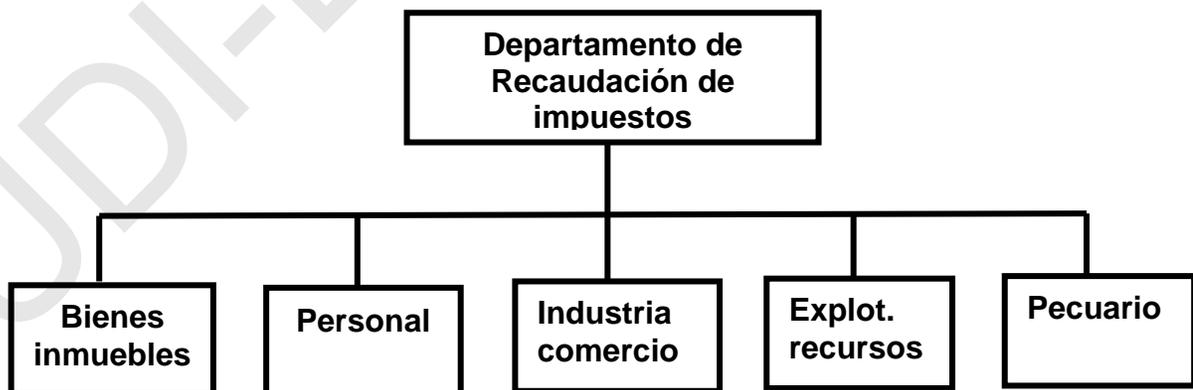
Organizar, es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

En la organización se establece la estructura que desempeñaran los individuos dentro de la organización.

#### Propuesta para mejorar la organización

1. La municipalidad de San Matías cuenta con un organigrama funcional (ver figura N° 4) el cual en la realidad no se cumple, por carecer de un Departamento de Control Tributario con la infraestructura, el presupuesto y el personal adiestrado para cumplir con esta labor, en tal sentido se recomienda elaborar un organigrama del Departamento de Recaudación de Impuestos con los niveles jerárquicos claramente establecidos que comprenda impuestos sobre bienes inmuebles, impuesto personal, impuestos sobre industria comercio, impuesto de extracción o explotación de recursos, impuesto pecuario.

Figura 13, Organigrama del Departamento de Recaudación de Impuestos



Fuente: creado por el autor

### **Ventajas del Organigrama**

- a. Obliga a los autores aclarar las ideas.
  - b. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de la Alcaldía Municipal.
  - c. Muestra quien depende de quién.
  - d. Muestra líneas de autoridad y comunicación. ( Dr. Mario Sverdlik J Cliftón Willians, 1998)
2. Solicitar al Gobierno de la República, el presupuesto para la contratación del personal y crear las condiciones para organizar el Departamento de Recaudación de Impuestos.
  3. La contratación de personal debe realizarse en base al manual de puestos y funciones de la Alcaldía Municipal, aplicando el principio funcional o principio de la especialización de funciones de cada tarea, donde estipula el perfil que debe tener un empleado antes de ser contratado.
  4. Elaborar un plan de capacitación periódica para el personal de recaudación de impuestos como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar el recurso humano al proceso de recaudación de impuestos, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de los empleados en los diversos niveles jerárquicos, en sus actuales y futuros cargos.

### **Objetivos del Plan de Capacitación**

- a. Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación internos.
- b. Incrementar la productividad de las personas y de la organización.
- c. Promover la eficiencia de cada empleado en los niveles jerárquicos.
- d. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- e. Proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.
- f. Promover el mejoramiento de los resultados mediante la aplicación de sistemas y procedimientos.

- g. Contribuir a bajar los índices de la rotación del personal tanto por renunciaciones o despidos.
- h. Proveer al empleado de una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- i. Contribuir a reducir los accidentes de trabajo.
- j. Reducir el costo del aprendizaje.
- k. Reducir los costos operativos. (Ernesto Yturralde y Asociados Latinoamerica, 2005)

### **8.7.3 Dirección**

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

#### **Propuesta para mejorar la Dirección**

1. Crear un plan anual de actividades de motivación que se convierta en un elemento importante para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del empleado y los contribuyentes hacia el logro de los objetivos que interesan a la Municipalidad y a la misma persona; empleando niveles de esfuerzo común para alcanzar las metas organizacionales. La motivación permitirá que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente el empleado se sienta a gusto en su lugar de trabajo generando una mayor fidelidad y compromiso hacia la Alcaldía Municipal. Una forma de motivación es llevar a cabo sorteos, ya sea trimestral o semestralmente, asignando un número a las personas responsables que están al día en el pago de sus impuestos.
2. Para ser eficiente el liderazgo y la dirección en la Alcaldía Municipal de San Matías, debe dirigir las actividades laborales de sus miembros e influir en ellos,

involucrando a otras personas o seguidores. El Señor Alcalde, como líder, debe tener capacidad de respuesta, una persona que se visualice a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, con capacidad de crear equipos de trabajo, motivar, enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

#### **8.7.4 Control**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarias.

Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades para que se alcancen los planes exitosamente.
2. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
3. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
4. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

#### **Propuesta para mejorar la función de control**

1. Para aplicar el control en su totalidad se deben aplicar tres pasos básicos:
  - a. Establecer estándares para el desempeño
  - b. Medir el desempeño individual y organizacional

- c. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado (Jhoni José Zerpa, 2008).
2. Enviar la lista de los contribuyentes evasores de los impuestos con 05 o más años de retraso por pago, a la Dirección Administrativa de Justicia de la Alcaldía Municipal imponiéndole la sanción pertinente.
3. Los contribuyentes y responsables del pago de impuesto deben inscribirse ante el Departamento de Catastro de la Alcaldía Municipal.
4. Todo contribuyente debe emitir facturas por sus ventas, por la prestación de servicios y por las demás operaciones que realice, indicando por partida separada el impuesto.
5. Aplicar las medidas correctivas que dicta el Plan de Arbitrios, a los evasores del pago de impuestos, para que se cumplan en su totalidad las metas planificadas.
6. Realizar evaluaciones periódicas para medir el desempeño individual y organizacional del personal que labora en recaudación de impuestos, y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.
7. Contratar a tiempo completo un auditor interno para efectuar fiscalizaciones y auditorias para comprobar y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, pudiendo especialmente:
  - a. Las fiscalizaciones podrán efectuarse de manera general sobre uno o varios períodos fiscales.
  - b. Realizar fiscalizaciones en sus propias oficinas, a través del control de las declaraciones presentadas por los contribuyentes y responsables, conforme al procedimiento previsto en el Código Tributario.
  - c. Adoptar las medidas administrativas necesarias para impedir la destrucción, desaparición o alteración de la documentación que se exija conforme las disposiciones del Código Tributario.
8. Dar seguimiento al cumplimiento de las metas pre-establecidas en la recaudación de impuestos, por lo que se hace necesario mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos elaborando un plan estratégico para realizar este tipo de funciones.

9. Antes de establecer un sistema de control se requiere:
  - a. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
  - b. Que el personal clave comprenda y está de acuerdo con los controles.
  - c. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
  - d. Evaluar la efectividad de los controles: Eliminado aquellos que no sirven.

## BIBLIOGRAFÍA

- En *Manual de Procedimientos de la Direccion de Ingresos* (pág. 18 y 19). Municipio de Benito Juarez, Quintana Roo.
- En *Manual de Procedimientos de la Direccion de Ingresos* (pág. 39). Municipio de Benito Juarez, Quintana Roo.
- Dr. Mario Sverdlik J Cliftón Willians. (1998). *Administración y Organización*. Salamanca, España.
- (2011). En *Plan de arbitrios, San Matias, El paraíso* (pág. 6).
- Albán, J. C.-C. (2010). En *Buenas practicas en las administraciones tributarias municipales* (pág. 21). Peru: Programa Gobernabilidad e Inclusión de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.
- AMHON. (2000). Ley de municipalidades. Tegucigalpa.
- AMHON. (2005, pag 54). *Transicion para la institucionalidad de un municipio moderno* .
- AMOHN. (2006). Informe. Tegucigalpa.
- Andrade Simòn. (2006). Diccionario de Economia. En A. Simòn., *Diccionario de Economia* (pág. Pag. 215).
- Andrade Simon. (Tercera Edicion). Diccionario de Economia. En A. Simon., *Mercadotecnia*. (pág. pag.215).
- Annan, K. (2003). Discurso inaugural de la primera fase de la WSIS (Ginebra, 2003)2. Ginebra: Discurso.
- Bateman Snel. (2009). *Administracion, liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill, 8va edicion.
- Bateman Snel. (2009). *Administracion, liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill, 8va. Edición.
- Carmen Fiallos. (1991). *Los Municipios de Honduras*. Honduras: Editorial universitaria, 1ª edición.
- Carmen Fiallos. (1991). *Los Municipios de Honduras*. Editorial universitaria, 1ª edición.
- CENCOPH. (Junio 2004). Informe Diagnóstico Participativo en los Municipios de Potrerillos Y San Matías departamento de El Paraíso.
- Censo de Población y Vivienda (INE). (2001). Linea de base y metas de reduccion de la pobreza.
- Chavenato, A. (5ta. Edicion). *antecedentes Historicos de la Administracion*.
- Chavenato, A. (5ta. Edicion). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*.
- Cultural S.A. (2006). Diccionario de Marketing. En C. S.A., *Diccionario de Marketing*. (pág. Pag. 87).
- Departamento de Seguimiento de Recomendaciones de Auditoria Municipal. (2011). Organigrama de la municipalidad de San Matias, El Paraíso. En D. d. Municipa, *Organigrama de la municipalidad de San Matias, El Paraíso* (pág. 19). Tegucigalpa, Honduras.
- Diagnóstico de la municipalidad de Jucuapa, Departamento de Usulután*. El Salvador.
- Diccionario Real Academia Española*.

- Ernesto Yturalde y Asociados Latinoamerica. (2005). Plan de Capacitacion. En E. Y. Latinoamerica, *Plan de Capacitacion* (págs. 1,2). Ecuador: Copyright © 2011. Española., d. d. (s.f.).
- funder. (dic.2001). *diagnostico participativo rural en el conglomerado de goascoran*.
- Giovani E. Reyes. (2007). *Comercio y Desarrollo*.
- Idalberto Chiavenato. *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Editorial Mc Graw-Hill, 5ta. Edicion.
- INE. (2003). *Perfil de Municipio*.
- (2003). *Informe INE*. Tegucigalpa.
- Instituto Geografico. (2005). *Mapas de Honduras*. Tegucigalpa.
- Instituto Geográfico. (2005). *Mapas de Honduras*. Tegucigalpa.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2011). indice de pobreza humana. tegucigalpa.
- James Stoner. (1989). *Administración*. Prentice Hall, Sexta Edición.
- Jhoni José Zerpa. (2008). *Eficiencia de los metodos utilizados en la ejecucion de la fiscalizacion tributaria*. Merida.
- Jhoni José Zerpa. (2008). *Impuesto al valor agregado*. Merida.
- Koontz-Weirich. *Teoria de la Adnministracion*.
- kotler Phillip. (2006). Diccionario de Marketing. En k. Phillip, *Diccionario de Marketing*. (pág. Pag.10). Edición del Milenio.
- Kotler Phillip. Direccion de Marketing. En K. Phillip., *Direccion de Marketing*. (pág. PAG. 10).
- Laura Fisher y Espejo Jorge. (2006). Mercadotecnia. En L. F. Jorge., *Mercadotecnia*. (pág. pag.240). Mc Graw Hill.
- Lenin. (1963).
- Ley de Municipalidades, Art. 21, Decreto 48-91*.
- Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90.
- Lopez, J. S. (2011). PrPrograma de mejora en la recaudación del impuesto predial en el municipio de ciudad Ixtepec, Oaxaca. En *Tesis* (pág. 86). Ciudad Ixtepec, Oaxaca.
- Mankiw Gregory. Principios de Economia. En M. Gregory..
- Marketing en las municipalidades chilenas*. Chile.
- Munich Galindo, García Martínez. (1998). *Fundamentos de la Administracion*. Salamanca, España.
- Municipalidad de san Matias. (2010). *Plan Estrategico de Desarrollo Municipal*.
- Peter Druker. *Clara Tendencia Neoclasica*.
- Plan de Modernización y Descentralización del Estado, Agencia Española de Cooperación Internacional AECI*.
- (2011). Plan de Arbitrios. San Matias .
- Plan de Arbitrios*. (2011). San Matias.
- Plan de desarrollo integral municipal, vivienda e infraestructura social*. (2008). Yogana, Estado de Oaxaca.
- Plan Estratégico Desarrollo Municipal de San Matias, 2003*. .
- Premio Nacional Rural, Municipio de Durango*. Mexico.
- Snell., B. Administracìon. En B. Snell., *Una ventaja competitiva*.
- USAID. *Gestión, Transparencia y Gobernabilidad Municipal, AMHON*.

USAID. *Manual de procedimientos administrativos y financieros, aplicado a mancomunidades.*

UDI-DEGT-UNAH

## **ANEXOS**

ANEXO “**A**” ENCUESTA

ANEXO “**B**” REQUERIMIENTO DE COBROS

ANEXO “**C**” DECLARACIÓN JURADA DE BIENES

ANEXO “**D**” CONSTANCIA DE PAGO

ANEXO “**E**” RECIBO DE PAGO

ANEXO “**F**” OFICINA DE RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS

**ANEXO “A” ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
 CONTABLES  
 POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN  
 EN FINANZAS**

Soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras; ésta encuesta fue elaborada con el objetivo de conocer su opinión y obtener información para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos de la institución para la cual labora. Agradeceré a usted “Contestar” con la mayor sinceridad posible, respetaremos el anonimato a dichas respuestas ya que se mantendrán en completa confidencialidad; favor no identificarse y marcar con una “X” su respuesta.

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

Edad \_\_\_\_\_ Sexo F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Cargo actual en la Municipalidad:

\_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta la Municipalidad con un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo para la recaudación de impuestos?

SI  NO  NO SE

2. ¿Las metas de recaudación de impuestos son alcanzables?

SI  NO  NO SE

3. ¿Cuenta la Alcaldía con un procedimiento de recaudación de impuestos?

SI  NO

4. ¿Cuenta la Alcaldía con el monto establecido de la mora de la recaudación de impuestos del último periodo fiscal?

SI  NO

De responder **SI**, en cuanto considera la mora?

5. ¿Cuenta la Alcaldía con un procedimiento de recuperación de mora por el pago de impuestos de los contribuyentes?

SI  NO

6. ¿Cuenta la Alcaldía con la cantidad de personal necesario para la recaudación de impuestos?

SI  NO

De contestar **NO**, por qué?

7. ¿Cuenta la Alcaldía con un presupuesto anual para realizar la recaudación de impuestos?

SI  NO

8. ¿Cuenta la Alcaldía con el equipo tecnológico necesario para realizar la recaudación de impuestos (software, teléfono, internet, fax)?

- a. Software
- b. Internet
- c. Teléfono fijo
- d. Teléfono Celular
- e. Fax

9. ¿Cuenta la Alcaldía con un Plan de Arbitrios actualizado?

SI  NO

De responder **SI**, cual es la fecha de actualización?

10. ¿Existe una base de datos actualizada del censo de los contribuyentes a la Municipalidad?

SI  NO

De responder **NO**, como se determina quienes deben contribuir? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuenta la Alcaldía con un programa automatizado para la actualización del censo de los contribuyentes?  
 SI  NO
12. ¿La Municipalidad tiene un procedimiento para la notificación de cobro de impuestos?  
 SI  NO
13. ¿Cuenta la Alcaldía con un Plan de Concientización para los contribuyentes, a fin de evitar la evasión?  
 SI  NO
14. ¿Qué actividades está desarrollando actualmente la Alcaldía para mejorar la recaudación de impuestos?
15. ¿Cuenta la Alcaldía con un organigrama del departamento de recaudación de impuestos con los niveles jerárquicos claramente establecidos?  
 SI  NO
16. ¿Los empleados de recaudación de impuestos cumplen con el perfil para desempeñarse en un puesto del departamento de recaudación?  
 SI  NO
17. ¿Cuentan la Alcaldía con un manual de puestos y funciones?  
 SI  NO
18. ¿Existe en la Municipalidad un plan de capacitación periódica para el personal de recaudación de impuestos?  
 SI  NO  NO SABE
19. ¿Existe una coordinación laboral entre el Alcalde Municipal y los empleados de la misma?  
 SI  NO
20. ¿Cuenta la Alcaldía con las instalaciones físicas u oficinas apropiadas para el desarrollo de recaudación de impuestos?  
 SI  NO

21. ¿Existe comunicación personal entre los empleados de la Municipalidad y los contribuyentes?  
 SI  NO
22. ¿La Municipalidad cuenta con actividades de motivación para los contribuyentes?  
 SI  NO
23. ¿El personal con funciones de recaudación fiscal cuenta con el apoyo de las autoridades de la Municipalidad para desarrollar sus funciones y responsabilidades?
- a. Vehículos
  - b. Motocicletas
  - c. Viáticos
  - d. Equipo
  - e. Otros \_\_\_\_\_
24. ¿Influye el liderazgo del Alcalde para hacer que los contribuyentes cooperen a efectuar sus pagos correspondientes?  
 SI  NO
25. ¿Existen equipos de trabajo para facilitar la labor de recaudación de impuestos?  
 SI  NO
26. ¿La Municipalidad aplica el proceso de recaudación de impuestos?  
 SI  NO
27. ¿La Municipalidad cuenta con un sistema de control para hacer eficiente el pago de impuestos?
- Programa computacional
  - Computadora (impresión digital)
  - Manual
28. ¿La Municipalidad emite un documento legal (membrete, enumerado, sello y firma) por concepto de pago de los contribuyentes?  
 SI  NO

29. ¿La Alcaldía, aplica medidas correctivas para los evasores del fisco?  
 SI  NO
30. ¿Existen evaluaciones periódicas para medir el desempeño individual del personal que labora en recaudación de impuestos?  
 SI  NO
31. ¿Existe aplicación del control de calidad para evitar malos manejos, desfalcos y reducir tiempo?  
 SI  NO
32. ¿Cuenta la Alcaldía con un departamento de auditoría interna?  
 SI  NO
33. ¿Existe un seguimiento al cumplimiento de las metas pre-establecidas en la recaudación de impuestos?  
 SI  NO
34. ¿Cuenta la Municipalidad con un análisis de la situación actual o diagnóstico de recaudación de impuestos?  
 SI  NO
35. ¿La Municipalidad cuenta con un respaldo de datos de administraciones anteriores?  
 SI  NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO "B" REQUERIMIENTO DE COBRO



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MATÍAS  
DEPARTAMENTO DE EL PARAÍSO



**DEPARTAMENTO DE CATASTRO MUNICIPAL**

**SEGUNDO REQUERIMIENTO DE COBRO**

Sr. (a) \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

La Municipalidad de San Matías, Departamento de El Paraíso, por este medio le hace saber que tiene cuentas pendientes a esta fecha según el detalle siguiente:

Tipo de Impuesto	Años Anteriores 2009-2010	Año Actual 2011	Total
Bienes Inmuebles			
Impuesto Personal			
Volumen de Ventas			
Permiso de Operación			
Multa por declaración tardía			
<b>Total</b>			

Se le recuerda que el Artículo 112 de la Ley de Municipalidades establece que la morosidad en el pago de los impuestos, dará lugar a que la Municipalidad ejercite para el cobro, la vía de apremio judicial, previo a dos requerimientos por escrito a intervalos de un mes cada uno y después podrá entablar contra el contribuyente deudor el Juicio Ejecutivo correspondiente, sirviendo de título Ejecutivo la certificación de falta de pago, extendida por el Alcalde Municipal.

Por lo que se requiere en debida forma para que se presente a esta oficina de administración de esta Alcaldía a cancelar la cantidad antes mencionada de sus obligaciones.

**Nota:** el requerimiento posee los intereses y recargos hasta la fecha. Recomendándole que si usted se pasa de la fecha los intereses y recargos aumentaran día a día.

\_\_\_\_\_  
Jefe de Catastro

\_\_\_\_\_  
Dirección de Justicia Municipal

\_\_\_\_\_  
Alcalde Municipal

## ANEXO "C" DECLARACIÓN JURADA DE BIENES

Municipalidad de  
San Matías  
Oficina de Catastro  
Departamento de El Paraíso

### DECLARACIÓN JURADA DE BIENES INMUEBLES

Sr. Alcalde Municipal

Clave Catastral \_\_\_\_\_

CONFORME INCISO N° 5, DE FEBRERO 20 DE 1956 BAJO JURAMENTO HAGO LA DECLARACIÓN DE MIS BIENES ASÍ:

Naturaleza de la propiedad URBANA \_\_\_\_\_ RURAL \_\_\_\_\_ SOLAR \_\_\_\_\_

Nombre del propietario: \_\_\_\_\_

Nombre del admón. o Representante: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre de la Propiedad: \_\_\_\_\_

Comprada a \_\_\_\_\_

Identidad del propietario: \_\_\_\_\_

Extendida en \_\_\_\_\_

Extensión Superficial de la Propiedad \_\_\_\_\_

#### COLINDANCIAS

NORTE  
SUR  
ESTE  
OESTE

#### DIMENSIONES

NORTE  
SUR  
ESTE  
OESTE

UBICACIÓN \_\_\_\_\_

Casa N° \_\_\_\_\_ Calle \_\_\_\_\_ Ave \_\_\_\_\_

B°, Col. Aldea o caserío \_\_\_\_\_

Indique cuantas propiedades más, llene usted

Registró de la Propiedad N° \_\_\_\_\_ Folios \_\_\_\_\_ Tomo \_\_\_\_\_

Extendida en \_\_\_\_\_

Fecha de Adquisición \_\_\_\_\_

Construcción	Piso:	Tierra ( )	Concreto ( )	Madera ( )	Ladrillo ( )
		Cemento ( )	Barro ( )		
	Paredes de:	Adobe ( )	Bahareque ( )	Ladrillo ( )	Piedra ( )
		Bloqué ( )	Madera ( )		
	Techo de:	Concreto ( )	Madera ( )	Teja ( )	Zinc ( )
		Ladrillo ( )	Asbesto ( )		
	Armadura de				
	Techo		Madera ( )	Metálica ( )	

Clase de propiedad \_\_\_\_\_ Valor Estimado del Declarante

1 Casa de uso total para vivienda ( ) L. \_\_\_\_\_  
 2 Casa de uso total para Alquiler ( ) L. \_\_\_\_\_  
 3 Apartamento de Alquiler ¿Cuántos? \_\_\_\_\_ L. \_\_\_\_\_  
 4 Casa de Vivienda propia y alquiler ( )  
 A Estimada la parte que Habita \_\_\_\_\_% L. \_\_\_\_\_  
 B estimada la parte que alquila \_\_\_\_\_% L. \_\_\_\_\_  
 C Cuartos de alquiler ¿Cuántos? \_\_\_\_\_% L. \_\_\_\_\_  
 5 La parte que alquila se dedica a:  
 Habitación ( ) Negocio ( )  
 6 Total de Renta Mensual  
 7 Solar L. \_\_\_\_\_  
 USO ACTUAL \_\_\_\_\_

AVALÚO MUNICIPAL	
Tierras	L. _____
Mejoras	L. _____
Total	L. _____
EXENCIÓN	
Neto a Gravar	L. _____
Descuento x PP	L. _____
Impuesto a Pagar	L. _____

SAN MATIAS \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL AÑO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma del Declarante

\_\_\_\_\_  
 Firma y Sello Jefe de Catastro

## ANEXO "D" CONSTANCIA DE PAGOS

<p style="text-align: center;"><b>CONSTANCIA DE PAGOS</b> CONSTANCIA DE PAGO DE IMPUESTOS MUNICIPALES SAN MATÍAS, DEPTO. EL PARAÍSO</p> <p style="text-align: center;"> El Suscrito, <b>HACE CONSTAR:</b> Que el contribuyente</p> <p style="text-align: right;">N° 1969</p> <hr/> <p>Ha pagado sus impuestos Municipales correspondientes al año 2011. Por lo que se le extiende esta constancia de Pago, para que se pueda efectuar cualquiera de los actos enumerados en el Art. 2 del Dec. Leg. N° 15 del 2 de septiembre de 1965, sin perjuicio del impuesto adicional que pueda resultar del examen de sus declaraciones.</p> <p>Lugar y fecha _____</p>
---

**ANEXO "E" RECIBO DE PAGOS**



**ALCALDÍA MUNICIPAL, SAN MATÍAS**  
 Departamento, El Paraíso, Honduras, Centro América

**Tel. 754-6413**  
**RTN 6GJ2FO-06**

**RECIBO DE PAGO N° 05951**

**NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE** \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN DEL CONTRIBUYENTE** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

Código presupuestario	Periodo de pago (años)	Concepto de ingreso	Parcial		TOTAL	
<b>TOTAL PAGADO</b>						
<b>VALOR EN LETRAS</b>						

- Original: contribuyente**
- 1ra. Copia: Tesorería**
- 2da. Copia: Control tributario**

**Firma Tesorero Municipal**

## ANEXO "F" OFICINA DE RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS

Fotografía 2, Oficina de Recaudación de Impuestos



**Fuente:** producida por el autor