

CIUDADELA DON BOSCO
UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADUACIÓN



“APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL PARA UNA PROPUESTA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE COJUTEPEQUE”

PREPARADO PARA: Facultad de Ingeniería.
PARA OPTAR A: Ingeniero Industrial
ASESOR: Ing. Luís Roberto Reyes Fabián
TUTOR: Ing. Heber Abisaí Portillo Lemus
JURADOS: Ing. Mario Antonio Cerna
Ing. Napoleón Martínez Abarca
Ing. Carlos Alberto Najera
ALUMNO: Montenegro Barahona, Luís Antonio
CÓDIGO: MB-970511

Ciudadela Don Bosco, 31 de Agosto de 2005.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO I.....	15
“GENERALIDADES”.....	15
1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	16
1.2 PROYECCIÓN SOCIAL.....	17
1.2.1 SECTOR OBJETIVO.....	17
1.3 DEFINICIÓN DEL TEMA.....	18
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4 ALCANCES:.....	19
1.5 LIMITACIONES:.....	19
1.6.1 MARCO HISTÓRICO:.....	20
1.6.1.1 Referencias bíblicas.....	20
1.6.1.2 Mundo Antiguo.....	21
1.6.1.3 Catastro Occidentales.....	22
1.6.1.4 El Catastro en Centro América.....	24
1.6.1.5 El Catastro en El Salvador.....	26
1.6.1.5.1 Caso del Valle de San Andrés.....	28
1.6.1.5.2 Caso de El Ángel Apopa.....	28
1.6.1.5.3 Caso de Olocuilta, Zaragoza, Santo Tomás y Nejapa.....	28
1.6.1.6 Evolución del catastro en Cojutepeque.....	29
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL:.....	29
1.6.2.1 Qué es el Catastro Municipal Tributario.....	31
1.6.2.1.1 Importancia del Catastro Municipal.....	31
1.6.2.1.2 El Catastro Comprende:.....	31
1.6.2.1.3 Utilidad del catastro municipal.....	32
1.6.2.2 Términos de Ingeniería Industrial relacionados al tema.....	33
1.6.2.2.1 Plantación Estratégica:.....	33
1.6.2.2.2 Norma para preparación de Organigramas.....	34
1.6.2.2.3 Manejo de Formas en las organizaciones.....	34
1.6.2.2.4 Manuales Administrativos.....	34
1.6.2.2.5 Diseño de Plantas.....	35
1.6.2.2.6 Salud Ocupacional.....	35
1.6.2.2.7 Diseño Asistido por Computadora.....	36
1.6.2.2.8 Políticas y prácticas de recursos humanos.....	36
1.6.2.2.9 Métodos de recolección de datos.....	36
1.6.3 MARCO LEGAL.....	37
1.6.3.1 De la Constitución de la República.....	37
1.6.3.2 Del Código Municipal.....	38
1.6.4 MARCO INSTITUCIONAL.....	40
1.6.4.1 Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador FISDL.....	40
1.6.4.2 Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal, ISDEM.....	42
1.6.4.3 Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, COMURES.....	43
1.6.4.4 Asociativismo Municipal.....	44
1.6.4.4.1 Micro región Cuscatlan – San Martín “MICUSAM” (Cuscatlan – San Salvador).....	44
1.6.4.4.2 Micro región Paracentral Norte “MIPANOR” (Cabañas - Cuscatlan).....	45

CAPITULO II

46

“COJUTEPEQUE Y DESARROLLO LOCAL”.

46

2.1 GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE.....	47
2.1.1 BREVE INTRODUCCIÓN A LA CIUDAD.....	47
2.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	47
2.1.3 DIVISIÓN TERRITORIAL.....	47
2.1.4 GOBIERNO LOCAL.....	48
2.1.5 ASPECTO FÍSICO.....	48
2.1.5.1 Hidrografía.....	49
2.1.5.2 Orografía.....	49
2.1.6 POBLACIÓN.....	49
2.1.7 EDUCACIÓN.....	49
2.1.8 VIVIENDA.....	50
2.2 DESARROLLO LOCAL.....	51
2.2.1 El concepto de desarrollo local sostenible (DLS).....	51
2.2.2 ¿A que conviene apostarle?.....	53
2.3 IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD.....	55

CAPITULO III

57

“ADMINISTRACIÓN Y CATASTRO EN COJUTEPEQUE”.

57

3.1 SITUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN COJUTEPEQUE.....	58
3.1.1 RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	59
3.1.1.2 ÁREAS DE IMPACTO EXTERNO.....	59
3.1.1.2.1 AREA: SERVICIOS A LA CIUDADANÍA.....	59
3.1.1.2.2 AREA: PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	60
3.1.1.2.3 AREA: RECREACIÓN, CULTURA Y DEPORTES.....	60
3.1.1.2.4 AREA: ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....	60
3.1.1.2.5 AREA: DESARROLLO ECONOMICO LOCAL.....	61
3.1.1.2.6 AREA: SERVICIOS SOCIALES E INFRAESTRUCTURA A SECTORES VULNERABLES.....	61
3.1.1.2.7 AREA: EDUCACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA.....	61
3.1.1.3 PRIORIZACION DE ÁREAS DE IMPACTO INTERNO.....	62
3.1.1.3.1 AREA: FINANZAS MUNICIPALES.....	62
3.1.1.3.2 AREA: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.....	62
3.1.1.3.3 AREA: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA.....	63
3.1.2 EJES DE INVERSIÓN PRIORITARIOS.....	64
3.1.3 OTROS EVENTOS REALIZADOS POR LA MUNICIPALIDAD.....	64
3.1.4 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	65
3.1.5 NUMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO.....	68
3.2 CATASTRO MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE COJUTEPEQUE.....	69
3.2.1 FASE I RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	69
3.2.1.1 Entrevistas con autoridades y personal de la unidad.....	69
3.2.1.2 Lectura de los archivos contenidos en el departamento.....	69
3.2.1.3 Identificación de recursos e Infraestructuras.....	70
3.2.1.4 Lectura del marco legal e institucional.....	70
3.2.1.5 Recopilación de información en otras alcaldías.....	70

3.2.1.6 Contrato con CAESS.....	71
3.2.1.7 Ingresos mensuales promedios generados por el Catastro Municipal.....	72
3.2.1.8 Ingresos generados por Recuperación de Mora.....	73
3.2.1.9 Comparativo con el Fondo FODES.....	73
3.2.2 FASE II DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS.....	75
3.2.2.1 Estructura Organizativa.....	75
3.2.2.2 Plazas y sueldos presupuestados y reales.....	76
3.2.2.3 Dependencia Funcional administrativa.....	76
3.2.2.4 Manual de Funciones y procedimientos.....	77
3.2.2.4.1 Funciones de los Inspectores.....	78
3.2.2.4.2 Tabla de Acciones realizadas.....	79
3.2.2.4.3 Proceso por denuncia de tala de árboles.....	79
3.2.2.4.4 Tiempo invertido por inspectores.....	80
3.2.2.6 Alcance del Departamento de Catastro.....	82
3.2.2.7 Recursos Humanos.....	82
3.2.2.8 Tecnología Utilizada.....	83
3.2.2.9 Sistemas de Registro Catastral.....	84
3.2.2.9.1 Planos o Mapas.....	84
3.2.2.10 Medio Ambiente.....	85
3.2.2.10.1 Iluminación.....	85
3.2.2.10.2 Ventilación y Temperatura.....	85
3.2.2.10.3 Ambiente Sonico.....	86
3.2.2.10.4 Orden y Limpieza.....	86
3.2.2.10.5 Señalización.....	87
3.2.2.10.6 Mobiliario y equipo.....	87
3.2.2.11. Distribución Del Área de Trabajo.....	87
3.3 RESUMEN DEL DIAGNOSTICO.....	90

CAPITULO IV **93**

“PROPUESTAS DE MEJORA ADMINISTRATIVAS”. **93**

PROPUESTA DE MEJORAS ADMINISTRATIVAS.....	94
BASES DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	98
4.1 ELABORACIÓN PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA.....	99
4.1.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE CATASTRO.....	99
4.1.2 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO.....	99
4.1.3 PASOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO.....	100
4.1.3.1 Presentación de la estructura organizativa propuesta.....	100
4.1.3.2 Presentación de los aspectos mejorados o eliminados.....	102
4.1.4 MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN.....	104
4.1.4.1 El Plan Operativo Anual (POA).....	104
4.1.4.2 Otros Mecanismos propuestos.....	106
4.1.5 MISIÓN PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO.....	106
4.2 CAPACITACIÓN AL PERSONAL TÉCNICO DEL DEPARTAMENTO.....	107
4.2.1 PROPUESTAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA DEL RECURSO HUMANO INSTITUCIONAL.....	107
4.2.1.1 Preparar al Empleado.....	107
4.2.1.2 Demostrar el Trabajo.....	108
4.2.1.3 Comprobación de lo Aprendido.....	108
4.2.1.4 Observación en la práctica.....	109
4.2.2 PRESENTACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	110
4.2.2.2 Impartir la capacitación.....	110

4.2.2.3 Evaluación del personal.....	110
4.2.3 PASOS PARA DESARROLLAR LA CAPACITACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CATASTRO.....	110
4.2.4 EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:.....	111
4.3 ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPTOR DE PUESTOS.....	114
4.3.1 PASOS PARA LA NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS	114
4.3.2 PROCESO DE ACTUALIZACIÓN CATASTRAL.....	115
4.3.2.1 Proceso vigente de actualización catastral.....	115
4.3.2.2 Proceso de actualización catastral propuesto	117
4.3.2.3 Presentación de aspectos mejorados o eliminados en los procesos.....	119
4.3.3 PROCESO DE RECUPERACIÓN DE MORA.....	120
4.3.3.1 Proceso vigente de Recuperación Mora.....	120
4.3.3.2 PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE MORA PROPUESTO	124
4.3.3.3 Presentación de aspectos mejorados o eliminados en los procesos.....	124
4.4 MODERNIZACIÓN EN TANTO AL USO DE INSTRUMENTOS TECNOLÓGICOS ACTUALIZADOS.....	125
4.4.1 LEVANTAMIENTO CATASTRAL CON SISTEMA DE POSICIONAMIENTO GLOBAL.....	125
4.4.2 USO DE SIG PARA MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS CATASTRAL.....	125
4.4.3 USO DE PLOTTER PARA IMPRESIÓN DE MAPAS CATASTRALES.....	128
4.4.4 IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA AUTOMATIZADO DE CUENTAS CORRIENTES.....	128
4.4.5 OTROS ELEMENTOS PARA LA MODERNIZACIÓN.....	130
4.4.5.1 Sistema de comunicación.....	130
4.4.5.2 Vestimenta de los inspectores.....	130
4.4.5.3 Creación de la pagina Web.....	130
4.5 CREAR UNA COMISIÓN ESPECIALIZADA DE CONCEJO.....	132
4.6 GESTIÓN DE APOYO Y RECURSOS NACIONAL E INTERNACIONAL.....	133
4.6.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES NACIONALES.....	133
4.6.2 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES INTERNACIONALES.....	133
4.6.3 ONG's.....	134
4.7 OTRAS ESTRATEGIAS DE CARÁCTER ESTRUCTURAL DE LA ALCALDÍA.....	135
4.7.1 RETOMAR LO PROPUESTO EN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	135
4.7.2 INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN.....	136
4.8 COSTOS Y FUGAZ MONETARIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	140
4.8.1 ¿QUÉ GENERA LA PROPUESTA?.....	140
4.8.1.1 Errores en la tasación actual.....	140
4.8.1.2 Información Catastral Defectuosa.....	140
4.8.1.3 Malos Cálculos en la tasación.....	141
4.8.2¿CUANTO INGRESO GENERARÍA LA PROPUESTA?.....	142
4.8.2.1 Ahorro en el tiempo invertido por RR HH.....	142
4.8.3 JUSTICIA TRIBUTARIA.....	143
4.8.3.1 Forma de tasamiento Actual.....	143
4.8.3.2 Forma de tasamiento Propuesto.....	144
4.8.3.2.1 Estandarización de las tasas.....	144
4.8.3.2.2 Clasificación de los suelos.....	144
4.8.3.2.3 Área Construida.....	146
4.8.3.3 Análisis de Propuestas.....	146
4.8.4 CUANTO CUESTA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTA PROPUESTA.....	150
CONCLUSIONES.....	152
RECOMENDACIONES.....	153
BIBLIOGRAFÍA.....	156
GLOSARIO:.....	159
ANEXOS.....	160
ANEXO No 1 CUESTIONARIO A ALCALDESA Y GERENTE GENERAL DE COJUTEPEQUE	161
ANEXO No 2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL CATASTRO.....	163
ANEXO No 3 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS INSPECTORES DE CATASTRO.....	165
ANEXO No 4 RECOPIACIÓN DE TASAS VIGENTES.....	167
ANEXO No5 MISIÓN DEL CATASTRO TRIBUTARIO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE.....	168
ANEXO No 6 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS CATASTRO MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE.....	169

<u>ANEXO No 7 FICHAS DE ACTUALIZACIÓN CATASTRAL.....</u>	<u>170</u>
<u>ANEXO No 8 ANÁLISIS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.....</u>	<u>171</u>

INDICE DE ILUSTRACIONES

<u>ILUSTRACIÓN 1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA COJUTEPEQUE</u>	<u>47</u>
---	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 2 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE</u>	<u>66</u>
---	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE</u>	<u>67</u>
---	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 4 GRAFICO DE INGRESOS MENSUALES DEL CATASTRO MUNICIPAL</u>	<u>72</u>
---	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 5 GRAFICO DE BARRAS COMPARATIVO INGRESOS CATASTRO - FODES</u>	<u>74</u>
--	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 6 ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE CATASTRO SEGÚN PRESUPUESTO</u>	<u>75</u>
---	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE CATASTRO MUNICIPAL COJUTEPEQUE</u>	<u>75</u>
--	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 8 PROCESO DE DENUNCIA POR TALA DE ÁRBOLES</u>	<u>79</u>
--	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 9 TIEMPO INVERTIDO POR LOS INSPECTORES</u>	<u>80</u>
---	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 10 TIEMPO INVERTIDO POR LOS GESTORES DE COBRO</u>	<u>80</u>
--	-----------

<u>ILUSTRACIÓN 11 ZONAS DE TRABAJO DE LOS GESTORES DE COBRO</u>	<u>81</u>
<u>ILUSTRACIÓN 12 DISTRIBUCIÓN EN PLAN DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO MUNICIPAL</u>	<u>88</u>
<u>ILUSTRACIÓN 13 VISTA TRIDIMENSIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO MUNICIPAL</u>	<u>89</u>
<u>ILUSTRACIÓN 14 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE CATASTRO.</u>	<u>101</u>
<u>ILUSTRACIÓN 15 NUEVA DIVISIÓN DE ZONAS</u>	<u>103</u>
<u>ILUSTRACIÓN 16 FICHA ACTUAL DE ACTUALIZACIÓN CATASTRAL.</u>	<u>116</u>
<u>ILUSTRACIÓN 17 NUEVA FICHA DE ACTUALIZACIÓN CATASTRAL PARA INSPECTORES</u>	<u>118</u>
<u>ILUSTRACIÓN 18 CURSO GRAMA ANALÍTICO “PROCESO DE ACTUALIZACIÓN CATASTRAL”</u>	<u>119</u>
<u>ILUSTRACIÓN 20 TABLA RELACIONAL DEPARTAMENTO CATASTRO</u>	<u>138</u>
<u>ILUSTRACIÓN 21 NUEVA DISTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO</u>	<u>139</u>
<u>ILUSTRACIÓN 22 COMPARACIÓN ENTRE ÁREA DEL INMUEBLE Y BASE IMPONIBLE</u>	<u>145</u>

<u>ILUSTRACIÓN 23 UBICACIÓN DEL LAS MANZANAS A ANALIZAR</u>	<u>147</u>
---	------------

<u>ILUSTRACIÓN 24 ÁREAS DE LOS LOTES DE LAS MANZANAS A ANALIZAR</u>	<u>148</u>
---	------------

<u>ILUSTRACIÓN 25 FRENTES Y NUMERACIÓN DE LOTES DE MANZANAS ANALIZADAS</u>	<u>149</u>
--	------------

INDICE DE TABLAS

<u>UNIVERSIDAD DON BOSCO</u>	<u>16</u>
------------------------------	-----------

<u>UNIVERSIDAD DON BOSCO</u>	<u>47</u>
------------------------------	-----------

<u>TABLA #1 CANTONES, CASERÍOS Y BARRIOS DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE.</u>	<u>48</u>
---	-----------

<u>TABLA #2 COLONIAS DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE.</u>	<u>48</u>
---	-----------

<u>TABLA #3 POBLACIÓN SEGÚN CENSOS Y PROYECCIONES.</u>	<u>49</u>
--	-----------

<u>TABLA #4 TIPO DE VIVIENDA ANTES DE LOS TERREMOTOS DEL 2001</u>	<u>50</u>
---	-----------

<u>TABLA #5 CLASE DE VIVIENDA ANTES DE LOS TERREMOTOS DEL 2001</u>	<u>50</u>
--	-----------

<u>UNIVERSIDAD DON BOSCO</u>	<u>51</u>
------------------------------	-----------

<u>TABLA #6 CUADRO DE ACTIVIDADES ÁREA DE FINANZAS DEL PEI .</u>	<u>62</u>
--	-----------

<u>TABLA #7 CUADRO DE ACTIVIDADES ÁREA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DEL PEI .</u>	63
---	-----------

<u>TABLA #8 CUADRO DE ACTIVIDADES ÁREA DE SERVICIOS EXTERNOS DEL PEI .</u>	63
---	-----------

<u>TABLA #9 EJES DE INVERSIÓN PRIORITARIOS EN LA ALCALDÍA DE COJUTEPEQUE.</u>	64
--	-----------

<u>TABLA #10 NUMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO, ALCALDÍA DE COJUTEPEQUE</u>	68
---	-----------

<u>TABLA #11 ARCHIVOS CONTENIDOS EN CATASTRO MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE</u>	69
--	-----------

<u>TABLA #12 EQUIPO INFORMÁTICO UTILIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE CATASTRO</u>	70
--	-----------

<u>TABLA #13 LISTADO DE ORDENANZAS MUNICIPALES VIGENTES EN COJUTEPEQUE</u>	70
---	-----------

<u>TABLA #14 LISTA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES REVISADOS</u>	71
---	-----------

<u>TABLA #15 INGRESOS MENSUALES PROMEDIOS GENERADOS POR CATASTRO</u>	72
---	-----------

<u>TABLA #16 INGRESOS MENSUALES PROMEDIOS GENERADOS POR RECUPERACIÓN DE MORA</u>	73
---	-----------

<u>TABLA #17 TABLA COMPARATIVA DE INGRESOS CATASTRO CON FODES</u>	<u>74</u>
<u>TABLA #18 TABLA DE PLAZAS Y SUELDOS PRESUPUESTADOS Y REALES.</u>	<u>76</u>
<u>TABLA #19 FUNCIONES REALIZADAS REALES Y TEÓRICAS</u>	<u>78</u>
<u>TABLA #20 ACCIONES Y RESOLUCIONES TOMADAS POR LAS DENUNCIAS</u>	<u>79</u>
<u>TABLA #21 DATOS DEL RECURSO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO</u>	<u>83</u>
<u>UNIVERSIDAD DON BOSCO</u>	<u>58</u>
<u>UNIVERSIDAD DON BOSCO</u>	<u>94</u>
<u>TABLA #22 RESUMEN PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE ALCALDÍA</u>	<u>95</u>
<u>TABLA #23 RESUMEN DE PROBLEMAS PROPIOS DEL CATASTRO MUNICIPAL</u>	<u>95</u>
<u>UNIVERSIDAD DON BOSCO</u>	<u>95</u>
<u>TABLA #24 POA PARA CUENTAS CORRIENTES</u>	<u>104</u>
<u>TABLA #25 POA PARA INSPECTORES</u>	<u>105</u>
<u>TABLA #26 CRONOGRAMA QUE ACOMPAÑA AL POA</u>	<u>105</u>

<u>TABLA #27 OBJETIVOS ACTIVIDADES, DURACIÓN, LUGAR Y RECURSOS DE CAPACITACIÓN</u>	<u>113</u>
<u>TABLA #28 PROCESO DE ACTUALIZACIÓN CATASTRAL, VIGENTE.</u>	<u>115</u>
<u>TABLA #29 RESUMEN DE ASPECTOS MEJORADOS, DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN CATASTRAL</u>	<u>120</u>
<u>TABLA #30 ACTORES NACIONALES QUE APORTAN AL DESARROLLO DEL CATASTRO</u>	<u>133</u>
<u>TABLA #31 OTROS ACTORES QUE PUEDEN APORTAR AL DESARROLLO DEL CATASTRO</u>	<u>134</u>
<u>TABLA #32 CÓDIGO DE PROXIMIDAD Y MOTIVO.</u>	<u>137</u>
<u>TABLA #33 HOJA DE ANÁLISIS DE ACTIVIDADES RELACIONADAS</u>	<u>138</u>
<u>TABLA #34 DETALLE DE CENSOS REALIZADOS POR COLONIAS.</u>	<u>141</u>
<u>TABLA #35 CENSO DE COMERCIO, SERVICIO E INDUSTRIA; ZONA URBANA 2003.</u>	<u>142</u>
<u>TABLA #36 PROYECCIONES DE INGRESOS EXTRAPOLANDO A 44 COMUNIDADES.</u>	<u>142</u>
<u>TABLA #37 AHORRO EN TIEMPO INVERTIDO EN RECURSOS HUMANOS</u>	<u>143</u>
<u>TABLA #38 BASE IMPONIBLE Y TARIFAS, POR SERVICIO</u>	<u>143</u>

<u>TABLA #39 COMPARACIÓN ENTRE ÁREA Y BASE IMPONIBLE</u>	<u>144</u>
<u>TABLA #40 BASE IMPONIBLE Y TARIFAS, POR SERVICIO PROPUESTAS</u>	<u>144</u>
<u>TABLA #41 ANÁLISIS DE LA PRIMERO MANZANA.</u>	<u>146</u>
<u>TABLA #42 ANÁLISIS DE LA SEGUNDA MANZANA.</u>	<u>150</u>
<u>UNIVERSIDAD DON BOSCO</u>	<u>98</u>

INTRODUCCIÓN.

“El Catastro es la piedra angular en un sistema tributario capaz de renovar la acción política municipal en una dirección de progreso “*

Los últimos acontecimientos políticos nacionales apuntan hacia una descentralización de funciones por parte del poder ejecutivo hacia los gobiernos municipales, mas no así en cuanto a los recursos económicos, por lo que se vuelve imprescindible, la revisión de los mecanismos por medio de los cuales la administración local pueda aumentar sus ingresos, siendo el aspecto mas importante el catastro municipal.

En este trabajo de Graduación se tocan los aspectos relacionados con el departamento de catastro municipal de la alcaldía de Cojutepeque, para hacer una propuestas de desarrollo estratégico que contemple: reestructuración orgánica, manuales de funciones, manuales de procedimientos, organigrama y otros elementos básicos como su misión.

Todo para brindar un mejor servicio a la ciudadanía y contribuir al desarrollo local, de la ciudad de Cojutepeque.

El cuerpo del trabajo contiene 4 capítulos los cuales se pueden describir de la siguiente manera

* Jose Borrell Fontelles; Secretario de estado de hacienda; Presidente del centro de gestión catastral y cooperación tributaria España.

Capitulo I: Generalidades, en este capitulo encontramos, la justificación del tema, objetivos general y específicos, alcances, limitaciones y un detallado marco teórico, que incluye el marco histórico, conceptual, legal e institucional.

Capitulo II: Generalidades de la Ciudad de Cojutepeque, Municipalismo y Desarrollo local, en el cual encontramos una amplia descripción de la ciudad, acompañada de alguna teoría básica sobre desarrollo local.

Capitulo III: Administración actual y catastro municipal en Cojutepeque, nos presenta una breve descripción de la situación actual de la administración de la alcaldía, la metodología utilizada para el estudio en el catastro municipal y el diagnostico proveniente de esta.

Capitulo IV: Propuestas de Mejora Administrativa, que nos muestra los posibles caminos a seguir para ayudar a resolver parte de los problemas planteados y encaminar el desarrollo estratégico del catastro municipal en la alcaldía de cojutepeque.

Al final cuenta además con el apartado de conclusiones del trabajo y recomendaciones que se hacen a la administración municipal.

CAPITULO I
“GENERALIDADES”.



1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

En los últimos años todos los organismos internacionales como BID – Banco Mundial, etc, han entendido y presionado a los gobiernos centrales en la búsqueda de definición y traslado de competencias y recursos a los gobiernos locales para su fortalecimiento que les permita prestar mejores servicios.

El proceso de traslado de competencias y recursos hacia los gobiernos locales obliga a estos a fortalecerse institucionalmente para poder utilizar eficientemente los fondos asignados y resolver las necesidades mas urgentes de la población.

Además el crecimiento poblacional de la ciudad de Cojutepeque, es vertiginoso, por tanto en similar magnitud crece la población sin servicios públicos, lo cual va en detrimento de las finanzas municipales al existir menos contribuyentes para la alcaldía, por la poca eficacia de la actuación catastral en torno de la actualización, cobertura, seguimiento, etc.

En estos tiempos en que la especialización esta despuntando a todo nivel gerencial, con la globalización de las empresas y el trabajo, significa mucho atraso, que un departamento no cuente con: manuales de funciones, organigramas, misión o formas (para los reportes de los inspectores y recuperadores de mora), por tanto es de imperativa necesidad poder contribuir a la construcción de estos insumos, que son vitales dentro de la ingeniería industrial.

Teniendo la oportunidad de contribuir a que cuente con una estructura orgánica dinámica, manuales de funciones y procedimientos, apegada a la realidad actual y con herramientas que le permitan realizar el trabajo cotidiano de una manera mas agil, lo que trae consigo la mejor recaudación y administración de los bienes municipales.



1.2 PROYECCION SOCIAL.

Con este trabajo se esta haciendo un estudio que permita reducir los tiempo en los tramites administrativos en el departamento de catastro de la alcaldía municipal de Cojutepeque, con lo que se lograra un efecto cascada en beneficios percibidos por la ciudadanía, que invierte menos tiempo , lo que le genera confianza en la gestión municipal la cual se actualiza en las nuevas herramientas y mecanismos, al ser mas eficiente se cuenta con mas y mejores recursos para beneficio de la comunidad.

1.2.1 Sector Objetivo

Partiendo de las deficiencias técnicas detectadas se propondrán capacitaciones que tomara en cuenta a algunos miembros del personal del departamento de: Catastro y otro que pueda ser reproductor al interior de la alcaldía.

Y el sector beneficiado será toda la ciudadana cojutepecana, a través de las mejoras sustanciales, en la administración municipal eficiente, lo que contribuirá de una mejor manera al desarrollo local de Cojutepeque.



1.3 DEFINICIÓN DEL TEMA.

Este trabajo de Graduación pretende hacer una descripción amplia de la situación problemática del departamento de catastro de la alcaldía municipal de Cojutepeque, para plantear propuestas de desarrollo estratégico, que mejoren su eficiencia y eficacia de cara a la ciudadanía.

1.3.1 Objetivo General.

Hacer un estudio exhaustivo sobre el departamento de Catastro Municipal de la Alcaldía de Cojutepeque, descubriendo sus deficiencias y potencialidades, para el establecimiento de las bases para una propuesta de desarrollo estratégico, a través de las técnicas propias de la Ingeniería Industrial.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Hacer una adecuada introducción a la ciudad de Cojutepeque.
- Delimitar conceptualmente el termino desarrollo local y catastro.
- Elaboración del diagnostico de la situación actual de la administración en general y del departamento de catastro.
- Diseñar y proponer los nuevos manuales de funciones, procedimientos y descriptor de puestos
- Diseñar y proponer nuevos insumos como organigrama y Misión del departamento de Catastro Municipal.
- Proponer nuevas formas que faciliten a los inspectores reducir el tiempo en sus funciones diarias
- Diseñar y proponer nuevos mecanismos administrativos que permitan, dar comodidad al contribuyente y reduzcan el tiempo que invierten en hacer sus tramites



1.4 ALCANCES:

- Realización de un exhaustivo diagnostico del departamento de catastro municipal.
- Realización de un somero diagnostico de la administración en general de la alcaldía municipal de Cojutepeque
- Hacer una delimitación conceptual del desarrollo local y Catastro Municipal
- El Manual de Funciones, Procedimientos y Descriptor de Puestos del Departamento de Catastro.
- Una somera revisión y propuesta de la redistribución en oficina del departamento de Catastro
- Un nuevo mecanismo de actualización catastra, acompañado de cambios estructurales claves para lograr una mayor eficiencia en el mismo.

1.5 LIMITACIONES:

- La no existencia de una comisión municipal para el mejoramiento administrativo.
- La escasa asesoría técnica existente en el país
- La no existencia de trabajos referentes a la temática en los archivos institucionales de la alcaldía municipal.
- Limitada capacidad técnica del recurso humano existente en el departamento de catastro.
- El tiempo con que cuenta un solo estudiante egresado de ingeniería para realizar el trabajo que generalmente realizan 3 egresados.
- El poco tiempo asignado para el Trabajo de Graduación, insuficiente para realizar una propuesta con todas las herramientas que proporciona la ingeniería industrial.



1.6 MARCO TEORICO.

En este apartado, tratare de presentar brevemente un marco histórico, conceptual, legal e institucional, sobre el tema en cuestión.

1.6.1 Marco Histórico:

En este apartado haremos un breve repaso histórico por los orígenes del catastro

1.6.1.1 Referencias bíblicas

Encontramos una primer referencia a una organización de reparto de tierras (cuyo registro sería un catastro) en el Libro de Números y referencia a una compraventa y a su documentación (cuyo registro ordenado sería un registro de tierras) en el Libro del profeta Jeremías

Números 35

...del 3 al 5... Y tendrán ellos las ciudades para habitar, y los ejidos de ellas serán para sus animales, y para sus ganados, y para todas sus bestias y los ejidos de las ciudades que daréis a los Levitas, serán mil codos alrededor, desde el muro de la ciudad para afuera. Luego mediréis fuera de la ciudad a la parte del oriente mil codos, y a la parte del mediodía mil codos y a la parte del occidente mil codos, y a la parte del norte mil codos, y la ciudad en medio: esto tendrán por los ejidos de las ciudades

Jeremías 32

...del 9 al 12- Y compré la heredad de Hanameel, hijo de mi tío, la cual estaba en Anathoth, y peséle el dinero: diecisiete siclos de plata y escribí la carta, y selléla, e hice atestiguar a testigos, y pesé el dinero con balanza. Tomé luego la carta de venta, sellada según el derecho y costumbre, y el traslado abierto y di la carta de venta a Baruch y delante de los testigos que habían suscrito en la carta de venta...



1.6.1.2 Mundo Antiguo*

Procedimientos o normas similares a las referidas en la Biblia pueden encontrarse en las fuentes egipcias o babilónicas.

La base es que haya publicidad, que la transferencia tenga que tener lugar frente a la presencia de testigos para considerarse válida. Hay evidencias de que en épocas muy tempranas del desarrollo de las civilizaciones se colectaban documentos sobre la tierra con propósitos de garantía de la propiedad y de pago de impuestos. En el Antiguo Egipto ya en el 3000 AC se encuentran esas anotaciones en los registros reales que además estaban basadas en relevamientos topográficos pudiendo verse en las decoraciones de algunas tumbas a los agrimensores trabajando.

La referencia directa más antigua se debe a Herodoto (1400 AC) quien menciona que en Egipto trabajaban unos técnicos llamados "estiradores de cuerdas", los que utilizaban cuerdas de longitudes conocidas con las que se encargaban de replantear los límites de las propiedades después de las crecidas del Nilo, asignando a cada agricultor el área que le correspondía tal cual había sido relevada previo a la crecida, lo cual permitía mantener el funcionamiento del motor principal de la economía como era la agricultura, lo cual era muy importante en un país fuertemente centralizado como Egipto.

Las anotaciones respecto de las áreas que le correspondían a los agricultores no sólo servían para el replanteo de sus propiedades sino para el cobro de un gravamen proporcional a la producción potencial de la parcela, al combinar el área de la parcela con la cantidad de limo depositada sobre ella, estimada a partir de los nilómetros o medidores de altura de las aguas del Nilo.

Son importantes los desarrollos en geometría en la Grecia Clásica y el invento por parte de Herón de la dioptra (antecesor directo del teodolito). Les corresponde también la invención del instrumento que en época romana se denominó groma (instrumento para el trazado de perpendiculares en el campo).

□ Mucha de la información aquí citada, fue recopilada del sitio www.catastro.culiacan.gob.mx



Se han encontrado referencias a que los propietarios de los predios rurales en la Antigua Atenas debieron contribuir de forma proporcional al valor de sus inmuebles para costear la defensa de la ciudad sitiada, en otro ejemplo del carácter no sólo de protección de la propiedad sino del uso fiscal del catastro.

Se encontró en el norte de Italia una roca plana de alrededor de 4mt. de largo con un mapa grabado alrededor del 1600 o 1400 AC en el que se pueden ver como líneas, los arroyos, canales de irrigación y caminos. Los círculos representan pozos de agua y los rectángulos con una malla de puntos representarían campos de cultivo, por lo que sería unos de los primeros relevamientos conocidos.

Se han encontrado referencias de que en China, alrededor del 700 de nuestra era, existía un sistema fiscal basado en la producción de granos y en la existencia de archivos de planos.

En el Sur de la India, alrededor del 1000 de nuestra era, Raja el Grande, fundador del Imperio Chola ordenó un relevamiento de rentas agrícolas que fue mantenido durante la vigencia de su imperio.

1.6.1.3 Catastro Occidentales

Uno de los más importantes documentos acerca de la agrimensura y el catastro es el legado por Sexto Julio Frontino, ingeniero y militar romano nacido hacia el año 41 de nuestra era, escribió el "manual de agrimensura" en el que trata de diversas cuestiones sobre la reglamentación de los repartos de tierras a los colonos que seguían a la ocupación por las legiones.

Algunas décadas después del libro de Frontino se estableció uno de los registros de tierras más famosos del mundo occidental, el "DOMESDAY BOOK" (registro del Gran Catastro) de Inglaterra. El relevamiento fue ordenado por el normando Guillermo el Conquistador después de haber vencido a los sajones en la Batalla de Hastings y según un cronista de la época fue tan completo que "no quedó escondite, ni yarda de terreno, ni siguiera ningún buey ni vaca o cerdo quedaron sin inscribirse en su Registro...". habiendo sido terminado en 1086.



Fue la intención del conquistador de registrar el valor de sus conquistas y permitir asesorarse sobre su potencial para recaudar impuestos. Los registros mostraban los nombres de los propietarios, área, forma de ocupación, usos de la tierra, número de ocupantes, cantidad y tipo de ganados. El registro no estaba apoyado en mapas, lo que ha sido la condicionante fundamental para el desarrollo catastral inglés.

En Italia, los primeros catastros fueron los estimi o allibramenti desarrollados durante el Siglo XIII en algunas ciudades del norte de la península (Florencia, Siena, Pavia) Se trata de estimaciones indirectas de la renta de los ciudadanos, según el parecer de comisiones de notables.

En Suecia, el rey Gustav Wasa I^o ordenó en 1540 el relevamiento de todas las granjas pasibles de pagar impuestos. Los registros incluían los nombres de los pueblos y de las granjas, los nombres de los propietarios y su índice de productividad relacionado con la "granja normal". Después de varios intentos de agregar relevamientos topo-gráficos, se llegó a la fundación en 1628 del Servicio Topográfico Sueco (Landmateriverket) cuya actividad fundamental fue la confección de mapas con fines fiscales en los que se consignaba no sólo la forma y área de las parcelas sino su productividad.

Varios otros países buscaron mejorar los registros fiscales con el agregado de mapas, como en partes del norte de Italia y en el Imperio Austro-Húngaro en el siglo XVIII.

El real desarrollo se da a partir de la creación del Catastro en Francia por Napoleón I^o por Ley de 15 de diciembre de 1807 habiéndose impuesto sus principios por todo el mundo latino, básicamente por el hecho de que habiendo sido España dominada por Francia, los principios del Catastro Francés o Napoleónico pasaron al Catastro Español.

En Suiza con trabajos catastrales muy detallados en Ginebra desde 1711 y en otros cantones, el catastro fue unificado después de la introducción del Código Civil en 1912, cubriendo sólo el 70% del territorio, con sistemas muy especiales como el



amojonamiento sistemático de todas las parcelas por lo que se otorga al Catastro un peso jurídico y técnico considerable asegurando de manera casi incontestable la propiedad por su registro en el Catastro.

En Alemania, cada "lander" tiene su propio Catastro Inmobiliario con sistemas que se remontan a principios del siglo pasado con una base común en un catastro de fines jurídicos pero con diferencias notables en su forma y contenido. El Catastro de Sajonia-Weimar data de 1726 con un concepto fiscalista, en tanto que en otros lander se buscó más la garantía de las transmisiones, dando origen al concepto germánico de catastro jurídico.

En Austria el Catastro se remonta al principio del siglo XIX con un catastro fiscal que se transformó en Catastro Jurídico, donde el registro en el Catastro "Grenzkataster" garantiza legalmente los límites de las propiedades.

En España los desarrollos catastrales estuvieron ligados a los cambios introducidos por Felipe V en la administración de la Corona de Aragón a principios del Siglo XVIII, por los que se eliminaron las Haciendas autóctonas de cada Reino (excepto el Reino de Castilla).

1.6.1.4 El Catastro en Centro América

El territorio centroamericano se encuentra muy retrasado en el tema Catastral y de ordenamiento territorial en comparación con potencias como la Unión Europea, Norteamérica y algunos países de Sudamérica,

Nicaragua, en el 2001 por decreto ejecutivo No. 90-2001 se dicta la política general para el Catastro y ordenamiento territorial. Su objetivo general es orientar el uso del territorio en forma sostenible: se incluyen los recursos naturales, la prevención y mitigación de desastres naturales, el fortalecimiento de la gestión administrativa del estado en el territorio, la coordinación interinstitucional y la gestión de los gobiernos regionales autónomos, municipales y la sociedad civil en función del desarrollo territorial, aparte de otras acciones e iniciativas tomadas por el gobierno nacional y



local para consolidar la nación territorialmente que da inicio en el 1990 con la implementación de la estrategia nacional de conservación para el desarrollo sostenible, que constituye una propuesta de ordenamiento territorial para inducir y orientar un cambio de modelo de desarrollo económico del país.

Honduras planifico para el año 2004, terminar una consultoria denominada programa nacional de ordenamiento territorial, que tendrá productos como: un mapa nacional de uso del territorio, Una metodología para el desarrollo de los planes de ordenamiento territorial, tres planes de ordenamiento en municipios distintos, documentos sobre políticas y otros relacionados; los cuales darán la pauta para la ejecución del plan nacional de ordenamiento territorial, los planes regionales y los municipales.

Belice lanzo en 1997 el proyecto de Administración territorial de Belice a través de su ministerio de recursos naturales, ambiente e industria, buscando establecer un confiable sistema computarizado del registro de tierras, mejora de recolección de impuestos, claridad en la tenencia de y sobre todo la promoción de la inversión productivas; a principio del 2002, se creo el seguimiento para el programa de administración territorial el cual fue iniciado para visualizar la mejora del desarrollo en los sectores publico y privado a través de mejorar la seguridad territorial y el manejo de tierras en el país, los últimos 10-15 años han tenido un tremendo avance en la aplicación de tecnología, a través del sistema de información geográfico que permite el modelaje y análisis de información para mejorar todos los aspectos del manejo protección y conservación territorial de Belice. Fue utilizado para complementar un numero de proyectos de área de: Desarrollo Regional, Mapeo de Licencias para tala de bosques, fronteras electorales, planes zonales, administración de la conservación y la seguridad nacional.

En Panamá los estudios nacen en virtud de la devolución de los territorios ocupados por las bases militares del ejercito de los Estados Unidos en las riberas del canal, conocido como zona central. A inicios de los 90 se ordeno la elaboración de tres estudios de planificación: Plan regional para el desarrollo de la región interoceánica,



plan de uso, conservación y desarrollo del área del canal y plan de desarrollo urbano de la áreas metropolitanas del pacifico y del atlántico

El programa de estudios para el desarrollo de la región interoceánica incluye tres planes: Plan Regional que abarca toda la cuenta hidrográfica del canal de Panamá, y las que lo alimentan, Plan General que abarca la zona del canal de Panamá: 139,979 hectáreas, entre tierras y aguas y el Plan Metropolitano que inicio en 1996 y aprobado mediante decreto ejecutivo en diciembre de 2000 y que a dado los resultados mas satisfactorios como: el diagnostico y planes estratégicos, Inversión en infraestructura y equipamiento publico y privado y un sistema de información geográfica.

En Costa Rica 22 leyes confiriendo competencias sobre esta materia a 23 instituciones, habla por si solo de la dispersión de esfuerzos en este país, aunque por otro lado exista abundancia y diversidad de estudios relacionados con el tema que coinciden entre otras cosas en los porcentajes de utilización de los suelos 43% subutilizado 26% sobre utilizado y 28% uso adecuado. En el plan nacional de desarrollo humano 1998-2002 se establece que el ordenamiento territorial debe ser una política de estado y un instrumento de planificación y desarrollo, con perspectiva local, prospectiva democratica y participación de la sociedad, además en el se vislumbran la ruta a seguir: Planificación y administración del uso de la tierra por los gobiernos locales, conformación del consejo nacional ambiental, el fortalecimiento de los consejos regionales ambientales establecimiento de las juntas municipales de ordenamiento territorial y el establecimiento de mecanismos de participación que promuevan la concertación en el área ambiental.

1.6.1.5 El Catastro en El Salvador

En El Salvador las políticas nacionales económicas, financieras y las políticas sectoriales han sido elaboradas independientemente de la variable territorial, con menos atención a su aplicación a nivel regional y local, para solventar dicha problemática, se inicio a partir de noviembre de 2001 el proceso de planificación y gestión territorial, el cual permitirá formular un marco nacional de desarrollo territorial



a largo plazo. En ese marco se ha considerado plantear la formulación de un anteproyecto de ley, ajustado a nuestra realidad y que permita reducir los riesgos e impactos ambientales asociados a la ocupación humana del territorio y aumentar el protagonismo de las iniciativas y capacidades locales en los procesos de ordenamiento y desarrollo territorial, aunque atenta en gran medida a la autonomía municipal.

El objetivo básico del plan es pasar de la actual situación caracterizada por la macrocefalia del área metropolitana de San Salvador, a la emergencia de un verdadero sistema de ciudades, 42 en total, las cuales han sido seleccionadas en base a 5 puntos: tamaño, equipamientos públicos y privados, su posición dentro de la red de transporte, recursos para la competencia y la calidad urbanística.

Poco antes de este esfuerzo, en el año de 2000 fue lanzado el plan de “Chambita medidor” por el CNR, el cual pretendía actualizar la base catastral nacional, ahora aun se esta esperando lo que se termine dicha faena.

Otros elementos que puedo mencionar y que esta vinculado con el quehacer catastral en todo sentido, es el proceso de descentralización estatal, que puedo afirmar dio sus primeros pasos en 1985 con la promulgación del código municipal y la ley general tributaria municipal en 1991, a partir de ahí, se formularon a nivel nacional, leyes de arbitrios para los 365 municipios, las cuales eran muy parecidas por no decir idénticas, así es como encontramos en la ley de arbitrios a favor del municipio de Cojutepeque, tributos por marmolerías, pistas de motociclismo, algodonerías, explotación de bahías, etc. Que nunca han existido en este municipio, de igual forma se podría llevar cantidad de espacio en el análisis de este trabajo de graduación la discusión de la invasión de competencias o que ley prevalece al momento de promulgar una ley de arbitrios y una ordenanza municipal de tasas e impuestos, pero ese no es el objetivo de este trabajo.

Todo lo anterior nos lleva a varias teorías, como que es imposible mantener totalmente actualizada una base catastral, y mucho menos acercarse a ese objetivo



sin actuar en conjunto con los entes locales, como las municipalidades, estas a través de las micro regiones o mancomunidades han desarrollado algunas iniciativas de ordenamiento, que por supuesto incluyen el componente de actualización catastral, aca presento algunos de estos casos que podemos llamar: acciones locales iniciales en El Salvador.

1.6.1.5.1 Caso del Valle de San Andrés

Este estudio tiene dos áreas diferentes de actuación: la cuenca hidrográfica del río Sucio a efectos del estudio medioambiental y la planicie central del valle de San Andrés a efectos territoriales.

Este estudio se enfoca en los siguientes tópicos: Crecimiento urbanístico y demográfico, sistema vial y transporte, eficacia económica y ambiental y una reducción el los riesgos sobre la sostenibilidad de los mismos a largo plazo

1.6.1.5.2 Caso de El Ángel Apopa

Este proceso desarrollado en la zona de El Ángel, ubicada en el municipio de apopa, forma parte de los llamados “Planes Especiales” Planteado por PLAMADUR del AMSS.

El planteamiento general del proceso tiene como objetivo la formulación participativa de la macro-zonificación del área y el diseño de la ordenanza municipal que dotara a la alcaldía de un instrumento regulador de las presiones en la zona.

El proceso fue liderado por la municipalidad de Apopa en coordinación con la OPAMSS, como organismo técnico de apoyo para la planificación así mismo la municipalidad solicito la participación de SACDEL, sobretodo en la negociación y concertación con lo actores locales, y de la fundación para el desarrollo FUNDE, como ente gestor de la negociación a nivel político, así como apoyo técnico en el montaje del sistema de Información Geográfico SIG para el monitoreo del Plan.

1.6.1.5.3 Caso de Olocuilta, Zaragoza, Santo Tomas y Nejapa

Son ejemplos de municipios que están enfrentando la problemática de sus territorios y que han asumido el reto de elaborar instrumentos prácticos útiles que les faciliten la toma de decisiones sobre el futuro crecimiento urbano de sus localidades. Son



experiencias en curso que permiten identificar las características de los procesos, los factores particulares que favorecen o limitan su viabilidad, los diferentes actores y sus roles para aportar en la búsqueda de soluciones a la problemática territorial de sus municipios

1.6.1.6 Evolución del catastro en Cojutepeque

Tras un somero estudio se descubre que en la ciudad de Cojutepeque, específicamente por parte de la administración municipal, nunca han existido planificación estratégica, mucho menos estudio de planificación y ordenamiento territorial, prueba de ello es el abandono en el que se encontraron al inicio de esta gestión equipo computacional, donado a través de proyectos anteriores para el desarrollo del catastro, y el cual vemos con mas detalle en el inciso 3.2.2.8 del siguiente capítulo.

Años atrás la oficina que se encargaba de este trabajo era la Oficina Conjunta de Desarrollo Urbano de Cojutepeque (OCDUC), dentro de la cual se encontraba el catastro municipal, los planos utilizados por dicha unidad se encontraron en una condición tal que, ya no eran legibles, de igual forma cantidad de fichas catastrales, las cuales ahora ya no tienen ninguna utilidad, en el año de 1997 se dio un gran paso a la modernización al comenzar a hacer un programa para el manejo de las cuentas catastrales, en el entonces moderno programa FOX PRO, pero que ahora puedo decir con toda seguridad que se ha vuelto mas un atrasó que una ayuda, para el departamento pero de este punto se habla mas adelante en el inciso 3.2.2.8 del siguiente capítulo, de igual forma a lo largo del trabajo y en su momento se irán aclarando otros aspectos de la evolución administrativa que ha sufrido el catastro a través de los años.

1.6.2 Marco Conceptual:

“La palabra catastro es italiana y significa “El libro” es probable que proceda del latín basterdeado del tiempo de Carlo-Magno, en el cual capita y capitastra quieren decir cabida, y capitastrum impuesto por cabeza, en cuanto a la palabra francesa



*cadastre, es evidente que no tiene un origen sintético y que procede de la italiana catatro” **

Las razones básicas del establecimiento de registros escritos referentes a la tierra han sido dos: la necesidad de que el comprador de la tierra obtenga publicidad acerca de su compra y la necesidad del estado de saber cuáles son las unidades territoriales pasibles de tributar.

Aún en los aspectos iniciales del desarrollo de la sociedad la necesidad de algún tipo de publicidad referida a la transferencia de derechos sobre la tierra es evidente. La tierra no puede ser llevada consigo por el propietario, así como un acuerdo en sí mismo no evita que un propietario venda la misma propiedad a dos compradores diferentes.

No es raro que hayan derechos de parentesco concedidos respecto de la propiedad inmobiliaria. Por lo tanto debe ser conocido oficialmente y proclamado que no hay obstáculos para la transferencia de los derechos sobre la propiedad.

Como hemos visto podemos distinguir a lo largo de la historia 3 tipos de Catastros: Los Catastros de finalidad tan solo fiscal, que se remontan algunas veces al Antiguo Régimen, comprenden una pobre descripción de los bienes inmuebles que son objeto de imposición. Dichas descripciones derivan fundamentalmente de las declaraciones que mediante encuestas se obtienen de los mismos propietarios, sometidos a veces a la comprobación formal de una «comisión de expertos», cuya composición se deja a la iniciativa de las autoridades locales, que a su vez, la mayor parte de las veces, son portavoces de los intereses de los principales propietarios. Estos Catastros se caracterizan por no estar referenciados a una red geodésica general y por no presentar ningún tipo de correspondencia con el Registro de la Propiedad cuando éste existía.

Los Catastros parcelarios, que se extienden por Europa a lo largo del siglo XIX, se distinguen de los anteriores, independientemente de que superen o no la finalidad

□ Isidro Torres Muñoz ; Libro “Etimología de la palabra Catastro”



meramente fiscal y de la forma en que hayan sido confeccionados, en la mayor precisión que adquiere la descripción de las distintas parcelas y, sobre todo, por haber sido confeccionados referenciándolos a una red geodésica general, que exige un laborioso y previo estudio topográfico. Estos Catastros parcelarios incluyen valoraciones y estimaciones de la riqueza mucho más detalladas y fiables.

Los Catastros correlacionados con el Registro de la Propiedad, a los que tendieron la mayoría de los países europeos durante la primera mitad del siglo XX, conjuntan las características de los Catastros parcelarios con la precisión en el análisis de la titularidad de la propiedad y su correlación con el Registro de la misma. La titularidad reflejada en el Catastro adquiere así categoría jurídica y no presenta contradicciones con la que figura en el Registro de la Propiedad. En la mayoría de países Catastro y Registro acabarán refundiéndose para dar paso a una única institución.

1.6.2.1 Qué es el Catastro Municipal Tributario

“Constituye una estadística o inventario de toda los bienes o riqueza inmobiliaria (tierras, edificios, etc.) ubicados en el territorio del municipio. Con el objeto de conocer quienes son los propietarios, registrar su situación para fines tanto legales como impositivos es decir para gravarla, o con motivación administrativa a fin de conocer la riqueza del territorio para estimar el potencial económico, sus insuficiencias y otros aspectos y con ello proceder a su ordenamiento”

1.6.2.1.1 Importancia del Catastro Municipal

Para el municipio, el catastro permite censar y conocer los bienes inmuebles asentados en su territorio, registrar los datos exactos relativos a sus características, determinar su valor y conocer la situación jurídica de los mismos respecto a sus propietarios, todo ello encaminado principalmente a la captación de recursos a través del cobro de diferentes impuestos a la propiedad inmobiliaria, pero ello sólo los puede realizar si cuenta con un Catastro Municipal.

1.6.2.1.2 El Catastro Comprende:

El inventario de los inmuebles ubicados en el municipio y de sus propietarios, realizado a través de un estudio que implica su localización y registro.



La determinación del valor de la propiedad a través de una medida previamente establecida en una tasa municipal o ley de arbitrios, como el área, metros lineales de frente o kilowatts consumidos mensualmente, con el fin de obtener el un valor equitativo que es la base para el cobro del impuesto.

1.6.2.1.3 Utilidad del catastro municipal

El catastro municipal como función de la administración pública municipal, se encarga de ejecutar variados trabajos, pero esta enfocado a dos aspectos fundamentales

1.6.2.1.3.1 Fiscal

Hoy en día el catastro tiene una finalidad fiscal importante y fundamental, como proceso técnico para generar recursos financieros, aplicando tasas a municipales los inmuebles e notificando e imponiendo multas.

Como registro de la propiedad, Localización y levantamiento de predios y elaboración de la cartografía catastral, evita posibles conflictos entre vecinos de la comunidad; además, es un apoyo técnico para planear las obras de desarrollo urbano, y en los casos de la instauración de los servicios públicos en las localidades del municipio.

1.6.2.1.3.2 Planeación Municipal

La función de planeación que lleva a efecto la administración municipal tiene como propósito prever las necesidades futuras de la comunidad y en atención a ello, organizar la actividad pública. La planeación deberá atender prioridades esenciales, así como objetivos a corto y largo plazos.

Conociendo las características físicas de los predios y el uso actual de las tierras y construcciones, se dispone de elementos para la planeación del desarrollo socioeconómico de las diferentes regiones del municipio.

Merece atención especial la planeación de los servicios públicos municipales, como en el caso del alumbrado público, limpieza, mercados, cementerio, calles, parques, jardines. En todos estos servicios, la disposición y delimitación de los bienes



inmuebles es condición necesaria para la correcta localización de cada uno de ellos, para que no se generen espacios de marginación y tengan el efecto deseado.

1.6.2.2 Términos de Ingeniería Industrial relacionados al tema

Como sabemos la Ingeniería Industria es la disciplina de la optimización, de la productividad, de la calidad, del estudio de la producción. Abarca el diseño, simulación, la mejora, administración e instalación de sistemas integrados hombre-maquina que permitan obtener productos o servicios competitivos orientados a la mayor cobertura del mercado consumidor, teniendo en cuenta el uso adecuado de los recursos disponibles y la protección al medioambiente.

Con conocimientos especializados y el dominio de las ciencias matemáticas, físicas y sociales, juntamente con los principios y métodos de diseño y análisis de ingeniería, permite predecir, especificar y evaluar los resultados a obtener de tales sistemas.

Claro que no pretendo aquí decir que se tienen que aplicar estas técnicas tal y como lo plantea la ingeniería industrial pero como dicen “Aplicar a ciegas las reglas del sector privado, es un grave error, pero un error mayor es ignorarlas”⁴, por tanto planteo acá unas técnicas las cuales tratare de acomodar en el desarrollo del trabajo

1.6.2.2.1 Plantación Estratégica:

Es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante o una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

Esto como una sucesión de pasos lógicos para alcanzar una meta u objetivo determinado, proyectándose al futuro, definiendo un curso de acción a seguir tomando en cuenta los recursos disponibles.

La administración empieza con la elaboración de planes, y tiene dos fases primordiales, determinación de oportunidades y exploración del medio ambiente .

⁴ John Micklethwait y Adrian Wooldridge, escriben para “The Economist”. Son los autores de “The Witch Doctors” y hace porco publicaron “A Future Perfect”



Una buena planeación estratégica es necesario hacernos las siguientes preguntas: ¿Dónde Estamos?, ¿a donde vamos? y ¿por qué?

1.6.2.2.2 Norma para preparación de Organigramas

Un organigrama es la representación grafica de la estructura orgánica de una institución y su objeto es plasmar y transmitir en forma grafica y objetiva la composición de ella.

Los criterios fundamentales para su preparación son: Precisión, Sencillez, Uniformidad, presentación y vigencia, además de tomarse en cuenta elementos como las figuras a utilizar y las líneas de conexión.

Se clasifican por su naturaleza en: Microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos, por su ámbito en: generales, específicos, por su contenido en: Integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades, por su presentación en: verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

1.6.2.2.3 Manejo de Formas en las organizaciones

Es la herramienta o medio de comunicación escrito normalmente impreso a través de un instrumento de reproducción grafica, que por lo general contiene información fija escrita para información variable.

Las formas representan el vehiculo de transmisión de datos e información organizacional mas sencillo, claro y funcional, toda vez que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos. Además, normativamente, cumplen con la finalidad de constituirse en documento fuente para efectos legales y/o de consulta.

1.6.2.2.4 Manuales Administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicaron y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.



Su Objetivo es presentar visión de conjunto, precisar las funciones, definir responsabilidades, coadyuvar a la correcta realización de las labores, ahorrar tiempo y esfuerzo, facilitar la selección de personal, establecer grado de autoridad, etc.

En cuanto al diseño y sus elementos funcionales, debe de contener: logotipo de la organización, título, fecha y número de hoja, además de nombres de quien la elabora, revisa y/o autoriza.

Por su contenido se clasifican en: organización, procedimientos, historia de la organización, políticas, contenido múltiple, puestos, técnicas, ventas, producción, finanzas, personal, operación y de sistemas.

1.6.2.2.5 Diseño de Plantas

Es el planeamiento y disposición óptima de las actividades industriales, siendo la distribución una de las actividades requeridas para un efectivo diseño de plantas. Este diseño general admite el término “factores de planeación” que es la formulación de un completo plan para la creación de bienes o servicios, el término abarca la determinación de la localización, procesos de producción, equipo, disposiciones físicas, provisiones para personal, oficinas y todas las funciones que son necesarias para la terminación de los bienes o productos, para obtener la más efectiva y económica interrelación entre hombres, equipo y el movimiento de los materiales, partiendo desde el recibo, pasando por la fabricación hasta el despacho de productos terminados.

El objetivo principal es el de planear la disposición de las actividades y el personal para que un proceso de fabricación se pueda llevar a cabo tanto de una manera efectiva como posible. Este objetivo demanda de un mínimo movimiento de los materiales y del personal, así como también un mínimo de tiempo de proceso para cualquier parte individual.

1.6.2.2.6 Salud Ocupacional

Es la disciplina científica relacionada con las interacciones entre los seres humanos y los elementos de un sistema; aplicando principios teóricos, información y métodos de



diseño, con el fin de optimizar el bienestar del hombre y el desempeño de los sistemas en su conjunto.

Desde el punto de vista psicológico es el análisis de las condiciones de trabajo que conciernen al espacio físico, ambiente térmico, ruido, Iluminación, vibraciones, posturas de trabajo, desgaste energético, carga mental, fatiga, nerviosa, carga de trabajo y todo aquello que puede pon en peligro la salud del trabajador y su equilibrio psicológico, nervioso y cualquiera que aun pueda afectar al trabajador a largo plazo.

1.6.2.2.7 Diseño Asistido por Computadora

Sistema sustituye el equipo tradicional (mesa de dibujo, escuadras, regla "T" , lápices, compases, plantillas, borradores, etc.) que si bien es cierto es sustituido por un equipo mas caro, a la larga resulta mas eficiente, para comenzar el espacio utilizado es un tanto mas pequeño, la elaboración de planos mas rápida, la corrección o modificación de estos mismos implica menos esfuerzos. Aunque siempre que se conocen nuevos métodos para realizar cualquier tarea se debe invertir un poco mas de tiempo, este se recompensa al ver los resultados obtenidos.

1.6.2.2.8 Políticas y practicas de recursos humanos

El objetivo de la selección de personal es ajustar características individuales, con los requerimientos del puesto.

El proceso de apreciar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto, este análisis implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación del puesto dedo con otros puestos y descubrir cuales son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente su trabajo.

La información del análisis del puesto permite que la organización sea capaz de crear una descripción del puesto y una especificaron del puesto.

1.6.2.2.9 Métodos de recolección de datos

Medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación, de modo que para recolectar la información hay que tener presente:



seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser valido y confiable para poder aceptar los resultados, aplicar dicho instrumento de medición y organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos.

Dentro de los métodos para la recolección de datos están:

Observación: Es el registro visual de lo ocurre es una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia

La encuesta: Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con este método: la entrevista y el cuestionario.

La entrevista: Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Cuestionario: Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado llena por si mismo.

El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

1.6.3 Marco Legal

Suma importancia tiene la clarificación de competencias institucionales entre los órganos del estado, en este apartado, presentamos algunos insumos para, visualizarlas mejor.

1.6. 3.1 De la Constitución de la Republica

Artículo 204 .- La autonomía del Municipio comprende:

1.- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones publicas para la realización de obras determinadas dentro de los limites que una ley general establezca



Aprobadas las tasas o contribuciones por el concejo Municipal se mandara publicar el acuerdo respectivo en el diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento; ...

6.- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

1.6.3.2 Del Código Municipal.

Art. 3.- La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;...

5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;

6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

CAPITULO III DE LOS INSTRUMENTOS JURIDICOS

Art. 32.- Las ordenanzas son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial...

Art. 35.- Las ordenanzas, reglamentos y acuerdos son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.

Las autoridades nacionales están obligadas a colaborar para que las decisiones municipales tengan el debido cumplimiento.

TITULO VI DE LA HACIENDA PUBLICA MUNICIPAL

CAPITULO I DE LOS BIENES, INGRESOS Y OBLIGACIONES...

Art. 63.- Son ingresos del Municipio:



1.- El producto de los impuestos, tasas y contribuciones municipales;

15.- Cualquiera otra que determinen las leyes, reglamentos u ordenanzas.

Art. 64.- El pago de impuestos, tasas y contribuciones y demás recargos provenientes de esos rubros es imprescriptible.

Art. 69.- La ordenanza que establezca o modifique tasas o contribuciones municipales deberá determinar la materia o acto gravado, la cuantía del tributo, el modo, el término y la oportunidad en que éstas se causen o la hagan exigibles, las demás obligaciones a cargo de los contribuyentes, los recursos administrativos en favor de éstos y las penas o sanciones pertinentes...

1.6.3.3 De la ley General Tributaria Municipal...

TITULO V Tributos Municipales ...

CAPITULO II DE LAS TASAS

Art. 129.-Los Municipios podrán establecer mediante la emisión de las ordenanzas respectivas, tasas por los servicios de naturaleza administrativa o jurídica que presten.

Art. 130.-Estarán afectos al pago de las tasas, los servicios públicos tales como los de alumbrado público, aseo, ornato, baños y lavaderos públicos, casas comunales municipales, cementerios, dormitorios públicos, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, pavimentación de vías públicas, rastro municipal, tiangues, estadios municipales, piscinas municipales y otros servicios que las condiciones de cada Municipio le permitan proporcionar al público o que representen uso de bienes municipales.

Para la fijación de las tarifas por tasas, los Municipios deberán tomar en cuenta los costos de suministro del servicio, el beneficio que presta a los usuarios y la realidad socio-económica de la población.

Los Municipios podrán incorporar en la fijación de las tasas por servicios, tarifas diferenciadas, las cuales no podrán exceder del 50% adicional al costo del servicio



prestado o administrado, y cuyo producto se destinará al mejoramiento y ampliación de dichos servicios.

Art. 131.-También estarán afectos al pago de tasas los servicios jurídicos proporcionados por el Municipio, tales como: auténticas de firmas, emisión de certificaciones y constancias, guías, documentos privados, licencias, matrículas, permisos, matrimonios, testimonios de títulos de propiedad, transacciones de ganado y otros servicios de similar naturaleza que preste el Municipio, así como otras actividades, que requieren control y autorización municipal para su funcionamiento. Para la fijación de las tarifas correspondientes, se aplicarán los criterios considerados en el segundo y tercer inciso del artículo anterior.

POR SERVICIOS A LOS INMUEBLES

Art. 132.-Para fijar las tasas aplicables por los servicios públicos municipales que se presten a la propiedad inmobiliaria, deberán considerarse entre otros criterios, si ésta es de naturaleza urbana o rural; la zona en que se encuentre ubicada; si está destinada para casa de habitación o para la industria, comercio o servicios; si está sometida o no al régimen de la propiedad inmobiliaria por pisos y apartamentos; y si es o no predio baldío.

1.6.4 Marco Institucional

La Alcaldía Municipal de Cojutepeque, como la mayoría de comunas tiene algún tipo de coordinación con diferentes Instituciones Gubernamentales, relacionadas con el que hacer municipal. Estas instituciones son:

1.6.4.1 Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador FISDL

El Fondo de Inversión Social (FIS), fue creado el 31 de octubre de 1990 mediante el Decreto Legislativo 610; para responder como institución gubernamental, a la demanda carente de infraestructura social.



El entonces FIS (Fondo de Inversión Social), operó bajo un esquema industrializado de ejecución de proyectos sociales, basado en un banco de diseños de ingeniería, y un sofisticado sistema de información y procesamiento de datos único en la región.

Según la ley de creación, el plan de ejecución del FIS terminaba en 1994, pero debido al impacto social de éste, el 31 de marzo de 1993, la Asamblea Legislativa aprobó una reforma mediante la cual le prolongó su vida jurídica hasta noviembre de 1997.

No obstante el 19 de septiembre de 1996, a través del Decreto Legislativo No. 826, fueron aprobadas modificaciones en la Ley de Creación de El Fondo de Inversión Social original, con lo cual se incorporaba el programa de municipalidades en acción de la Secretaría de Reconstrucción Nacional y con ello el FIS se transformaba en una entidad permanente y responsable del desarrollo local a nivel nacional, denominándose a partir de esa fecha: El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), el cual tiene como mandato en su ley de creación promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales, las comunidades, la empresa privada y las instituciones del gobierno central, que implementan proyectos de infraestructura social y económica.

Los principales roles del FISDL son:

- Generador de Información entre el Gobierno Nacional y Localidades
- Proporcionar asesoría técnica
- Gestor y canalizador de recursos para: asistencia técnica, capacitación, inversión en proyectos participativos
- Facilitador y Promotor del Desarrollo Local:

Los últimos proyectos realizados por la alcaldía de Cojutepeque, en coordinación con el FISDL, son:



Proyecto Remodelación del Parque Francisco Menéndez monto total \$80,753.69 contrapartida \$27,877.53

Reconstrucción de la segunda Planta de la Alcaldía Municipal monto total \$276.641.75 contrapartida \$62,495.08

1.6.4.2 Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal, ISDEM.

Es una institución autónoma de derecho público, especializada en dar asistencia técnica, administrativa, financiera, jurídica, de planificación y capacitación a las municipalidades, para lograr una progresiva descentralización administrativa de los municipios así como, promover la creación de condiciones favorables para el progreso económico y bienestar social de los habitantes de los municipios del país.

Nace el 4 de marzo de 1987 mediante su ley orgánica, contenida en el Decreto Legislativo N° 616, publicado en el Diario Oficial N° 52 tomo 294 del 17 marzo de 1987.

El rol principal de ISDEM es:

Proporcionar a las municipalidades asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación. Tiene como objetivo asesorar, articular y apoyar procesos que fortalezcan las capacidades de planificación, administración, operación, gestión ambiental y aprendizaje continuó, de tal forma que puedan ser apropiadas e implementadas por el personal del ISDEM, las municipalidades y otros agentes involucrados en el desarrollo local.

Entre sus funciones tenemos:

Propone, diseña y desarrolla normas generales de acción, para convertirlas en instrumentos, métodos y procesos acompañando su implementación en proyectos piloto que garanticen su aplicabilidad y apropiación efectiva por el ISDEM y las municipalidades.



Investigación, evaluación y seguimiento de los procesos métodos e instrumentos, implementados por el ISDEM tanto interna como externamente, para conocer los resultados del trabajo, haciendo mediciones de impacto y proponiendo cambios para asegurar la calidad de los Procesos métodos e instrumentos.

Las últimas acciones realizadas por la alcaldía de Cojutepeque, en coordinación con el ISDEM, son: la Creación del Manual de Procedimientos de Empresas e Inmuebles y la Política de Recuperación de Mora.

1.6.4.3 Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, COMURES. Es una asociación gremial de derecho privado y utilidad pública, sin fines de lucro ni partidarias que agrupa a los 262 gobiernos municipales del país, sin distinción de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica. Se constituyó el 29 de agosto de 1941 por Acuerdo Ejecutivo número 1,343; publicado en el Diario Oficial, tomo 131, del 16 de septiembre del mismo año.

La misión de COMURES es la de promover, fortalecer y defender proactivamente la autonomía y competencias municipales, en el marco de la democracia participativa, el desarrollo local y el carácter gremial, representando los acuerdos consensuados de sus miembros y aprovechando las oportunidades dentro de la realidad existente del país. Para el cumplimiento de sus fines, las acciones de COMURES se desarrollan en tres campos:

Gremial: Coordinando la acción conjunta de las municipalidades para defender la autonomía municipal, fortalecer y promover que la toma de decisiones sea lo más representativa y legítima posible, mediante metodologías participativas.

Político: Para incidir propositivamente en la consolidación del proceso de reformas tendientes al desarrollo institucional de las municipalidades, a la descentralización económica y administrativa de la gestión pública. Logrando que mediante el ejercicio de sus facultades autónomas y democráticas, los concejos municipales impulsen el desarrollo y bienestar de la población local, actuando como legítimos gobiernos municipales.



Legal: Para garantizar a las municipalidades el marco jurídico adecuado que les permita ejercer su autonomía y competencias municipales.

Algunos beneficios obtenidos de la afiliación de la alcaldía de Cojutepeque, en COMURES, por la alcaldía de Cojutepeque son: la asistencia a congresos a nivel internacional, por parte de la alcaldesa municipal, la asesoria en el Comision Departamental de Alcaldes y el asesoramiento en procesos como la firma del Relleno Sanitario.

1.6.4.4 Asociativismo Municipal.

Una de las formulas que se están extendiendo en El Salvador para superar la contradicción entre la debilidad municipal y el limitado proceso descentralización, además del interés por trabajar en la búsqueda de soluciones a problemas específicos, ofrecer a la población una mejor calidad de vida y la necesidad por alcanzar un desarrollo integral, ha marcado la pauta para que los gobernantes de los municipios salvadoreños dialoguen, se organicen y se agrupen, para la cooperación intermunicipal, a través de las mancomunidades y las micro-regiones.

En el Caso de la Municipalidad de Cojutepeque, a la fecha de entrega de este trabajo, se encuentra trabajando con 2 micro regiones, que se detallan a continuación.

1.6.4.4.1 Micro región Cuscatlan – San Martín “MICUSAM” (Cuscatlan – San Salvador)

Municipios que la Integran: San José Guayabal, Oratorio de Concepción, San Bartolomé Perulapia, San Pedro Perulapan, Monte San Juan, Cojutepeque, San Cristóbal, El Carmen, todos de departamento de Cuscatlan y del departamento de San Salvador, San Martín.



Objeto de la Asociación: Unificar esfuerzos y recursos para proporcionar un desarrollo integral, para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la micro-región.

Esta legalmente constituida y organizada, en proceso la definición de su administración

Áreas de trabajo: Generación de Empleo, Desarrollo turístico, Protección del medio ambiente y Manejo integral de los desechos sólidos, aunque su mayor tiempo de agenda lo han dedicado a este ultimo tema, no se pudo concretar ninguna iniciativa y todo apunta a una fusión con la MIPANOR, que es la microregion que se detalla a continuación:

1.6.4.4.2 Micro región Paracentral Norte “MIPANOR” (Cabañas - Cuscatlan)

Municipios que la Integran: Sensuntepeque, Jutiapa, Victoria, Ilobasco, San Isidro, Cinquera, Guacotecti, Dolores, Tejutepeque todos del departamento de Cabañas y del departamento de Cuscatlan: San Rafael Cedros y Cojutepeque.

Objeto de la Asociación: Buscar en forma asociada el bienestar de los habitantes de los Municipios miembros, así como el desarrollo integral y sostenible del territorio.

Esta legalmente constituida y sus áreas de trabajo principales son: Desarrollo territorial, Desarrollo turístico y Gestión integral de los desechos sólidos, proyecto en el cual ya se cuenta con el terreno que servirá para un relleno sanitario.

CAPITULO II
“COJUTEPEQUE Y DESARROLLO LOCAL”.

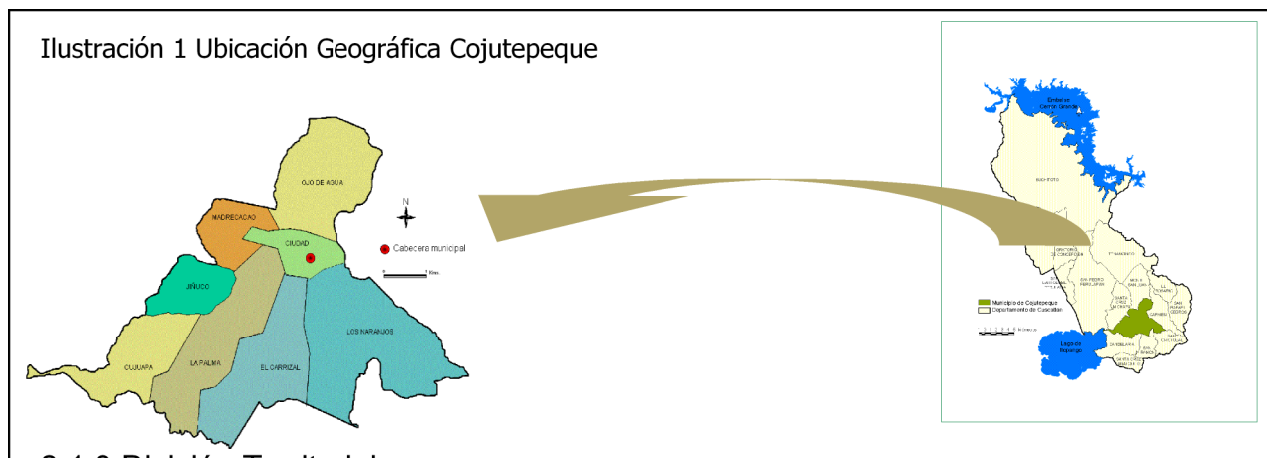
2.1 GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE*

2.1.1 Breve Introducción a la Ciudad

Es la cabecera de Cuscatlan y esta situada a 27 Kms. (con el recién finalizado proyecto de la autopista de oro). al E de la ciudad de San Salvador, con una elevación de 870-m SNM. La ciudad cuenta con los servicios públicos siguientes: agua potable, alumbrado eléctrico, telecomunicaciones, correos, Caja de Crédito, oficina de extensión agropecuaria (MAG), Hospitales, Bancos, Casa de la Cultura, Delegación de PNC, Destacamento de la Fuerza Armada, Cruz Roja, Bomberos Nacionales, Centro Judicial, gasolineras, Asilo de Ancianos, centros educativos nacionales y privados, ISSS, Instituto Nacional, Restaurantes y transporte colectivo de buses.

2.1.2 Ubicación Geográfica

Municipio y Cabecera del departamento de Cuscatlán. Está limitado de la siguiente forma: al N. por Monte San Juan y El Carmen; al E, por El Carmen; al S, por San Cristóbal, Candelaria y San Ramón; y al W por Santa Cruz Michapa y el Lago de Ilopango. Está ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13°45'16"LN (extremo septentrional) y 13°04'31" LN (extremo meridional); 88°54'02" LWG (extremo-oriental) y 88°59'48" LWG (extremo occidental).



2.1.3 División Territorial

□ Cojutepeque: (Náhuatl) "Cerro de Coyotes". Proviene de las voces: coyut: coyote, lobo; tepec: cerro o lugar.



Área Rural : 23.22 Km² Aproximadamente, 7 cantones con sus respectivos caseríos

Área Urbana : 8.21 Km² Aproximadamente, dividida en 7 barrios.

Tabla #1 Cantones, Caseríos y Barrios de la Ciudad de Cojutepeque.

CANTONES	CASERÍOS	BARRIOS
1. Cujuapa	Cujuapa	Barrio el Centro
2. El Carrizal	El Carrizal	Barrio San Juan
	El Carrizal La Paz	Barrio Concepción
	El Sagrado Corazón	Barrio San José
3- Jiñuco	Jiñuco	Barrio el Calvario
4. La Palma	La Palma	Barrio San Nicolás
5. Los Naranjos	Los Naranjos	Barrio Santa Lucia
6. Ojo de Agua	Ojo de Agua	
7. Madrecacao	Madrecacao	

Además de los barrios originales de la fundación de la ciudad, en los últimos 25 años las lotificaciones, se han venido consolidando como colonias establecidas y delimitadas, la mayoría de ellas se presentan a continuación

Tabla #2 Colonias de la ciudad de Cojutepeque.

COLONIAS	COLONIAS	COLONIAS	COLONIAS
Sta Lucia	Final Ba Concepción	La Primavera 1	Las Peñitas
Final Sta Lucia	Sinai	La Primavera 2	Guzmán
Fátima	Campos	La Esperanza 1	Díaz Sampera
Pantoja	El Huerto	La Esperanza 2	Las Mercedes
Quezada	San Benito	Vista al Lago	Martínez Rosales
Fisnaler	Cuscatlan	Bella Vista	El Paraíso
Diaz Nuila	Sn José	Progreso	Vista Hermosa
Residencial	Fuentes	Sn Francisco	Jardines de las Pavas
El Salvador	Buenos Aires	Franco	Reparto Alameda
Las Brumas	Pimental	Sta Leonor	Rosales
Lot. Las Brumas	Sta Clara		

2.1.4 Gobierno Local

El gobierno local lo ejerce un concejo municipal de Coalición Política integrada por 2 partidos políticos: FMLN y CDU, además de un Movimiento Cívico, como es Iniciativa Ciudadana.

2.1.5 Aspecto Físico



2.1.5.1 Hidrografía.

El municipio es regado por los ríos: Jiñuco o El Tamarindo, Ajuluco o Tjzapa. Sisimico, Apalapa y El Borbollón; las quebradas: Camalote, El Agua Salada, Jalapa, El Naranja. Irayo!, El Zapote, Madrecacao, Los Arenales de Cujuapa y de Barrancones. Un pequeño tramo del lado SW del municipio es bañado por el Lago de Ilopango.

2.1.5.2 Orografía.

Los rasgos orográficos más notables del municipio son los cerros; Chachacaste, Colorado o Chocolate, Las Pavas y la loma Los Cerritos.

2.1.6 Población.

De acuerdo con los censos oficiales la población del municipio en los años indicados fue la siguiente;

Tabla #3 Población según censos y proyecciones.

AÑO	URBANO		RURAL		TOTAL	DENSIDAD
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES		
1930	5751	5960	3539	3471	18721	596
1950	4442	5573	2029	2110	14154	450
1961	5107	6308	3403	3529	18347	584
1971	9148	10862	2718	2793	25521	812
1992	17674	20556	3612	3759	45601	1451
1997					50,592	1,610 *
2004					54,594	1,610

Estimaciones más recientes afirman que la población del Municipio llega a los 70,000 habitantes.

2.1.7 Educación

En el Municipio existen 25 centros de enseñanza, en su mayoría privados y 1 Instituto nacional.

Contamos con una Biblioteca Pública Municipal, que posee 4,500 libros aproximadamente y que atiende un promedio mensual de 3,500 usuarios.

* Años 1997 y 2004 en base a otros estudios.



2.1.8 Vivienda

Con Los terremotos del 2001, y en especial con el segundo terremoto, 4,354 viviendas fueron destruidas totalmente y miles sufrieron daños parciales en todo el Municipio.

Toda la parte histórica que estaba construida con adobe cayó y la situación de vivienda junto con los servicios básicos se ha tornado en uno de los problemas prioritarios para las y los habitantes del municipio.

Tabla #4 Tipo de vivienda antes de los terremotos del 2001

TIPO	MIXTO	BAHAREQUE	ADOBE	MADERA	OTROS	TOTAL
Independientes	5423	999	1916	6	72	8416
Piezas de mesón	297	74	133	-	1	505

Tabla #5 Clase de vivienda antes de los terremotos del 2001

CLASE	TOTAL		URBANO		RURAL
	INDEPENDIENTE	PIEZAS MESÓN	INDEPENDIENTE	PIEZAS MESÓN	INDEPENDIENTE
Permanente	8344	504	6991	504	1353
Improvisada	30	1	28	1	2
Rancho	42	-	23	-	19
Total	8416	505	7042	505	1374



2.2 DESARROLLO LOCAL

Durante la conquista y la colonia, las alcaldías tuvieron el rol de expandir el poder de la corona. Eran el centro de difusión de valores y voceras de las instituciones coloniales. En contraste, durante el proceso de independencia, los alcaldes se opusieron al poder colonial, proclamando la autonomía municipal.

La segunda constitución se da en 1841 y fija los límites de los municipios que conforman la república. A mediados del siglo XIX, el añil había decaído. Al entrar el café, se abolió la posesión comunal de la tierra. La constitución del 86 establece que las municipalidades serán electas popularmente y directamente. No obstante, a inicios de los años 30 hubo insatisfacción política porque el partido comunista ganó algunas municipalidades y le fue negado su triunfo. En 1932 estalló una insurrección indígena-campesina e inició el militarismo. Se decretó una constitución que duró hasta 1945, la autonomía municipal fue abolida y los alcaldes eran nombrados por el ejecutivo.

Las constituciones de 1950 y 1962 proclamaron la autonomía municipal, pero el poder siguió centralizándose. Desde la sustitución de importaciones hasta la fecha se siguen observando unas concepciones paternalistas por parte de altos funcionarios del ejecutivo.

Con la constitución de 1983 y el código municipal de 1986, que se construye el marco para avanzar hacia la descentralización.

La apertura democrática generada por la paz hace que se reforme la ley FODES (6% del presupuesto nacional para los municipios) y que surjan el Plan de Nación y la Estrategia Nacional de Desarrollo Local.

2.2.1 El concepto de desarrollo local sostenible (DLS)

Las modificaciones de la geografía económica y política a escala mundial conllevan a un fortalecimiento de las entidades supranacionales y subnacionales en menoscabo del rol de los estados nacionales, cuyas estructuras centralizadas de



*decisión son incompatibles con el objetivo de incrementar la competitividad y de profundizar la democracia. Además, la revalorización del papel de los ciudadanos dentro de la esfera sociopolítica, exige reconocer que las condiciones para la materialización de sus proyectos de vida se vinculan con las opciones disponibles en los territorios que habitan **

El nuevo contexto se basa en la interacción de dos procesos: la apertura externa, empujado por la mundialización, y la apertura interna, empujado por la descentralización. Mundialización y localización son dos caras de la misma moneda. La clave está en mejorar el acceso de la gente al mercado y a la toma de decisiones que afectan sus vidas. Por ello, el DLS adquiere actualidad al: potenciar las actitudes y aptitudes de los agentes locales, y al conservar los patrimonios cultural y ecológico, como parte de un proceso en el que el crecimiento, la equidad y la democracia se articulan y retroalimentan en el marco de una política de descentralización del estado.. hay que crear las condiciones para mejorar la investigación y publicar sin restricciones sobre la asignación y el uso de recursos públicos a nivel local. Es importante que la nación conozca para que se están utilizando sus impuestos y que recursos propios están generando las localidades para solucionar sus problemas. Las palabras claves son información y transparencia

Dentro de esta lógica, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* afirma que el traspaso de la autoridad al gobierno local puede ayudar a reducir la pobreza, siempre que las nuevas responsabilidades vayan acompañadas de recursos y de formación de capacidad, además de ayudar a los pobres a organizarse para defender sus intereses. Una fuente importante de la pobreza es la carencia de poder de la gente, no solo su distancia del gobierno.

La gestión pública efectiva tiene que ver con los instrumentos de política (reforma tributaria, gestión territorial y otros) que aplican los estados para animar o desanimar las economías locales; para favorecer o desfavorecer la descentralización con equidad.

□ Boisier, CEPAL

□ Informe del PNUD sobre la pobreza 2000 “Superar la Pobreza Humana”.



2.2.2 ¿ A que conviene apostarle?

En los albores del siglo XXI, lograr una paz y un desarrollo sostenibles para los salvadoreños es tan prioritario que no hay ninguna otra cuestión que nos exija tanto esfuerzo. como lo demuestran numerosas propuestas que se han hecho, ejemplo claro de ello es nuestro “Plan de Nación” o “Estrategia Nacional de Desarrollo Local”. En síntesis, conviene atacar las causas que estaban a la base del conflicto bélico: exclusión sociopolítica y pobreza. El desarrollo local sostenible es una opción. Aquí se exponen siete argumentos a favor del DLS.

- 1) Sociedad participativa y responsabilidad compartida: gobierno central, municipalidad, sociedad civil organizada y sector productivo.
- 2) Acentúa la descentralización, la auditoria social, la institucionalidad de los gobiernos locales y la atención directa a los pobres
- 3) Facilita la concertación y planeación local como medios para generar y movilizar mas recursos hacia el desarrollo humano a través de:

Un mejor articulación entre las iniciativas locales y las inversiones publicas nacionales, posibilitando que los servicios básicos se presten en forma descentralizada y favorezcan la animación económica local (fortalecimiento de la pequeña y microempresa)

Una mayor asociación intermunicipal como mecanismo para ampliar el acceso de la gente al mercado por medio de la educación, el trabajo, la salud, el agua potable y los caminos.

- 4) Reduce la brecha entre gobernantes y gobernados al incorporar a la ciudadanía en la toma de decisiones de la inversión publica municipal, sin arriesgar la estabilidad macroeconómica
- 5) Estimula el sentido de pertenencia social al conservar los patrimonios cultural y ecológico.



6) Desarrollo las potencialidades económicas locales, haciendo que el crecimiento sea mas sensible al empleo y que tenga presente el bienestar humano de las futuras generaciones (equidad intergeneracional).

7) Estimula la conectividad entre los salvadoreños que viven dentro y fuera del país, lo cual es clave dado que 1 de cada 4 compatriotas viven en un país industrializado y sus remesas superan el 11 % del PIB.



2.3 IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD

La debilidad financiera y fiscal de los municipios, es uno de los cuellos de botella mas importantes que inhibe los procesos de descentralización y la generación de dinámicas de desarrollo local y regional. La capacidad de generación de recursos propios es muy baja y las transferencias no ejercen un impacto muy grande sobre los presupuestos municipales debido a que el Fondo de desarrollo Económico y Social de los Municipios es todavía pequeño.

Por ello, resulta inconcebible un proceso de descentralización de la gestión publica sin que a su vez, se descentralicen los recursos financieros para hacerla posible.

Pero mas importante aun es la auto sostenibilidad que deben tener las municipalidades, con la generación a través de sus propios medios de los recursos necesarios para mantener por lo menos su fuerza laboral y la prestación de servicios.

De nada serviría, el anterior análisis sobre desarrollo, si los gobiernos locales, no tienen los suficientes recursos, para impulsarlo, es decir que aquí no hablamos simplemente de aumentar las transferencias del presupuesto de nación, hacerlas mas ágiles, directas y automáticas, ni de identificar y diversificar fuentes de financiamiento nacionales e internacionales, publicas o privadas, ni de institucionalizar los complementos que aportan como contrapartidas a proyectos los diferentes actores del municipio o del aprovechamiento los recursos que están dispuestos a proporcionar a ciertos proyectos las comunidades de salvadoreños residentes en el extranjero principalmente los Estados Unidos, aquí mas bien hablamos del fortalecimiento de la autonomía financiera de las municipalidades para el desarrollo local como:

- Actualización de las tasas por servicios municipales.
- Actualizar la base tributaria.
- Simplificación de la estructura impositiva.



- Introducir otras fuentes de ingresos, para ampliar la base tributaria sin desincentivar la actividad empresarial.

Por tanto es de carácter imperante la necesidad practica de poseer los instrumentos y/o herramientas técnicas que ayuden a la captación de los recursos y al ordenamiento territorial sostenible, lo cual únicamente es posible teniendo un eficiente catastro territorial y tributario, aunque el estudio a fondo de estas propuestas las observaremos de una mejor manera en el capitulo III.

CAPITULO III
“ADMINISTRACIÓN Y CATASTRO EN COJUTEPEQUE”.



3.1 SITUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN COJUTEPEQUE.

Uno de los principales problemas que enfrentan nuestras instituciones publicas a nivel nacional, tanto en administración política como en las estructuras administrativa, es el alto grado de politización al que se enfrentan, es decir, que algunas contrataciones, se hacen atendiendo a componendas de carácter afectivo y atendiendo el clientelismo político y no en la base de la idoneidad para desarrollar, las actividades para las cuales han sido contratadas, para el caso de las municipalidades se observa dicho comportamiento cada 3 años.

Para el caso de Cojutepeque, basta mencionar que las mayoría de funcionarios administrativos de alto nivel tienen un año y medio o menos de laborar en la alcaldía, por ejemplo: Gerente General, sub gerentes, la tesorera, jefe de mercado, comunicaciones y catastro, entre otros.

Situaciones como estas hacen que no se tenga una visión de futuro respecto a la administración y que se le den a asuntos como la reorganización o revisión de procedimientos, estudios administrativos u otros, segundo plano respecto a los quehaceres mas “urgentes” del día a día, en el caso de catastro municipal, las duplicidades y triplicidades que se presentan día a día.

Así encontramos en una primera revisión, cualquier cantidad de vacíos administrativos, como que no existe ninguna, Misión y Visión institucional, mucho menos misión en cada una de las dependencias, por otro lado el organigrama proporcionado, no ha estado funcionando ni medianamente, y dista mucho del funcionamiento real de la alcaldía, además, no se cuenta con un manual de funciones coherente, con las actividades que se realizan a diario y demasiado alejado de la realidad tecnológica y procedimental que se vive en la actualidad.

Uno de los esfuerzos que tampoco se puede omitir, es que a pesar de todo, la administración actual es la primera en la historia de la comuna cojutepecana, que realiza un Plan Estratégico Institucional, y se empiezan a visualizar planes específicos de las diferentes unidades administrativas.



La metodología utilizada para la elaboración del plan estratégico institucional fue a promover la participación activa de un grupo selecto de miembros del Concejo y de funcionarios claves de la administración, a fin de contar con los enfoques político, estratégico y técnico en su formulación, para desarrollar el proceso a través de talleres de planificación participativa, los cuales se llevaron a cabo en 2 jornadas de dos días cada uno en un lugar fuera de la alcaldía. Los días de trabajo fueron 24, 25 y 31 de agosto y 1º. de septiembre de 2003

Una de las deficiencias del mismo fue que requería el aval del Concejo Municipal para su existencia legal, pero esta nunca se dio.

3.1.1 Resumen del Plan Estratégico Institucional

El plan estratégico institucional se divide en dos grandes ejes, áreas de impacto interno y áreas de impacto externo, cada una con sub ejes, en los cuales se definieron: objetivos y metas, por motivos de espacio no se presentaran en todos los sub ejes, sino solo en los concernientes al catastro e incluso ahí se resumen.

3.1.1.2 ÁREAS DE IMPACTO EXTERNO

3.1.1.2.1 AREA: SERVICIOS A LA CIUDADANIA

Objetivo: Brindar servicios municipales a la población con agilidad, accesibilidad, calidad, calidez y amplia cobertura.

Metas:

Desechos sólidos: Brindar cobertura del 100% en recolección de basura y barrido de calles; Identificar e implantar alternativa para disposición final de los desechos sólidos.

Mercados: Ordenamiento del 100% sistema de mercados.

Terminales de transporte: Ordenamiento del 100% terminales transporte público colectivo.

Cementerio: Volver funcional y eficiente el cementerio actual.

Parques y canchas: Recuperación de 4 parques principales y crear 8 nuevos en periferia (2 por zona); un polideportivo y 4 canchas.



Vías Urbanas: Red vial mantenida

3.1.1.2.2 AREA: PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Objetivo: Generar y mantener una cultura de participación ciudadana, que contribuya al logro de una visión compartida, concertada y estratégica del desarrollo local.

Metas:

Contar con una organización comunitaria y sectorial.

Participación protagónica de todos los actores y actrices en la gestión municipal y el desarrollo local.

3.1.1.2.3 AREA: RECREACIÓN, CULTURA Y DEPORTES

Objetivo: Brindar espacios públicos y generar condiciones para el rescate y desarrollo cultural, recreativo y deportivo de la población, especialmente de niños, niñas y jóvenes.

Metas:

Crear 5 Escuelas deportivas

Crear una Escuela municipal de artes

Crear el Museo de Historia de Cojutepeque

Crear un ente descentralizado para fiestas

3.1.1.2.4 AREA: ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Objetivo: Ordenar y regular el desarrollo urbano y rural del municipio, en armonía con el desarrollo de la persona humana, la naturaleza y el medio ambiente.

Metas:

Crear e implantar un plan y ordenanza para la regulación de usos de suelo.

Crear un sistema de transporte interurbano.

Fortalecer la Unidad Técnica de gestión del Plan Territorial.

Ordenamiento de lotificaciones y parcelaciones.

Reordenamiento de la ciudad.



3.1.1.2.5 AREA: DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Objetivo: Promover el desarrollo productivo, turístico, artesanal, comercial y de servicios, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa y la generación de empleo e ingresos en la población.

Metas:

Atraer 2 Empresas grandes al Municipio.

Desarrollo de la industria propia (embutidos, panela, alfarería y otros)

Promover el desarrollo turístico de Cerro Las Pavas, Tempisque, Cujuapa.

3.1.1.2.6 AREA: SERVICIOS SOCIALES E INFRAESTRUCTURA A SECTORES VULNERABLES

Objetivo: Facilitar el acceso a la población de sectores y comunidades más vulnerables a los servicios básicos e infraestructura económica y social, para que pueda gozar de una vida digna y segura.

Metas:

Ejecutar al menos un proyecto prioritario en cada cantón (servicios básicos)

Legalizar al menos 370 lotes y lograr vivienda permanente por lo menos para 800 familias.

Crear al menos un espacio para atención a sectores vulnerables (indigentes, ancianos, niños y niñas)

Proporcionar servicios básicos a comunidades rurales (agua, electricidad, vías de acceso, otros)

3.1.1.2.7 AREA: EDUCACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA

Objetivo: Contribuir desde la municipalidad a la creación de un nuevo ciudadano: responsable, solidario y educado, en un ambiente de seguridad, tranquilidad y equidad de género.

Metas:

Sensibilizar en cultura tributaria.

Crear y aplicar la política de género y concejalía de la mujer.

Promover programas de educación y formación ciudadana.

Apoyar programas de prevención y control de la violencia.

Promover los derechos y obligaciones de la mujer.



3.1.1.3 PRIORIZACION DE ÁREAS DE IMPACTO INTERNO

3.1.1.3.1 AREA: FINANZAS MUNICIPALES

Objetivo: Alcanzar mayores niveles de sostenibilidad financiera, mediante el incremento de la recaudación de ingresos propios, optimización en el uso de los recursos y modernización del sistema de administración financiera municipal.

Meta: Alcanzar solvencia financiera en 90% al término de la gestión.

Tabla #6 Cuadro de Actividades Área de Finanzas del PEI .

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO		NIVEL DE RESPONSABILIDAD		COOPERACIÓN	RESPONSABLE
		Inicio	Fin	Ejecutor	Apoyo	Externa	Comisión
1.	Elaborar un estudio de costos de los servicios prestados.	Ago sto/ 03	Ago sto/ 03	- SG Financiera	- Contabilidad - Tesorería - Catastro - U. M. A.	- Asesores externos - Tesis UCA - SACDEL	Administrativa y Financiera
2.	Creación de ordenanzas para nuevas tasas	Juni o/03	Dic/ 03	- SG Financiera - Concejo	- Tesorería - Contabilidad - Catastro - U. M. A. - Secretaría	- Asesores externos - FISDL - SACDEL	Administrativa y Financiera
6.	Ampliación de base tributaria (incluye verificación balances empresas)	Juli o/03	A bril/ 06	- SG Financiera	- Catastro - UMA - Secretaría - SGP	- FISDL - SACDEL - Asesores externos	Administrativa y Financiera
7.	Evaluación de activos fijos ociosos	Juni o/03	A Bril /06	- SG Financiera	- Catastro - SGPDU - Contabilidad	- M.H. - FISDL	Administrativa y Financiera
8.	Reevaluación de patrimonio municipal	Ago sto/ 03	Dic. /03	- SG Financiera	- Catastro - Secretaría - UG Proyectos - Asesor legal	- Universid ades - Empresa privada	Administrativa y Financiera
9.	Elaboración e implantación del plan para recuperación de mora.	Ju Lio /03	A Bril /06	- SG Financiera	- Catastro - Tesorería - Contabilidad - Asesor legal - Secretaría	- SACDEL	Administrativa y Financiera

3.1.1.3.2 AREA: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Objetivo: Contar un recursos humano capacitado y eficiente, una organización, sistemas y procesos administrativos ágiles y efectivos, para garantizar el logro de los objetivos y metas de la gestión municipal.

Metas:

Incrementar los niveles de eficiencia y eficacia administrativa.



Establecer mecanismos de coordinación entre las unidades administrativas.
 Elaborar estudio de organización y métodos y los manuales de procedimientos administrativos: de funciones, descriptor de puestos, de compras y otros.
 Crear política y procedimientos de personal: selección, contratación, desarrollo y evaluación.

Tabla #7 Cuadro de Actividades Área de Administración Municipal del PEI .

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO		NIVEL DE RESPONSABILIDAD		COOPERACIÓN	RESPONSABLE
		Inicio	Fin	Ejecutor	Apoyo	Externa	Comisión
1.	Elaborar política y manual de procedimiento que incorpore mecanismos de coordinación entre las unidades administrativas y financieras	Ago./03	Oct./03	SG Administrativa	- G. G.	Universidades - ISDEM - COMURES - SACDEL	Administrativa y Financiera
7.	Modernización de equipo de trabajo de personal de campo	Sep.t./03	Nov./03	SG Administrativa	- UACI	- COMURES - ISDEM	Administrativa y Financiera
10.	Elaborar y desarrollar el programa de capacitación Municipal	Sep.t./03	Oct./06	SG Administrativa	- U. de R. H. - Comité Técnico	- INSAFORP - SACDEL - FISDL	Administrativa y Financiera

3.1.1.3.3 AREA: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA

Objetivo: Proveer a la administración de los servicios de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios municipales.

Meta: Lograr la eficiencia técnico y operativo de los servicios municipales.

Tabla #8 Cuadro de Actividades Área de Servicios Externos del PEI .

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO		NIVEL DE RESPONSABILIDAD		COOPERACIÓN	RESPONSABLE
		Inicio	Fin	Ejecutor	Apoyo	Externa	Comisión
	Capacitación del recurso humano	Ago sto/03	Abri l/06	- Sub-Gerencia de Servicios	- UACI - U. Ambiental - U. R. Humanos	- SACDEL - Alcaldía - PDDH	- Servicios Públicos - Salud y M. Ambiente
	Actualización de inventarios: interno y externo	Ago sto/03	Dic./03	- Sub-Gerencia de Servicios	- Contabilidad - Secretaría - Auditoria Interna		- Servicios Públicos - Salud y M. Ambiente
	Modernización: - Equipos - Recurso humano - Procesos	Ago sto/03	Abri l/06	- Sub-Gerencia de Servicios	- Gestión de Proyectos - Sub-Gerencia Financiera	- FISDL - USAID - Cooperación internacio	- Servicios Públicos - Salud y M. ambiente



No.	ACTIVIDADES	TIEMPO		NIVEL DE RESPONSABILIDAD		COOPERACIÓN	RESPONSABLE
		Inicio	Fin	Ejecutor	Apoyo	Externa	Comisión
						nal	
	Revisión de funciones del recurso humano existente	Ago sto/ 03	Dic. /03	Sub-Gerencia de Servicios	- U. R. Humanos - C. M. A. - U. Ambiental	- SACDEL	- Servicios Públicos - Salud y M. Ambiente
	Implementar supervisión de los servicios prestados	Ene. /04	Dic. /04	Sub-Gerencia de Servicios	- Sub-Gerencia Administrativa	- AMSS	- Servicios Públicos

3.1.2 Ejes de Inversión prioritarios

Después del primer año de gestión (hasta el 03 de Mayo del 2004) podemos visualizar el siguiente panorama de inversión en la alcaldía municipal de Cojutepeque:

Tabla #9 Ejes de Inversión prioritarios en la Alcaldía de Cojutepeque.

Eje	Específico	Monto *
Mercados	Circuito de Mercados	\$81,983.70
Medio Ambiente	Cerro de las Pavas	\$22,731.89
Ordenamiento Territorial	Reparación de Calles	\$36,679.96
Juventud y Deporte	Recreación y Deporte	\$4,951.08
Otros	Otros proyectos	\$18,978.55

Observamos además que el ordenamiento territorial, es visualizado en gran medida por la administración como la reparación de calles.

3.1.3 Otros eventos realizados por la municipalidad

Intercambios Culturales: Festival de samba con la ciudad de Belem Do Para y Rió de Janeiro, Brasil

Celebración y rescate de tradiciones culturales como: día de la Cruz, Día de la Madre, Posadas, Romería y recuperación de la imagen de la Virgen de Fátima.

□ Estos datos fueron obtenidos de memorando de gerencia general al concejo municipal con fecha 3 de Mayo del 2003



Conmemoración de fechas especiales e históricas como: Día internacional de la mujer, conmemoración de los fallecidos durante los terremotos del 2001, día del periodista.

Actividades varias: Jornadas de atención medica, jornadas de limpieza de la ciudad, jornadas de fumigación de quebradas y ríos, limpieza y mantenimiento del cementerio municipal, proyecto de cine itinerante, clases de danza, pintura y otros deportes para niños y niñas en época de vacaciones.

3.1.4 Organigrama Institucional..

La actual estructura organizativa funcional dista mucho de lo real, pues muchas de las plazas presupuestadas no están contratadas como: subgerente financiero, subgerente de servicios, por lo que la carga administrativa de estos puestos recae sobre el despacho municipal, Gerencia General y Subgerente Administrativo

En el departamento de informática se encuentra solo un recurso humano el cual se desempeña también dentro de la oficina de gestión internacional y la subgerencia de planificación y desarrollo urbano solo se encarga de la administración de proyectos mas, no de la planificación y control urbano, siendo los encargados de esta oficina 2 inspectores que se encargan de calificar las, nuevas construcciones, notificaciones o remodelaciones en la zona urbana de la ciudad.

El organigrama teórico actual de la alcaldía municipal de cojutepeque* y el organigrama funcional actual los observamos en la siguientes ilustraciones, en ellos podemos observar grandes diferencias de lo real y lo teórico, siendo este uno de los problemas que aqueja a la administración municipal.

□ Datos obtenidos del despacho municipal



Ilustración 2 Organigrama Actual de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque

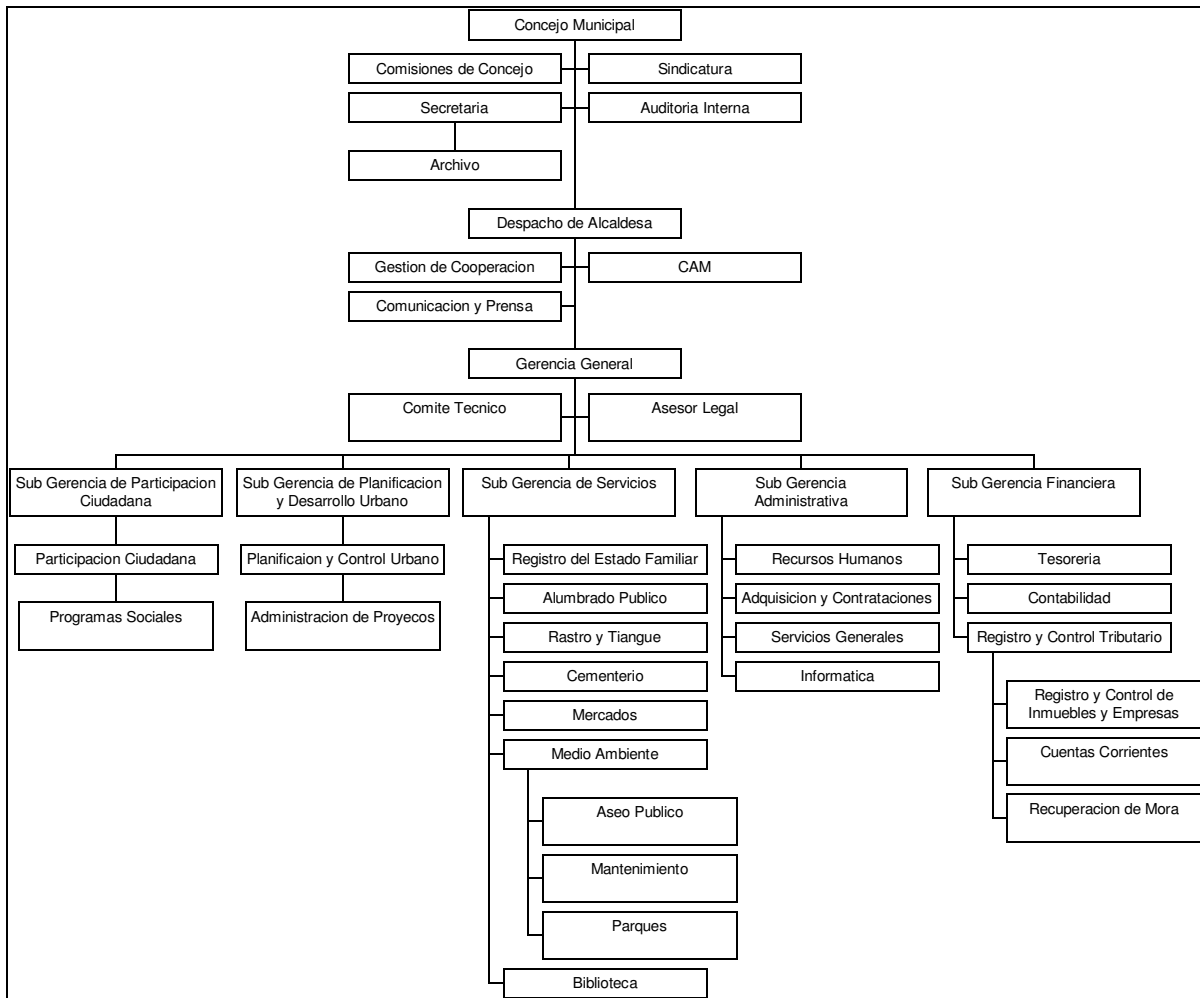
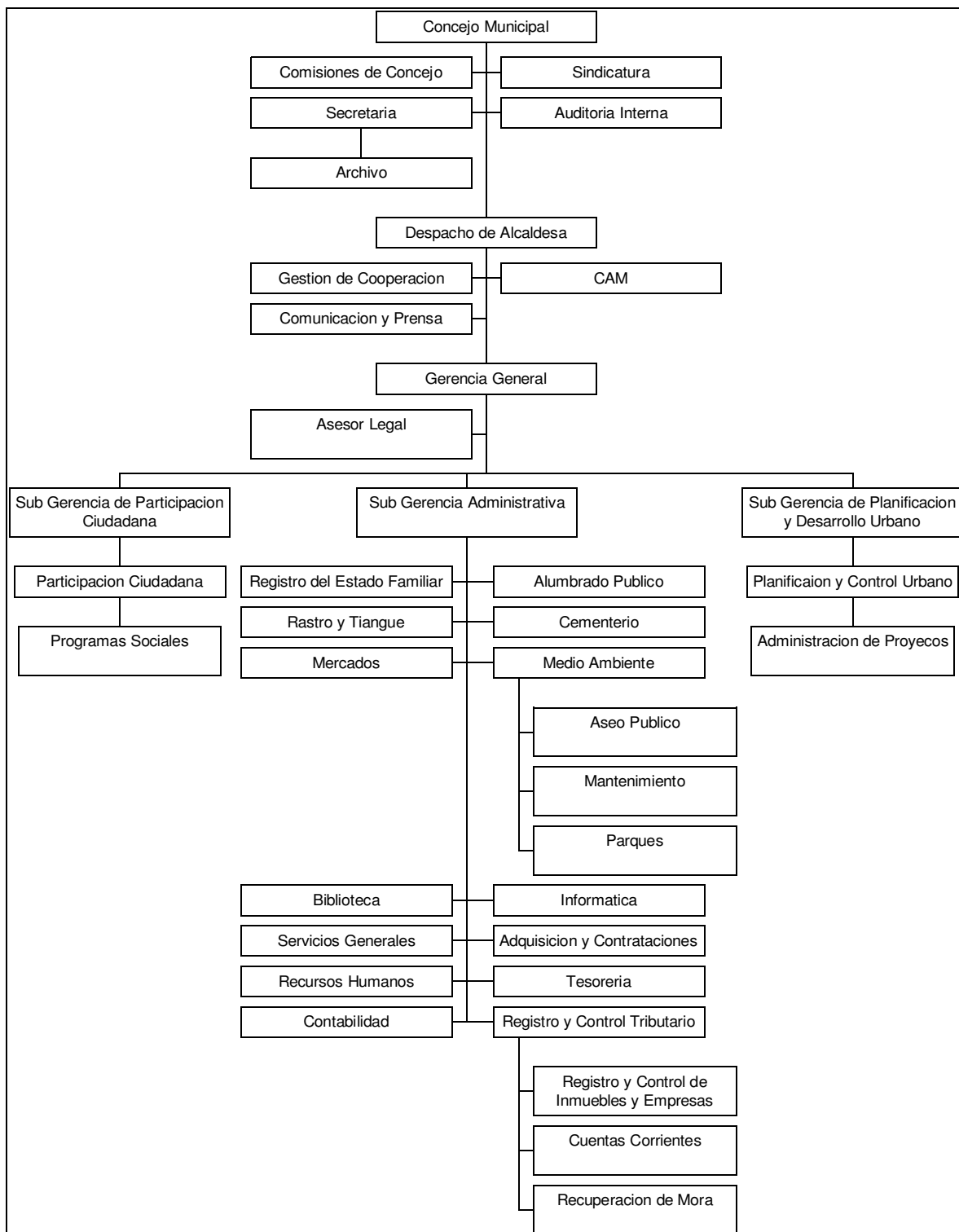




Ilustración 3 Organigrama Funcional de Alcaldía Municipal de Cojutepeque



3.1.5 Numero de Empleados por departamento*

Tabla #10 Numero de Empleados por departamento, Alcaldía de Cojutepeque

Oficina	# de Empleados			
	Ley de Salarios	Real		Presupuestado
Contrato		Total		
Concejo Municipal	0	0	0	0
Despacho Municipal	3	0	3	3
Sindicatura	0	0	0	0
Secretaria Municipal	3	1	4	4
Auditoria Interna	0	1	1	0
Gestión y cooperación	0	1	1	0
Comunicación y Prensa	0	2	2	3
CAM	23	15	38	41
Gerencia General	1	1	2	
Asesor Legal	0	1	1	
Subgerencia Participación Ciudadana	0	6	6	6
Subgerencia Planificación y Desarrollo	1	4	5	5
Subgerencia de Servicios			0	2
Registro Familiar	3	0	3	4
Alumbrado Publico	1	0	1	1
Rastro y Tiangué	1	1	2	3
Cementerio	2	0	2	3
Mercados	2	5	7	6
Biblioteca	0	1	1	1
Medio Ambiente	48	22	70	68
Subgerencia Administrativa	3	1	4	2
Adquisiciones y Contrataciones	0	2	2	2
Servicios Generales	7	0	7	7
Informática	1	0	1	1
Subgerencia Financiera	0	0	0	1
Tesorería	4	1	5	4
Contabilidad	2	1	3	4
Registro y Control Tributario	5	5	10	10

Del cuadro y los organigramas anteriores, podemos visualizar que no están contratadas las subgerencias de Servicios externos y la Subgerencia Financiera, además se observa la sobrecarga laboral que tiene el subgerente administrativo y la gerente general, que no descuidan áreas como la biblioteca municipal, Contabilidad, Cementerio, Catastro, si no que las tienen en total abandono.

□ Además están contratados permanentemente 33 supernumerarios, 11 Agentes del CAM, 12 en el Vivero Municipal, 7 en el Cerro de Las Pavas y 3 barrenderos.



3.2 CATASTRO MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE COJUTEPEQUE.

La metodología a utilizar en este capítulo contiene 2 grandes fases la de recolección de la información y la de diagnóstico y análisis.

3.2.1 Fase I Recolección de información.

En esta fase hacemos una revisión en los servicios prestados por el departamento de catastro de Cojutepeque, (incluyendo revisión de procedimientos y funciones, herramientas tecnológicas, etc.) a través de:

3.2.1.1 Entrevistas con autoridades y personal de la unidad

Se entrevistaron las autoridades Municipales para lo cual se diseñaron cuestionarios adecuados para la Señora Alcaldesa, Gerente General, Sub Gerente Administrativo, Jefe del departamento de Catastro, y todo el personal administrativo, que incluye, secretaria, mensajero, recuperador de mora, gestores de cobros, inspectores y cuentas corrientes, el formato de estas se puede observar en los anexos del y No1 al No 3, cabe resaltar que de los tres formatos que se presentan el cuestionario de los inspectores es el mismo formato que se realiza para los recuperadores de mora, además de esto se realizaron sucesivas reuniones con el jefe de catastro y alrededor de 3 visitas semanales al departamento de catastro, en este periodo de diagnóstico.

3.2.1.2 Lectura de los archivos contenidos en el departamento

Por el área administrativa, se encontraron diversos estudios realizados por entes como el ISDEM, CONAMYPE, etc. Los cuales se detallan a continuación.:

Tabla #11 Archivos contenidos en Catastro municipal de Cojutepeque

Nombre del Documento	Elaborado por	Fecha
Manual de Procedimientos y políticas para el cobro normal de impuestos y tasas por servicios Municipales y recuperación de la mora tributaria	Alcaldía Municipal de Cojutepeque con asesoría de Research Triangle Institute	2 de Septiembre 1997
Manual de procedimientos para el registro y control de empresas en el Municipio Cojutepeque	Alcaldía Municipal de Cojutepeque con asesoría de Research Triangle Institute	1998
Diagnóstico y propuesta de simplificación administrativa para la formalización de las	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	30 de Abril de 2003

empresas y de apoyo a las MYPE		
Plan de Recuperación de Mora Tributaria Noviembre 2003	RTI, con el apoyo del personal técnico de SACDEL, con fondos FODEL y de RTI	Noviembre 2003
Fotocopias de Ordenanzas Municipales	Concejos Municipales de 2003 hacia atrás	Varios

3.2.1.3 Identificación de recursos e Infraestructuras

El Departamento de Catastro Cuenta con equipo de oficina y 3 computadoras, las cuales se detallan a continuación

Tabla #12 Equipo informático utilizado por el Departamento de Catastro

#	Marca	Window	Procesador	RAM	Duro	Funciones que desempeña
1	Toshiba	95	Pentium Pro	128	2 Gb	Programas de Cuentas Corrientes y recuperacion de Mora, Impresión de recibo, informes de trabajo
2	Toshiba	95	Pentium Pro	128	2 Gb	Programa de Cuentas Corrientes, uso del Sistema, Conciliar y Mantener base de datos de CAESS.
3	Dell	XP Profesional	1.7 Ghz	256	40 Gb	Hacer e imprimir resoluciones e informes, cuenta con el programa Arc View 3.2.

Además podemos destacar que el departamento cuenta con una unidad de GPS o Sistema de Posicionamiento Global y una cámara digital.

3.2.1.4 Lectura del marco legal e institucional.

El marco legal con el que cuenta el departamento se encuentra ilegible físicamente, pues son fotocopias destintadas por el tiempo sin ningún tipo de protección y presentación, estas son las siguientes:

Tabla #13 Listado de Ordenanzas Municipales vigentes en Cojutepeque

Nombre de la Ordenanza	Estado Físico	Publicacion
Ley de Arbitrios de la Ciudad de Cojutepeque	Malo, paginas sueltas y desgastadas	1 de Enero de 1986
Ordenanza de tasas por servicios de la ciudad de Cojutepeque	Fotocopias desgastadas y deterioradas por el tiempo, sin ningún tipo de protección y sin anillar.	7 de Mayo de 1997
Ordenanza del Catastro Tributario	Muy bueno	16 de Octubre de 1997
Acuerdo de Establecimiento de cuadro de multas, sobre la ordenanza de uso de calles aceras y otros sitios públicos municipales	Bueno, aunque fue redactada en maquina de escribir	13 de Agosto de 1999 *
Ordenanza del Catastro Tributario Municipal, Alcaldía Municipal de Cojutepeque	RTI, con el apoyo del personal técnico de SACDEL, con fondos FODEL y de RTI	Mayo 2004
Ordenanza sobre uso de calles, aceras y otros sitios públicos municipales.		
Ordenanzas de Fiestas agostinas		

3.2.1.5 Recopilación de información en otras alcaldías.

□ se tomo acuerdo y no fue publicada



Se revisaron los manuales de procedimientos y funciones de las Alcaldías de Ahuachapan y Atiquizaya, por la similitud con el municipio de Cojutepeque, en cuanto a densidad, cantidad de personal en los catastros municipales y en San Salvador Soyapango por ser la mas grandes del país, en cuanto a densidad y cantidad de industrias contenidas dentro de sus limites.

Tabla #14 Lista de manuales de procedimientos y funciones revisados

Documento	Alcaldía de Procedencia
Gestión de Cobro y Recuperación de Mora	Soyapango
Manual de Funciones y Procedimientos	Ahuachapan
Procedimientos para registro y facturación de servicios.	Atiquizaya.
Manual de Organización Sub gerencia de Catastro	San Salvador.
Procedimientos para registro y control de Inmuebles y empresas	de Atiquizaya

Además de la lectura de este marco legal institucional se procedió a la lectura de trabajos relacionados con el tema que se pueden visualizar mejor en la bibliografía.

3.2.1.6 Contrato con CAESS

Actualmente se cuenta con un “Contrato de Prestación de Servicios, Otorgado por CAESS S.A. de C.V., a favor de la Alcaldía de Cojutepeque”, por la prestación de servicios de cobro de tasas e impuestos municipales así, como la emisión del recibo para el cobro de los mismos, dicho contrato no ha sido ratificado por el actual concejo, ni ha sido aprobado elaborar uno nuevo, aunque se sigue pagando a CAESS y estos a su vez prestando el servicio, el contrato tiene 3 años de haber perdido su vigencia, además en dicho contrato se estipula que CAESS, depositara en la alcaldía municipal únicamente el excedente resultante del cobro de impuestos municipales y el pago de impuestos por función comercial propia, contradiciendo así el artículo 92 del Código Municipal que establece “... los municipios... están obligados a efectuar sus pagos por medio de cheques”.

Actualmente se paga por cada recibo emitido por CAESS la cantidad de \$0.26 centavos de dólar (¢2.50 de colon), estipulando un aumento anual de acuerdo a la inflación de la economía, el cual no se ha realizado nunca.

Además dicho sistema tiene la limitante que no si incluye la mora mensual*, ya que en los recibos siempre aparece el cobro de un mes, aun que no se haya pagado

* Los impuestos por mora empiezan a generarse a partir de los 60 días posteriores al ultimo deposito.



varios meses anteriores, el jefe de catastro informo además que CAESS ofrece incluir gratis esta prestación, pero cobraría \$0.18 extra por recibo si se incluye una tasa extra por manejo de desechos sólidos, que actualmente no existe.

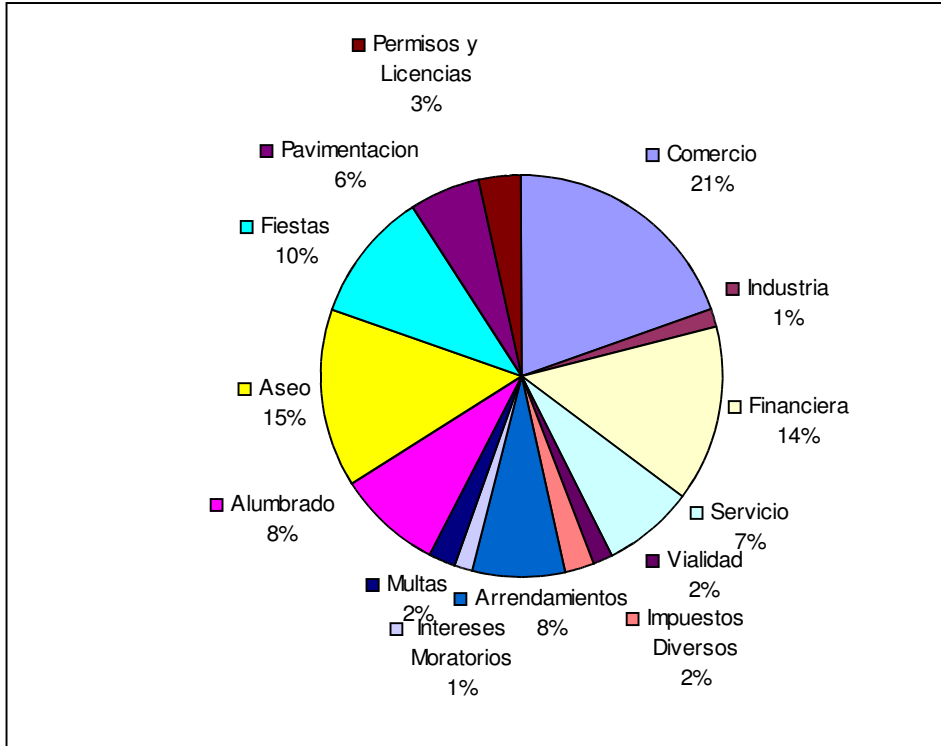
3.2.1.7 Ingresos mensuales promedios generados por el Catastro Municipal

Tabla #15 Ingresos mensuales promedios generados por Catastro

Concepto ▼	Ingreso	%	Usuarios	Promedio	Cobra	Forma de Cobro
Comercio	\$10,701.62	19.77%	644	\$16.62	Alcaldía	Impuesto
Industria	\$651.73	1.20%	197	\$3.31	Alcaldía	Impuesto
Financiera	\$7,786.01	14.38%	7	\$1,112.29	Alcaldía	Impuesto
Servicio	\$3,915.04	7.23%	565	\$6.93	Alcaldía	Impuesto
Vialidad	\$872.53	1.61%				Impuesto
Impuestos Diversos	\$1,132.21	2.09%				
Arrendamientos	\$4,105.36	7.58%	14	\$293.24		
Intereses Moratorios	\$771.54	1.43%			Alcaldía	
Multas	\$1,222.34	2.26%			Alcaldía	
Alumbrado	\$4,436.59	8.20%	5,452	\$0.81	CAESS	Metros de Frente
Aseo	\$7,869.44	14.54%	6,361	\$1.24	CAESS	Frente x 5m fondo *
Fiestas	\$5,642.34	10.42%				
Pavimentación	\$3,288.82	6.08%	4,469		CAESS	Frente x 1/2 Calle
Permisos y Licencias	\$1,730.68	3.20%				
Totales	\$54,126.25	100.00%				

Ilustración 4 Grafico de Ingresos Mensuales del Catastro Municipal

- Se presta además un servicio de Barrido de Calles el cual no se a calificado a ningún usuario
- Para hospitales se cobra 15m de fondo, para inmuebles con 2 plantas se adiciona el 50% de la primera planta.



3.2.1.8 Ingresos generados por Recuperación de Mora

Con base en los meses de Enero a Octubre de 2004 construimos el siguiente cuadro, en el que se detalla los rubros a los que aplica la recuperación de mora, el total recuperado en los diez meses, la proyección anual, y el promedio por mes.

Tabla #16 Ingresos mensuales promedios generados por Recuperación de Mora

Rubro	Total	Proyecciones	Promedio
Comercio	\$21,317.36	\$28,423.15	\$2,131.74
Industria	\$1,168.99	\$1,558.65	\$116.90
Servicio	\$14,224.35	\$18,965.80	\$1,422.44
Alumbrado	\$7,700.26	\$10,267.01	\$770.03
Aseo	\$14,446.02	\$19,261.36	\$1,444.60
Pavimentación	\$7,552.10	\$10,069.46	\$755.21
Total	\$66,409.08	\$88,545.44	\$6,640.91

3.2.1.9 Comparativo con el Fondo FODES

Actualmente la alcaldía municipal de Cojutepeque, recibe en concepto de FODES (Fondo para el desarrollo y social de los municipios) la cantidad de \$86,976.60 mensualmente, menos una serie de gastos fijos mensuales llega a \$40,376.60 y lo



generado por el departamento de catastro es de \$54,126.25, lo cual visualizamos mejor con la siguiente tabla y grafico.

Tabla #17 Tabla Comparativa de Ingresos Catastro con FODES

FODES 80%		\$69,581.28
Gastos Fijos del FODES		\$46,600.00
Alumbrado	\$6,500.00	
Prestamos	\$18,000.00	
Supernumerarios	\$4,000.00	
MIDES	\$15,000.00	
Combustible	\$3,100.00	
Libre del FODES		\$22,981.28
Catastro		\$54,126.25

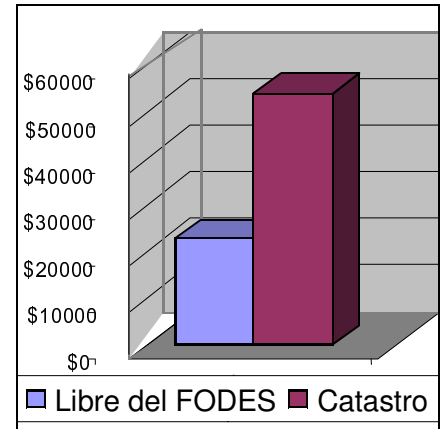


Ilustración 5 Grafico de Barras Comparativo Ingresos Catastro - FODES



3.2.2 Fase II Diagnostico y análisis

En la Alcaldía municipal de Cojutepeque se da un fenómeno, ya que aunque todos saben "teóricamente" que es importante el departamento de catastro, nadie le pone atención, ni da un seguimiento político con algún tipo de visión a futuro

Al departamento de Catastro municipal de Cojutepeque le compete atender el registro de los bienes inmuebles, comercio y la recuperación de mora generada por las tasas aplicadas a estos, la administración municipal señala principalmente las limitantes económicas, como causales de la alarmante situación del catastro municipal, en esta fase de diagnostico y análisis general de toda la información recabada podemos atrevernos a confirmar algunas premisas que se visualizan como elementos que nos ayudan a comprender mejor la problemática actual:

3.2.2.1 Estructura Organizativa

Ilustración 6 Organigrama del Depto. de Catastro según Presupuesto

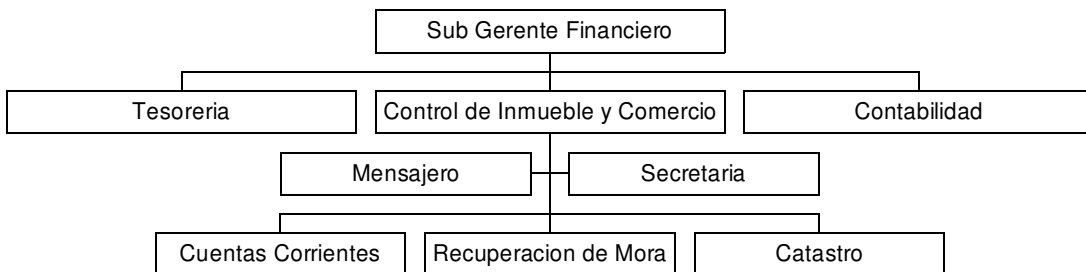
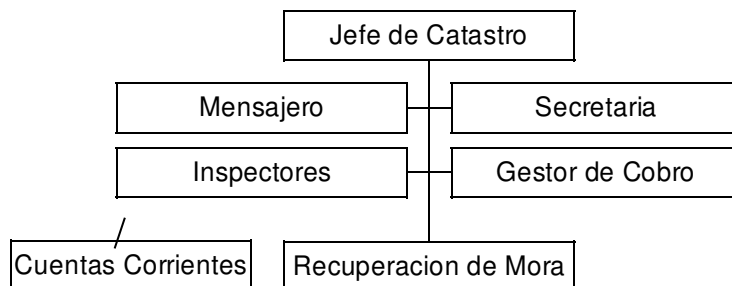


Ilustración 7 Organigrama funcional de Catastro Municipal Cojutepeque





3.2.2.2 Plazas y sueldos presupuestados y reales.

Actualmente no se encuentra contratado el Sub Gerente Financiero, lo que genera que el catastro Municipal funciona administrativamente como una isla, de igual manera se encuentra la sección de Cuentas Corrientes, además de no existir ninguna coordinación entre los departamentos de Tesorería, Catastro y Contabilidad.

Tabla #18 Tabla de Plazas y sueldos presupuestados y reales.

Nombre del Puesto	Presupuestado		Real	
	Plazas	Sueldo	Plazas	Sueldo
Sub Gerente Financiero	1	\$800.00	0	\$0.00
Dpto. de Contabilidad	3	\$500.00	3	\$390.40
Dpto de Tesorería	6	\$429.00	6	\$365.71
Jefe Dpto. de Catastro	1	\$429.00	1	\$365.71
Cuentas Corrientes	1	\$316.00	1	\$287.55
Mensajero	1	\$304.00	1	\$276.12
Secretaria	1	\$316.00	1	\$287.55
Recuperación de Mora	1	\$289.00	1	\$241.83
Gestor de Cobros	1	\$289.00	1	\$289.00
Gestor de Cobros	1	\$289.00	1	\$289.00
Gestor de Cobros	0	\$289.00	1	\$321.83
Inspectores	2		2	
Inspector 1	1	\$316.00	1	\$287.55
Inspector 2	1	\$289.00	1	\$289.00

3.2.2.3 Dependencia Funcional administrativa

En referencia a la dependencia funcional administrativa, existe un abandono total por parte de las autoridades municipales, no existe un monitoreo mínimo del departamento, por la gerencia general, por alguna sub gerencia, la alcaldesa o alguna comisión de concejo. Como se observo anteriormente, aun no se cuenta con un subgerente financiero contratado aunque este presupuestado.

A la pregunta del cuestionario ¿quien da seguimiento a esta dependencia? la gerente general contesto que el subgerente administrativo, la alcaldesa que la gerente general, el subgerente administrativo, que la alcaldesa y el jefe de la unidad que nadie, mucho menos el concejo municipal, esto tiene el agravante que el jefe de esta dependencia no sabe con quien tratar administrativamente, en ciertas ocasiones se le ha dicho que tiene que ir al concejo a pedir permisos para asistir a capacitaciones que le han sido delegadas.



Este fenómeno entre otras cosas causa, que las propuestas trascendentales para el catastro municipal, no sean transmitidas con el debido peso, como por ejemplo: el jefe del departamento presento un plan de actualización a la administración pero fue negado aduciendo, montos demasiados elevados, según este, la gerente general cree que con 2 inspectores es suficiente para cubrir la ciudad, pues, en algún momento se tienen que acabar los negocios e inmuebles que registrar, y por tanto cesar la función de ellos.

Las funciones de los gestores de cobro e inspectores, dependen exclusivamente, del jefe de catastro, el cual intercepta o traslapa en reiteradas ocasiones, las funciones de estos, es decir que los gestores de cobro realizan funciones de inspección o notificación propias de los inspectores.

De igual manera la unidad de Cuentas Corrientes, prácticamente funciona por si sola, recibe información de formula 1-ISAM, en cuanto a pago de cuentas corrientes, imprime informes de cuentas, solvencias, actualiza y coteja las cuentas de CAESS, sin fiscalización de ningún tipo, en parte por que no existe una segregación de funciones definidas en el interior del catastro.

3.2.2.4 Manual de Funciones y procedimientos

Aun que en las entrevistas realizadas (Ver anexo No1 y No2), la alcaldesa, gerente general y jefe del catastro, contestaron positivamente a la pregunta ¿existen manuales de funciones en la unidad de Catastro?, ninguno pudo ponerlos a mi vista, el ultimo intento administrativo para solventar dicha deficiencia fue un proyecto ejecutado por SACDEL, el cual a quedado archivado en los escritorios de las diferentes subgerencias, gerencia general y Despacho municipal, por otro lado el jefe del departamento de catastro, menciona que existían unos manuales hechos por el ISDEM, pero que habían hecho era, “pasar en limpio lo que ya se venia realizando”, este documento no se ha encontrado en ninguna oficina de la alcaldía.



El que todas las funciones se realicen empíricamente, genera que no exista segregación de funciones, en el departamento, es decir que toda la responsabilidad por las 8 plazas, recae sobre el jefe de catastro.

3.2.2.4.1 Funciones de los Inspectores.

Las son de variada índole, pues reciben y dan seguimiento a denuncias de todo tipo, no solo lo referente a su trabajo que es depurar y actualizar la cartera catastral de todo el municipio, si no también revisan y atienden denuncias ciudadanas, estas las visualizamos mejore en el siguiente cuadro.

Tabla #19 Funciones realizadas reales y teóricas

Funciones realizadas por los Inspectores	
Funciones que realizan	Funciones que deberían realizar
Denuncias Ciudadanas	Registro y actualización de la base tributaria
Ruidos estridentes, a altas horas de la noche	Medición de Nuevos Inmuebles
Parqueo de Buses	Reporte de Negocios Cerrados
Luminarias Dañadas	Reportar nuevos negocios
Luminarias Fuera de Perímetro	
Cobro Excesivo	
Actividad Comercial Temprana	
Tala de Árboles	
Disposición de Desechos	
Cobro en Mercados por temporada como:	
Romerías de la Virgen en Cerro de Las Pavas	
Ventas de Flores en el día de los difuntos	
Venta de tarjetas y adornos navideños	
Ventas de Útiles escolares,	
Ferias de enero y agosto	
Solicitudes de Apertura de Negocio	
Refrendas de licencias	
Entrega de Citatorios	
Entrega de Notificaciones	

Lo ideal sería que estos dos inspectores se dedicaran única y exclusivamente a la actualización catastral, además podemos agregar que no existe manual de funciones y procedimientos para ellos, mucho menos funciones vagamente delimitadas a su campo, esto hace que no se alcancen las metas exigidas por la gerente general y por la alcaldesa municipal en tanto a la actualización catastral, actualmente en esta función tampoco tienen delimitada una zona geográfica que atender, ambos responden a la urgencia del caso en cualquier lugar de la ciudad de Cojutepeque.



3.2.2.4.2 Tabla de Acciones realizadas

En este apartado observamos algunos de las acciones que toma el catastro municipal respecto a las denuncias que le son remitidas.

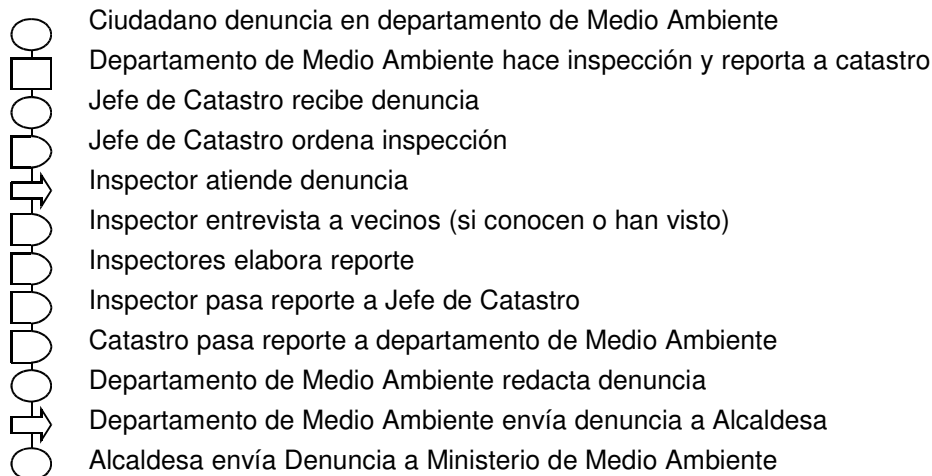
Tabla #20 Acciones y resoluciones tomadas por las denuncias

Caso	Denuncia	Acción	Resolución	Nota
Traspaso de Propiedad	Contribuyentes	Verificación	Actualización de usuario	
Luminarias dañadas	Contribuyentes	Corroborara su estado	Pasar a electricista	
Luminarias fuera de perímetro	Contribuyentes	Medición	Modificar tasa	Un 10% le disminuye
Cobro excesivo	Contribuyentes	Remediación del Inmueble	Actualizar tasa	Un 40% le disminuye
Disposición de desechos	Intendencia	Verificación	Imponer multas	\$0 en multas a la fecha
Tala de Árboles	Gerencia, Despacho	Procedimiento en Ilustración siguiente	Nota a responsable	Se envía reporte a MMA

3.2.2.4.3 Proceso por denuncia de tala de árboles

Como mencionamos anteriormente no existe manuales de funciones y procedimientos en el departamento de catastro municipal, pero aquí se a tratado de diagramar uno de los casos que comúnmente se presentan al departamento, en el observamos el alto grado de burocracia que conlleva y el nulo aporte que genera para la municipalidad, cabe resaltar que para la ultima denuncia de la cual se tuvo conocimiento, asistieron y formularon reporte, un promotor de participación ciudadana, un inspector de Planificación y desarrollo Urbano, el Jefe de Medio Ambiente y por supuesto el Inspector de Catastro, lo que resulta de esto, es una denuncia en el Ministerio de Medio Ambiente, el cual nunca las a atendido.

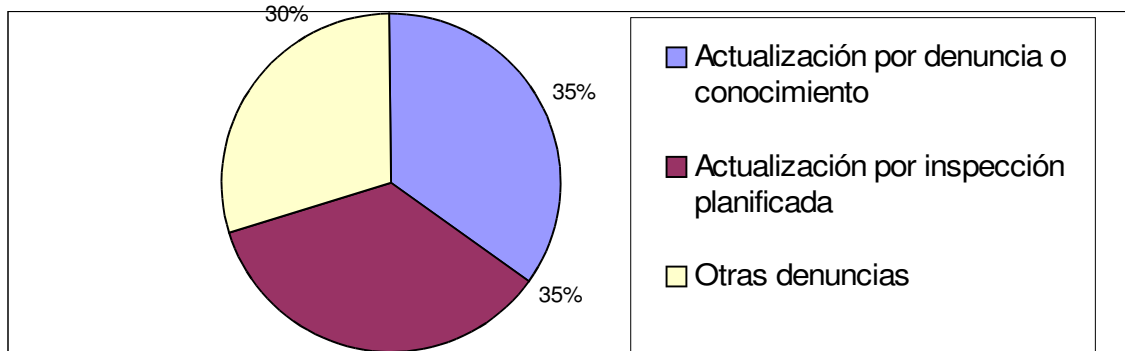
Ilustración 8 Proceso de Denuncia por tala de árboles



3.2.2.4.4 Tiempo invertido por inspectores.

Según el jefe del departamento de catastro cada inspector tarda aproximadamente 30 minutos en realizar el reporte administrativo de cada inspección por denuncia, aparte del tiempo que se tarde en trasladarse caminando al lugar de los hechos y realizarla, según él los porcentajes de tiempo que utilizan para realizar las diferentes actividades es el siguiente.

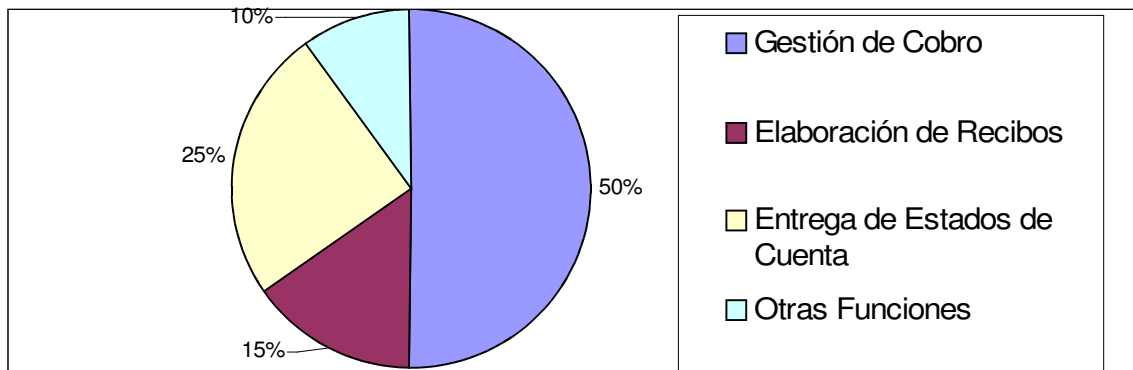
Ilustración 9 Tiempo invertido por los inspectores



3.2.2.4.5 Funciones de los Gestores de Cobro.

Están un poco mas delimitadas geográficamente (Ver Ilustración 11), pues para ellos la ciudad esta dividida en 3 sectores, además por la excesiva carga laboral que solo ello les genera pues se encargan de realizar visitas a los ciudadanos morosos con el objetivo de incentivarlo a pagar su deuda para que esta no siga creciendo, aunque en menor grado, también son utilizados por la gerencia y el despacho municipal, para las mismas funciones mencionadas en el cuadro anterior*.

Ilustración 10 Tiempo invertido por los gestores de cobro



* Ellos manifiestan que un aproximado de un 90% se dedican a la recuperación de mora.



Ilustración 11 Zonas de trabajo de los gestores de cobro



3.2.2.6 Alcance del Departamento de Catastro

Como ya hemos visualizado, el departamento de catastro cuenta con 3 gestores de cobros y 2 inspectores, los gestores de cobros trabajan, solamente con los contribuyentes registrados y que se encuentran en mora, estos tienen sus zonas de trabajo limitadas, mientras que a los dos inspectores les corresponde, depurar y actualizar la cartera catastral de todo el municipio que son 8 km² de zona urbana, que significan 4 km² para cada uno, aunque dependiendo de la actividad del departamento estos actúan en todo el territorio municipal, es decir que no tienen zona definida, además el departamento se enfrenta con el problemas del crecimiento normal y acelerado de la mancha urbana en el municipio, el incremento de lotificaciones urbanos informales y el consecuente aumento de la población sin servicios básicos, los cuales son proporcionados sin su debida actualización de tasas e impuestos municipales, por lo que las funciones de este personal no se están ejerciendo en todo el territorio municipal.

Según información del jefe de catastro, en un mes de trabajo en la actualización catastral se visualizaron 60 usuarios por negocio que ya no existen y 40 que ya se incluyeron a la cartera, en solo 4 calles (1ra C. Ote. y Pte., 2da C. Ote. y Pte. y 6ta Ote. Pte.), cabe resaltar que en esta actualización de cartera solo se tomaron en cuenta los negocios, y se les pregunto solo nombre y dirección, sin utilizar ninguna ficha. Además de esto se han registrado 170 nuevos inmuebles en la col. Divina Providencia, a lo que el departamento llamo plan piloto.

Lo que ha generado a la municipalidad: \$162.35 mensuales, (por 29 comercios, 2 industrias y 20 servicios) dicho sea de paso estos logros son un resultado del trabajo en tiempo que se puede calificar como marginal.

3.2.2.7 Recursos Humanos

De los 8 recursos humanos que se desempeñan actualmente en la unidad catastral de la alcaldía de Cojutepeque, 5 son empleados con menos de un año de labores, incluyendo al jefe, y los cuales no habían tenido experiencia previa en el área municipal, mucho menos catastral y de los cuales 2 son los inspectores.



Además algunos Gestores de Cobro, según palabras del jefe de catastro, recuperan menos dinero del que invierte la alcaldía en pagarles.

Tabla #21 Datos del Recurso Humano del departamento de Catastro

Nombre del Puesto	Nivel Académico	Tiempo en el puesto	Experiencia Laboral	Edad
Jefe Dpto. de Catastro	Universitario	1 1/2 años	Variada	26
Cuentas Corrientes	Bachillerato	3 1/2 años	9 años en la alcaldía	31
Mensajero				
Secretaria	Bachillerato	2 1/2 años	12 años en la alcaldía	37
Recuperación de Mora	Bachillerato	2 años	6 años en la alcaldía	25
Gestor de Cobros	Bachillerato	1 año	Ninguna	33
Gestor de Cobros	Bachillerato	2 meses	Ninguna	29
Gestor de Cobros	Bachillerato	6 meses	5 en la alcaldía	35
Inspectores				
Inspector 1	Bachillerato	1 año	Ninguna	27
Inspector 2	Bachillerato	1 año	Ninguna	27

En administraciones pasadas los inspectores al realizar el trabajo de campo, se retiraban a sus casas y regresaban a marcar tarjeta, aun no se ha construido un mecanismo para monitorear dicho comportamiento.

Abonado a esto la comodidad de los empleados que han sido beneficiados en administraciones anteriores con capacitaciones en nuevas herramientas y procedimientos, quienes no han dado continuidad a lo aprendido, lo que a llevado al estancamiento del departamento.

3.2.2.8 Tecnología Utilizada

Como podemos observar en el cuadro de identificación de recursos e infraestructura, el departamento cuenta con mobiliario básico y 3 computadoras, cabe resaltar que una de ellas fue donada a la municipalidad dentro del proyecto de cooperación internacional del Geological Survey, la alcaldía Municipal de Cojutepeque y otras 4 Cabeceras departamentales que fueron beneficiadas en el año 2000 además con una impresora, unidad GPS, cámara digital, ortofotomapas tomadas por el USGS entre 2000 – 2001 (o ya existentes en el CNR) con una resolución y precisión de menos de 1m y lo mas importante el software Arc View, capaz de llevar un registro



claro y ordenado de los inmuebles y comercios del municipio, este equipo fue acompañado además con una capacitación a 4 empleados municipales por lapso de una semana en un hotel del oriente del país, de los cuales 2 ya no trabajan en la alcaldía y los otros no dieron continuidad a lo aprendido y fueron trasladados a otras unidades administrativas, con lo que queda abandonado el proyecto del sistema de Información Geográfica en Cojutepeque.

Este proyecto ha quedado reducido en la alcaldía Municipal de Cojutepeque, a una Computadora utilizada como maquina de escribir, para hacer notas y reportes varios de las inspecciones realizadas por el departamento de catastro municipal, aonado a esto el que se halla deteriorado una yave interna de la computadora, por lo que ya no se puede utilizar el programa de Arc View.

Referente a las otras dos computadoras, contienen un sistema de recuperación de mora y cuentas corrientes, realizado en 1998 en Fox Pro, sistema que esta completamente desfasado, pues ya no llena las expectativas del departamento, aparte que la capacidad de la memoria de esta, es tan pequeña que ya no soporta plataformas superiores a Window 97, con todos sus programas.

3.2.2.9 Sistemas de Registro Catastral

Existen múltiples sistemas de registro catastral, como planos, fichas individuales de contribuyente y ficheros informaticos, toda esta información desordenada y su consecuente deterioro, a generado duplicidad y hasta triplicidad de cuenta para algunos ciudadanos, además de una gran cantidad de gente que no se tiene registrada o con datos desactualizados.

3.2.2.9.1 Planos o Mapas

Actualmente el departamento cuenta con infinidad de mapas, catastrales, en pésimas condiciones, que han ido empeorando, por las condiciones climáticas a las que eran expuestas, pues no fue hasta la remodelación de la alcaldía municipal hace 2 meses que recibían el azote constante de goteras en el lugar adonde eran almacenados, lo que causo que varios de ellos quedaran inservibles.



3.2.2.10 Medio Ambiente.

3.2.2.10.1 Iluminación

No cabe duda que la luz natural es la mejor iluminación para el trabajo, aunque existe la posibilidad de que la luz artificial se aproxime lo más posible a la luz natural.

Para poder afirmar lo anterior se debe tomar en cuenta ciertas características que brindan esa posibilidad; estas son la distribución y ubicación de las luces, la intensidad, el brillo y la combinación de la luz natural con la luz artificial.

Se constató que en el departamento de Catastro la luz natural no es suficiente para brindar una efectiva contribución a la realización eficiente de las tareas diarias, pues se utiliza excesivamente las luminarias, internas, al grado de tener que permanecer encendidas incluso al medio día y en horas de la tarde.

3.2.2.10.2 Ventilación y Temperatura.

Otro aspecto importante a evaluar en toda empresa es la ventilación y la temperatura con la que se está trabajando, debido a que el exceso de calor en cualquier área de trabajo resulta ser molesto, sobre todo en las horas del mediodía y las primeras horas de la tarde; ya que produce sueño, stress y fatiga al empleado, lo cual viene a generar ineficiencia tanto en las labores de los empleados como malestar y descontento en los clientes que permanecen dentro de las instalaciones.

Por esta razón, muchas empresas mantienen una ventilación natural adecuada o en su defecto, una ventilación artificial y un grado de temperatura agradable, que permite un balance entre el calor o el excesivo frío, logrando así el bienestar tanto de las personas que permanecen dentro de las oficinas.

En las oficinas de Catastro, como constatamos en el apartado anterior, no cuenta con iluminación natural adecuada, por lo reducido que son las ventanas, lo que redundante e incide en el calor que se genera en horas del medio día y tarde, además no existe una adecuada ventilación artificial



3.2.2.10.3 Ambiente Sonico

Las ondas sonoras son en realidad cambios en la presión del aire, que son transmitidas a través del canal auditivo hacia el tímpano, en el cual se produce una vibración.

En la clasificación de ruidos industriales, podemos asegurar que en el departamento de catastro municipal, existen ruidos fluctuantes, por la cercanía de la carretera y el paso vehicular de los buses interdepartamentales de San Ramón, Candelaria y Analquito.

3.2.2.10.4 Orden y Limpieza.

El aseo, tanto interno como externo de una empresa o institución, son aspectos fundamentales que conforman el ambiente al que están expuestos los clientes externos y internos. Pero además, estos aspectos reflejan la presentación o imagen de la organización, clientes y la sociedad.

La importancia de evaluar estos aspectos radica en que el laborar bajo un ambiente sucio y desagradable, genera descontento para cualquier tipo de persona que visita la Alcaldía, y por ende, una mala imagen para las demás personas.

De acuerdo a la observación que se realizó se confirmó que tanto fuera como adentro de las instalaciones, no hay problemas de aseo, ya que la mayoría de ocasiones los pisos, las paredes y vidrios se encuentran limpios. Lo que se interpreta como una realización de tareas de aseo completas, por parte del ordenanza de esta zona de oficinas de la alcaldía, podemos subjetivizar con el echo que para la administración actual y su concejo municipal, la limpieza fue unos de sus puntos de campaña, mas fuertes, lo que ha incidido en la limpieza interna del inmueble alcaldía municipal.

Se observó también que existen un número suficiente de basureros dentro de las instalaciones de la Alcaldía. Esto facilita que las personas boten la basura en un lugar adecuado.



3.2.2.10.5 Señalización.

Otro aspecto importante dentro de una organización es la señalización, la cuál consiste en la simbología necesarios para establecer el enlace y la comunicación entre dos o más personas.

Es elemental tomar en cuenta que no todos los usuarios conocen plenamente las instalaciones de las diferentes municipalidades, ya que las visitan solamente en algunas ocasiones.

Por lo tanto, es de suma importancia hacer uso de una buena señalización, mediante la colocación de rótulos y letreros que identifiquen adonde pueden realizarse los trámites que se necesitan.

La falta de una buena señalización que les indique a qué departamento deben acudir y dónde está ubicado, además no existe una señalización que indique rutas de escape en caso de terremotos o incendios.

3.2.2.10.6 Mobiliario y equipo.

El mobiliario y equipo son aspectos conocidos como “recursos técnicos”, los cuales incluyen las herramientas y otros elementos tangibles de los servicios que se brindan, estos son inversiones en bienes necesarios e importantes que permitan un mejor desempeño del recurso humano. Estas pueden incluir: salas de espera, oficinas administrativas y parqueo. Estos bienes necesitan un buen mantenimiento, reparaciones y muchas veces sustitución de los mismos.

Actualmente se encuentra descuidado el aspecto de mantenimiento y sustitución del mobiliario y equipo que se utiliza.

3.2.2.11. Distribución Del Área de Trabajo

Tan vital como el mobiliario que se utiliza, es el espacio físico donde se labora.

La distribución vista en planta del área de trabajo del departamento de Catastro, se muestra en la ilustración 12 y en la ilustración 13 se muestra una aproximación al espacio físico real, a través de un dibujo tridimensional.



Ilustración 12 Distribución en plan del Departamento de Catastro Municipal



Ilustración 13 Vista tridimensional del Departamento de Catastro Municipal



3.3 RESUMEN DEL DIAGNOSTICO

Se han evaluado hasta el momento algunos aspectos relevantes del Departamento de Catastro Municipal de la Alcaldía de Cojutepeque, partiendo de que no puedo proponer soluciones al estado del catastro sin tomar en cuenta la organización en su totalidad, se analizo toda la estructura interna y en ese sentido las conclusiones que se obtuvieron del análisis de entrevistas y observación directa fueron las siguientes:

1. El Departamento de Catastro cuenta con nueve recursos humanos de los cuales solo dos inspectores realizan realmente la función catastral y a ello dedican un tiempo marginal.
2. La estructura administrativa definida estipulada en el organigrama oficial, no esta funcionando, pues el subgerente de servicios, no está contratado, lo que genera funcionamiento aislado, del departamento de catastro y sobrecarga de trabajo para: despacho, gerencia general.
3. Al no contar con un sub gerente financiero, se genera una inadecuada comunicación, del departamento de catastro con el concejo municipal, el despacho y la gerente general, lo que degenera en malos entendidos y tensiones internas innecesarias.
4. Existe una desactualización de los registros catastrales y ordenanzas municipales, a tal grado que se vuelven mas un atraso para la administración el estar trabajando con una base de datos en esas condiciones, los mapas además de eso, están casi destruidos, por lo que podemos decir que el departamento no cuenta con mapas.
5. El concejo, despacho, la gerencia general y subgerencia administrativa no tienen un adecuado concepto de la segregación de funciones o no tienen claridad de las funciones naturales de cada dependencia, en especial el catastro municipal.



6. No existe un manual de funciones, procedimientos o descriptor de puestos, para la administración municipal, lo que en parte causa que los empleados no tienen bien definidas sus funciones y exista duplicidad de funciones en la administración.
7. Muchas de las actividades que realiza el departamento de catastro municipal, son una verdadera pérdida de tiempo, y dinero para la administración municipal, pues no generan ingresos, además de ocupar cantidad de tiempo en su realización, y existir duplicidad principalmente en las inspecciones.
8. El plan estratégico institucional contiene muy buenas iniciativas para desarrollar la administración pero se han quedado en eso “iniciativas”, pues son cortos los avances que se han tenido, en cuanto a el.
9. El catastro municipal es subestimado administrativamente, pues hay una visión utilitaria reductiva financiera por la administración, no se observa mas alla de los \$41,000 dólares mensuales, que genera, ni se le da el componente de ordenamiento territorial.
10. El ordenamiento territorial para el cual tiene que contribuir catastro, no esta enfocado estratégicamente, pues existen acciones aisladas como, reparación de calles, ordenamiento de ventas ambulantes y mercado, pero no un plan estructurado de los pasos a seguir en ese sentido.
11. Existen en los archivos del departamento de catastro algunos estudios, realizados por diferentes instituciones que plantean mejoras al departamento, que no se les ha dado seguimiento efectivo por parte de la administración y que por tanto no han trascendido.
12. Existe una subutilización de los recursos tecnológicos contenidos en el departamento de catastro municipal, tal es el caso de la cámara digital, unidad GPS, computadora y demás equipo donado al mismo.



13. No existe un plan de gestión y obtención de apoyos externos que pueden incidir positivamente en el desarrollo del departamento de catastro, a pesar de haber existido ofrecimientos al respecto en varias ocasiones.

14. El contrato con CAESS no está rindiendo los frutos máximos posibles, además de no existir un mecanismo de fiscalización sobre lo recaudado por la entidad y se da poco seguimiento al tema.

15. El departamento de cuentas corrientes, está funcionando al igual que otras dependencias como una isla, aunque ahí se manejen todas las cuentas de los contribuyentes a nivel municipal, incluyendo la banca y gran industria.

16. No existe una estandarización de salarios a nivel municipal y nunca ha existido una revisión detallada al respecto.

17. Las relaciones de trabajo entre los empleados y el jefe inmediato de la unidad de catastro, se califican como buenas y entre los empleados del mismo nivel se califican como muy buenas, lo que indica que existe un ambiente laboral agradable y con buena comunicación.

18. El ambiente sonico, lumínico, de temperatura y salubridad son aceptables, pero no existen adecuada señalización en el área de trabajo y hay deficiente distribución equipo y mobiliario de dicho departamento.

19. La presentación Individual de los Gestores de Cobro es inapropiada por, la delicadez y seriedad de su labor, y el amplio contacto con la gente.

CAPITULO IV
“PROPUESTAS DE MEJORA ADMINISTRATIVAS”.



PROPUESTA DE MEJORAS ADMINISTRATIVAS

En este capítulo se presenta una vista rápida de posibles soluciones a corto plazo para el departamento de Catastro municipal de la Alcaldía de Cojutepeque, utilizando las siguientes herramientas proporcionadas por la ingeniería industrial:

Análisis y Manejo de formas en la empresa, Técnicas de reorganización administrativas, Normas generales para la preparación de organigramas, Procedimiento general para la elaboración de Manuales Administrativos, Construcción y análisis de diagramas de operaciones y Diagramas de procedimientos para el estudio y análisis de sistemas

Se empieza con resumir y agrupar los problemas resultantes del diagnóstico y algunas respuestas propuestas a ellos, que se presentan en la tabla 22 y 23.



TABLA #22 Resumen Problemas estructurales de Alcaldía

	Problema	Posible Solución	Tiempo Estimado de implementación	Supuestos
1	Existen varios vacíos en el organigrama, incluyendo que el departamento de catastro y cuentas corrientes, están funcionando al igual que otras dependencias como una isla, sin un seguimiento adecuado.	Nombramiento subgerente encargado del seguimiento transitorio, hasta no estar contratado el Subgerente Financiero y/o de servicios	2 meses	No existen fondos para la contratación de dichas plazas
2	El plan estratégico institucional contiene muy buenas iniciativas para desarrollar la administración pero se han quedado en eso "iniciativas", pues son cortos los avances que se han tenido, en cuanto a el.	Priorizar propuestas del PEI, hacer gestión para impulsar proyectos priorizados y formar comisiones incluyendo concejales para dar seguimiento a los mismos	2 meses	Voluntad de la comisión administrativa del concejo, el darle seguimiento.
3	El contrato con CAESS no rinde sus mejores frutos, además de no existir un mecanismo de fiscalización sobre lo recaudado por la entidad y se da poco seguimiento al tema.	Actualmente se esta en proceso de revisión del contrato con CAESS.	1 mes	Se concretara por parte de la administración un nuevo acuerdo
4	No existe una política institucional de recursos humanos, como escalafón, reglamento interno, etc. y nunca ha existido una revisión detallada al respecto.	Que la comisión administrativa del concejo retome responsablemente esta función	6 meses	Existirá un trabajo sistematizado y continuo por parte de la comisión.

TABLA #23 Resumen de problemas propios del Catastro Municipal

	Problema	Posible Solución	Tiempo Estimado de implementación	Supuestos
1	Existe funcionamiento aislado, del catastro y carga de trabajo para sub gerencia administrativa.	Nombramiento temporal, transitorio, mientras se nombra, un concejal o comisión que de seguimiento transitorio.	2 meses	No existen fondos para la contratación del gerente financiero
2	El Departamento de Catastro cuenta con nueve recursos humanos de los cuales solo dos inspectores realizan realmente la función catastral y a ello dedican un tiempo marginal.	Revisión y reasignación de funciones, entre los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal	6 meses	Decisión del concejo a impulsar el cambio.
3	Inadecuada comunicación, del departamento de catastro con la Administración en general, lo que genera tensiones internas innecesarias.	Designar al nexo temporal contratación del subgerente financiero, lo mas pronto posible	1 mes y 10 meses	Que el subgerente financiero será contratado en un año.
4	Existe una desactualización de los registros catastrales a tal grado que se vuelven un atraso para la administración, los mapas están casi destruidos.	Negociar con CNR para tener Base de datos digital del Municipio.	6 meses	se adquiere la tecnología necesaria.



5	Las copias de ordenanzas municipales, con las que cuenta el departamento, están en estado deplorable algunas son ilegibles, y no cuentan con su actualización	Digitar el 100%, de las ordenanzas municipales y darles una presentación adecuada.	mes 1	Ninguno*
6	Es necesario socializar y/o dar a conocer las funciones catastrales para el desarrollo del municipio, para que la alta gerencia la den la importancia que se merece	Socializar con estas dependencias las funciones ideales del catastro, para poder formalizarlas.	3 meses	Decisión del concejo a impulsar las capacitaciones
7	No existe un manual de funciones, procedimientos o descriptor de puestos, por lo que empleados no tienen bien definidas sus funciones y exista duplicidad de funciones en la administración.	Construir el Manual de Funciones y procedimientos para el departamento de catastro municipal.	2 meses	Reestructuración organizacional, de la alcaldía municipal.
8	Muchas de las actividades que realiza el departamento del catastro municipal, son pérdida de tiempo, y dinero, pues no generan ingresos y existir duplicidad principalmente en las inspecciones.	Construir el Manual de Funciones y procedimientos para el departamento de catastro municipal.	2 meses	Reestructuración organizacional, de la alcaldía municipal.
9	Hay solo una visión financiera utilitaria del catastro y no se le da el componente de ordenamiento territorial.	Presentación a concejo del diagnóstico resultante de este estudio y orientación al ordenamiento territorial.	3 meses	formación de comisión de seguimiento
10	El ordenamiento territorial no está enfocado estratégicamente, pues las acciones aunque buenas aisladas.	Que la comisión transitoria de Catastro y la de Ordenamiento territorial aproveche el proyecto de ordenamiento territorial promovido por el gobierno	1 mes	Aceptación del concejo municipal
11	Los estudios, realizados que plantean mejoras al departamento, que no se les ha dado seguimiento efectivo por parte de la administración y que por tanto no han trascendido.	Definir plan de seguimiento de los estudios y reorientar el recurso humano en esta función y preparar condiciones para que esta información pueda convertirse en proyectos a futuro	6 meses	Seguimiento por la comisión del concejo
12	Existe una sub utilización de los recursos tecnológicos.	Capacitar a personal en uso de equipo tecnológico.	4 meses	Gestión exitosa de capacitaciones y que los programas de sean periódicos, actualizados y dirigidos a solventar las necesidades de los empleados.
13	No existe un plan de gestión y obtención de apoyos externos que pueden incidir positivamente en el desarrollo	Comenzar gestiones para obtener a poyo de otras instituciones para el departamento de catastro municipal.	6 meses	Comisión del Gestión en esa función.

□ Sobre este apartado, y como fruto de este trabajo ya se realizó esta propuesta y se observa en el Anexo No1



Otros Supuestos del las propuestas de solución del cuadro #22 y #23.

- ☑ El plan de mejoramiento del Departamento de catastro de la alcaldía Municipal de Cojutepeque, deberá ser actualizado a corto plazo, siendo la efectividad y calidad de los procesos evaluada periódicamente por el jefe del departamento.

- ☑ Cada uno de los empleados del departamento de catastro debe participar activamente en el plan de mejora, fomentando la comunicación y el cambio continuo. Será el empleado capaz de convertirse en crítico de su propio trabajo y podrá proponer cambios con el fin de retroalimentar y mejorar la eficiencia de sus labores.

- ☑ Cada una de las oportunidades de mejora, para el departamento de catastro deberá ser identificada y trazada con objetivos alcanzables, medibles y a los que se les pueda dar seguimiento.



BASES DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA.

De la anterior problemática mencionada, encuentro algunos elementos, resonantes que podemos considerar como pilares para una propuesta estratégica de desarrollo del departamento de catastro de la alcaldía municipal de Cojutepeque, estos son:

1. Elaboración propuesta de Reestructuración Orgánica del departamento de catastro
2. Propuesta de capacitación al personal técnico del departamento de catastro.
3. Elaboración de, con nuevo manual de Funciones, Procedimientos y descriptor de puestos del departamento de catastro.
4. Modernización en tanto al uso de instrumentos tecnológicos actualizados
5. Crear una Comisión especializada del Concejo Municipal, para dar seguimiento temporal a la propuesta de desarrollo estratégico.
6. Gestión de apoyo y recursos nacional e internacionalmente, para el departamento de Catastro.
7. Otras Estrategias de carácter estructural para beneficio de la administración en general.



4.1 Elaboración propuesta de Reestructuración Orgánica.

Como observamos anteriormente las graves deficiencias por las que atraviesa el departamento de catastro, en tanto a su estructura actual siendo una de las mas sobresalientes el no tener contratado al sub gerente financiero, esta propuesta de reestructuración administrativa que permite a sus trabajadores saber la línea funcional, a la que se deben, incluye además de la misión del departamento.

4.1.1 Organigrama Propuesto para el Departamento de Catastro

La estructura organizativa del departamento de Catastro debe ser flexible, a medida que el aparato administrativo del departamento se ajuste en sus distintas fases de desarrollo, considerando el nivel educativo y experiencia de su recurso humano y en tanto a las tecnologías que valla adquiriendo como: Sistemas de Información Geográfica y además fortalecer su capacidad de gestión.

En el diagnóstico se detecto duplicidad de funciones entre los distintos departamentos; así como la falta de una estructura organizativa clave para fortalecer la administración del mismo.

Por lo que a continuación se detallará el desarrollo de la reorganización de su estructura organizativa para mejorar el desempeño de los empleados del departamento.

4.1.2 Reestructuración organizativa del departamento de catastro

Las actividades que se detallan para el desarrollo de la reorganización de la estructura organizativa del departamento son:

- Verificar y evaluar la estructura organizativa y sus respectivas funciones.

Esta actividad consiste en hacer un análisis de la estructura organizativa actual del departamento y de las funciones de cada uno de los empleados del mismo que se han elaborado anteriormente, para verificar si coinciden o existen modificaciones



respecto al modelo propuesto. Esto se hace con la finalidad de establecer una estructura y funciones para lograr un eficiente desempeño y desenvolvimiento de cada uno de los empleados de dicho departamento.

- Proponer un modelo en la estructura y descripción de puestos del departamento de Catastro.

A partir de la verificación y evaluación de la organización del departamento de Catastro, se elaborará un modelo de la estructura organizativa y un perfil para cada uno de los empleados del departamento, con el objetivo de disminuir y sistematizar las funciones de cada uno de ellos dentro del departamento.

- Actualización y seguimiento del modelo propuesto.

Esta actividad consiste en que la administración del departamento de Catastro aplique este modelo como una herramienta administrativa, donde se defina la unidad de mando, delegación de autoridad, así como también se delimiten las funciones y responsabilidades de los empleados de dicho departamento, a la vez que se verifique el cumplimiento de las funciones de cada puesto de trabajo durante un período estipulado por la jefatura de Catastro. Al mismo tiempo este modelo tiene que actualizarse cada período de gestión para que éste vaya respondiendo a las nuevas necesidades o exigencias de los ciudadanos y a la visión de la municipalidad.

4.1.3 Pasos para la reestructuración organizativa del departamento de catastro

Los pasos a seguir para son los siguientes:

4.1.3.1 Presentación de la estructura organizativa propuesta.

La creación, reubicación o eliminación de unidades de trabajo corresponde a una de las fases más importantes del proceso administrativo; es decir a la organización, que es el proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interaccionadas por líneas de

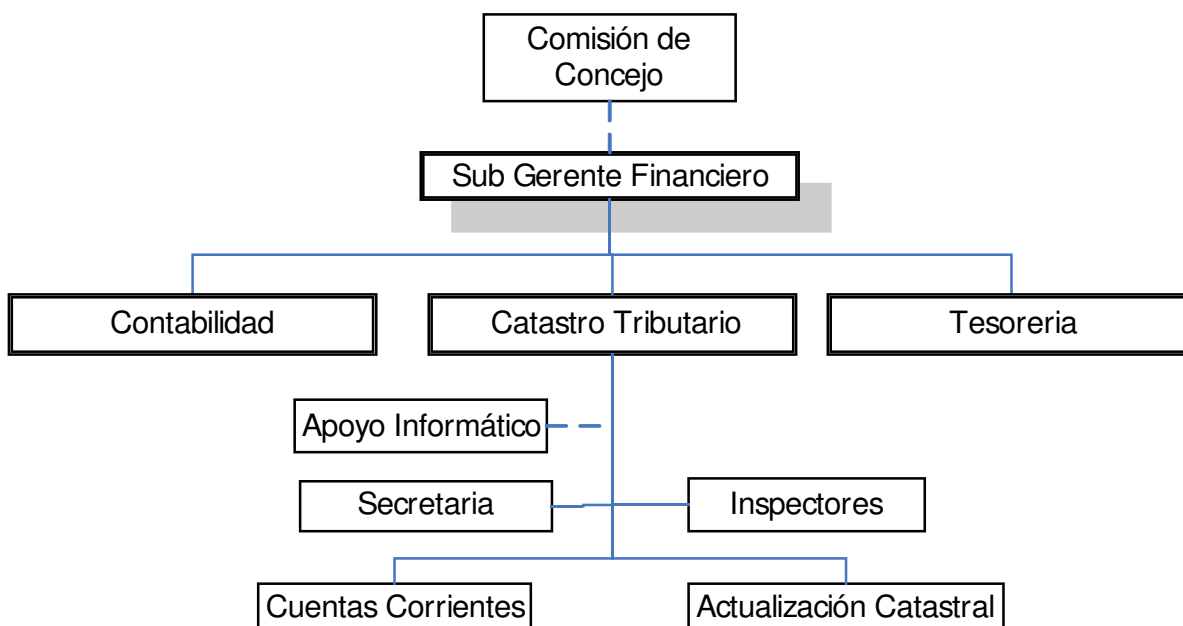
mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas.

Si bien es cierto que una buena estructura organizacional no garantiza un resultado satisfactorio de la gestión, se reconoce que una inadecuada organización dificulta o hace más costosa la función administrativa, e inclusive puede ser el mayor obstáculo para el alcance de los objetivos.

La estructura orgánica propuesta para el departamento de Catastro mostrada en la Ilustración 14, muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, así como sus respectivas relaciones, nivel jerárquico, canal de comunicación, línea de autoridad, supervisión y asesoría.

Basados en la definición observada en el Capítulo I de este trabajo, sobre Catastro Municipal tributario, se propone el siguiente Organigrama para el Departamento de Catastro de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque:

Ilustración 14 Organigrama propuesto para el Departamento de Catastro.



La estructura organizativa del departamento de Catastro propuesta esta constituida por 10 empleados en total, de los cuales 5 son inspectores.



4.1.3.2 Presentación de los aspectos mejorados o eliminados.

Para la reorganización administrativa, los aspectos mejorados o eliminados de la organización actual, fueron los siguientes:

Con respecto a la estructura organizativa actual (ver Ilustración 7, pagina 70) del departamento de Catastro se aumenta la cantidad de Inspectores y se elimina los gestores de cobro y la plaza de mensajero, estos se fusionan como una función mas de los inspectores, es decir que se reacomodaran los inspectores y recuperadores de mora para que se dividan geográficamente en zonas mas especificas, y tengan un mejor control sobre una cantidad menor de usuarios, de la siguiente manera:

La distribución de trabajo de los gestores de cobro se puede observar en el capitulo 3, (Ilustración 11, Pagina 76) del presente trabajo, de igual forma recordamos que la distribución de los inspectores es de 2 para toda la ciudad, la propuesta de redistribución quedaría de la siguiente manera: según se observa en la Ilustración 15

A este nuevo equipo de inspectores, se les estaría apoyando desde la nueva unidad de Actualización Catastral, que retomara las funciones del departamento que todavía tienen asignada los inspectores, y que anteriormente tenía el recurso de Recuperación de Mora, y que de igual forma sería el encargado de pasar los consolidados en actualización y recuperación, para cuentas corrientes. La función de mensajerilla también la estarían asumiendo los inspectores.

Por otro lado se anexa un vinculo con el departamento de informática pues el sistema actual tiene demasiadas carencias, y para este o cualquier nuevo paquete que sea instalado se necesitara este vital acompañamiento que de sostenimiento al Hardware y Software del departamento.



Ilustración 15 Nueva división de zonas



4.1.4 Monitoreo y seguimiento de la propuesta de reestructuración.

Para dar seguimiento al desarrollo de la propuesta de reestructuramiento del Departamento de Catastro de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque es necesario se supervise periódicamente por el Jefe del departamento, el cual verificará el cumplimiento de las actividades propuestas, a través de algunas herramientas administrativas las cuales, también pueden servir para dar seguimiento a diferentes actividades concernientes al departamento, esta son:

4.1.4.1 El Plan Operativo Anual (POA)

El POA por definición contiene indicadores, metas y objetivos, en los cuales a su vez y para este caso se define metas mensuales de recuperación de mora y de actualización catastral.

Para la evaluación de los mismos se elaboraran reportes trimestrales o por períodos de tiempo establecidos por la Jefatura del departamento, a través de los cuales se verificara que las funciones y nuevos procesos se están desarrollando de la forma adecuada, pero primordialmente, los resultados porcentuales de las objetivos y metas alcanzadas propuestos por cada empleado del departamento.

Esta herramienta sirve además para la auto evaluación, al momento de la elaboración del informe trimestral, por parte de cada empleado.

Las matrices puede estar diseñada de la siguiente manera:

Tabla #24 POA para Cuentas Corrientes

Objetivos	Metas	Indicadores	Justificación
Mantener una base de datos actualizada y confiable que sirva para la recolección eficiente de los ingresos	Tener en un 100% actualizado las cuentas de CAESS	% de Cuentas, actualizadas	Los datos que CAESS están atrasados y esto deriva en un cobro tardío, por lo que es importante mejorar esta situación
	Ingresar todas las resoluciones inmediatamente	Resoluciones pendientes de ingresar	



Tabla #25 POA para Inspectores

Objetivos	Metas	Indicadores	Justificación
Recolectar y suministrar la información de los contribuyentes de manera eficiente y eficaz, diferenciando los propietarios, hombres y mujeres que sirva como base para una eficiente y justa recaudación de impuestos	Realizar censo de negocios, en zona asignada, al menos 1 vez al año.	No de Censos realizados al final del año	La base de datos que se tiene no es confiable y el cumplimiento de las metas la actualizaría
	Ingresar en un 95% de mi cartera de contribuyentes al cobro en CAESS	% de Cuentas ingresadas a CAESS	
	Dar informe al jefe de catastro sobre demandas de contribuyentes en un máximo de 3 días hábiles	Demandas pendientes de informar	
	Generar un incremento del 10% de contribuyentes, en mi zona de trabajo	No de Contribuyentes nuevos/No total de contribuyentes	
Contribuir con una eficaz recaudación de ingresos e inducir a los contribuyentes al pago de los impuestos generando con ello un incremento en las arcas municipales	Eliminar en un 75% las moras comprendidas entre 90 y 180 días	No cuentas morosas eliminadas/cuentas totales	Al darle énfasis a la eliminación de mora entre 90 y 180 días estaríamos ampliando la cantidad de contribuyentes que pagan al día y nos emplearíamos con mayor énfasis en las moras de mas de 180 días
	Distribución de 160 recibos de cobros mensuales	Promedio de Recibo entregados mensualmente	
	Entrega de estados de cuenta y gestión de cobros a 220 contribuyentes mensualmente	Promedio de Estados de cuenta entregados mensualmente	
	Entrega de recibo de financiamiento antes del 15 de cada mes	No de recibos no entregados al 16 de cada mes	
	Recuperar el 10% de la mora histórica	% bimensual de mora recuperada	
	Realizar al menos 4 campañas de cobro domiciliario, al año.	No de campañas realizadas cada trimestre	

Además esta matriz deberá ir acompañada de un cronograma en el que se calendaricen las diferentes actividades planteadas, este puede integrarse de la siguiente manera.

Tabla #26 Cronograma que acompaña al POA

ACTIVIDADES	ENERO				...	DICIEMBRE			
	1	2	3	4	...	1	2	3	4
Gestionar Base Catastral CNR	X								
Inicio Capacitaciones		X	X						
Gestionar Modificaciones a tasas			X	X					
...									
Adquisición de nuevos equipos						X	X		



4.1.4.2 Otros Mecanismos propuestos

- Buzón de Quejas y Sugerencias: Dar atención a las quejas que manifiestan los contribuyentes, ya sea por medio de encuestas que se realicen o por el buzón de sugerencias y a las cuales se les de una pronta solución.

- Supervisión de Campo por parte del Jefe de Catastro: Seria un mecanismo mediante el cual el jefe de catastro, puede observar de primera mano, el trabajo del equipo de inspectores, esta tarea consistiría, en realizar inspecciones aleatorias en el tiempo, para verificar y supervisar el trabajo realizado, estas podrían estar motivadas, también por el buzón de quejas y sugerencias.

- Control mediante unidad GPS*: este mecanismo constaría en el manual de funciones de los inspectores, los cuales a través del mismo estarían obligados a marcar puntos en el GPS proporcionado, para que puedan reportar los inmuebles inspeccionados y las zonas y horarios a través de los cuales se movilizaron todo el día.

4.1.5 Misión Propuesta para el Departamento

“Detectar, Registrar y Mantener actualizados los hechos catastrales que se dan en la municipalidad, mejorando cada vez mas una base digital de registro territorial que facilite el control de la aplicación tributaria, y apoye el ordenamiento territorial, así mismo ayudar en la recuperación de fondos adeudados en el municipio, en concepto de tasas, servicios, impuestos y otros.” Esta se puede apreciar en su formato final en el Anexo No5.”

* GPS: Sistema de Posicionamiento Global, por sus siglas en ingles.



4.2 Capacitación al personal técnico del departamento.

Como visualizamos en el capítulo anterior la Alcaldía Municipal de Cojutepeque no cuenta con un programa sistematizado de capacitación a sus trabajadores.

4.2.1 Propuestas de capacitación técnica del recurso humano institucional

Procedimiento a seguir para implementar esta propuesta de capacitación para los empleados del departamento de catastro de la alcaldía municipal de Cojutepeque.

Este programa de capacitación tendrá la finalidad de transmitir nuevos conocimientos a los empleados del departamento de Catastro, ya que cuando una persona toma a su cargo a otra para indicarle como debe desarrollar su trabajo, está transmitiendo una serie de conocimientos que serán los necesarios para ejecutar correctamente su tarea.

Una buena capacitación por parte del responsable de implementar los nuevos procedimientos es la base para que se logre una mayor y mejor eficiencia y calidad en el trabajo.

De lo expuesto anteriormente se desprende la importancia de seguir un método en la capacitación del empleado, tal y como que ha sido implementado por instituciones como ISDEM, el cuál le ha dado óptimos resultados. Este método comprende cuatro pasos, que explican lo siguiente:

4.2.1.1 Preparar al Empleado.

Es muy importante esta fase de la capacitación, ya que si llega a interesar al instruido en lo que va a aprender y realizar subsecuentemente, se ha logrado una buena parte de la tarea.

En esta operación se requiere en la persona encargada de impartir la capacitación el entusiasmo por lo que va enseñar y demostrar seguridad por sus conocimientos. De esto depende que se logre una buena instrucción.



4.2.1.2 Demostrar el Trabajo.

Esta segunda parte de la capacitación se logra de acuerdo con explicar e ilustrar, una a una las fases importantes. La explicación e ilustración se hará conjugando lo teórico, es decir, mostrar prácticamente la tarea que se pretende enseñar.

Ilustrar la explicación se refiere a complementarla con esquemas, planos ejemplos gráficos, si es necesario con proyecciones de transparencias.

Resaltar cada punto clave, es decir todas aquellas cosas que se necesitan saber para ejecutar el trabajo correctamente. Dicho de otra manera, son todas las explicaciones que se refieren a cada una de las fases importantes, el porqué, el cómo y las consecuencias de las mismas.

Instruir clara, completa y pacientemente. Para explorar claramente, es necesario emplear el lenguaje del aprendiz, evitar toda desviación del tema para no confundir al instruido y poner especial empeño en explicar las cosas a su tiempo. La instrucción debe ser completa, no olvidar detalles que para el aprendiz puedan ser de suma importancia y de mucha ayuda.

Si se pierde la paciencia al estar instruyendo, es muy fácil que el empleado no asimile todo lo que se le ha enseñado. Demostrar únicamente lo que pueda asimilar. Debe ser exactamente la explicación que se requiere y no en exceso, por lo que el aprendiz puede desviarse y olvidarse de lo más importante de la operación.

4.2.1.3 Comprobación de lo Aprendido.

En este caso el supervisor se da cuenta del grado en que el trabajador ha asimilado lo enseñado.

Ejecutar la operación para corregir errores. La ejecución debe hacerse después de terminada la instrucción. Es conveniente dejarlo actuar solo, para que construya la operación y con ello acabe de grabar la enseñanza.



Corregir los errores. Si los errores cometidos son leves, es recomendable no interrumpir al empleado mientras está construyendo la operación que se enseñó; pero si se considera que el error pueda crear un mal hábito, lo indicado es corregirlo inmediatamente al ocurrir.

Continuar la práctica hasta asegurarse de que aprendió y felicítelo. El punto indica que no se debe dejar solo al aprendiz hasta que esté en condiciones para poder trabajar solo. Asimismo, reconocer sus méritos por el esfuerzo realizado, señalándole los aspectos sobresalientes de su aprendizaje.

4.2.1.4 Observación en la práctica.

Es un error grande creer que la instrucción ha terminado con la exposición o comprobación de un procedimiento. Es conveniente seguir de cerca el desarrollo del instruido ya en el desempeño del trabajo diario, a fin de que el supervisor compruebe la eficacia de su tarea y le dé oportunidad al empleado de consultarle sobre cualquier problema con que se tropiece.

Ponerlo a trabajar independientemente. Es muy importante que el empleado se dé cuenta cuándo empieza a trabajar bajo su propia responsabilidad. Así se le hará entender que la responsabilidad de su trabajo pesa sobre él y pueda tomar decisiones propias.

Si se descuida al trabajador y se le deja que consulte sus dudas con cualquiera de sus compañeros, lo más probable es que otro eche a perder el adiestramiento. La persona indicada debe saber y seguir el método que el supervisor emplea.

Revisar su trabajo frecuentemente, invitarle a hacer preguntas. Esto con el propósito de asegurarnos que ya no tiene ninguna duda sobre el trabajo que está desarrollando.

Disminuir la ayuda y la vigilancia. Cuando se comprueba que el trabajador ha entendido y ejecutado el trabajo correctamente, la supervisión debe disminuir hasta convertirse en la normal que se ejerce en el departamento.



A continuación se detallará el desarrollo, la cual se refiere a que la Alcaldía implementará un programa de capacitación para los empleados del departamento de catastro.

4.2.2 Presentación del desarrollo del programa de capacitación.

Las actividades que se detallan para la ejecución del programa de capacitación para los empleados del departamento de Catastro son:

4.2.2.1 Establecimiento de un acuerdo entre las partes interesadas.

Esta actividad consistirá en el establecimiento de un acuerdo con las autoridades correspondientes de la Alcaldía de Cojutepeque, donde se informará acerca del desarrollo del programa de capacitación para los empleados del departamento de Catastro, con el objetivo de lograr un cambio en la filosofía de atención al cliente de dicho departamento.

4.2.2.2 Impartir la capacitación.

Esta actividad consiste en que la capacitación será impartida por cooperantes, personal técnico de alcaldías amigas o jefe de catastro. Dicha capacitación será impartida luego de haber realizado el acuerdo entre las partes interesadas.

4.2.2.3 Evaluación del personal.

Esta actividad consiste en una evaluación que se realizará al personal del departamento de Catastro con el objeto de conocer el aprovechamiento de los empleados sobre los conocimientos impartidos y así detectar deficiencias que sirvan de base a nuevos programas de capacitación.

4.2.3 Pasos para desarrollar la capacitación en el departamento de catastro.



Si un empleado municipal logra satisfacer muchas de sus necesidades durante su vida de trabajo, se mostrará entusiasmado, rendirá mejor por propia iniciativa, y por lo tanto, será una persona satisfecha. Es por esas razones que dentro del programa se han incluido en la medida de lo posible, dichas necesidades, lo cual si bien no es una tarea fácil, debido al valor, consideración e importancia que cada empleado le da a los distintos eventos.

Lo anterior es el preámbulo para que las autoridades correspondientes de la Alcaldía de Cojutepeque, ejecuten acciones que deben realizarse para posibilitar que cada uno de los empleados que constituyen la municipalidad contribuya al logro de los objetivos planteados por la institución, lo que hace que la administración sea un elemento esencial en la gestión municipal.

4.2.4 El programa de Capacitación:

Existe una cantidad de información y conocimientos que deben ser manejados por un inspector, para que realice su trabajo de la mejor manera, muchos de estos tienen que ser suministrados desde dentro de la alcaldía como: la lectura, entendimiento y revisión de las tasas e impuestos vigentes en el municipio, además de manejar suficiente bien el Código Tributario y la aplicación de multas, así como el uso y aplicación del POA, fuera de esos conocimientos básicos se proponen las siguientes capacitaciones.

1. Técnicas de Ingeniería Aplicada
 - a. Sistemas de Unidades
 - b. Conversiones entre unidades
 - c. Medición y tipos de error
 - d. Elementos básicos de Topografía
 - e. Uso y medición con GPS
 - f. Lectura de Planos



2. Conocimientos técnicos Básicos
 - a. Word Básico
 - b. Exel Básico
 - c. Power Point Básico
 - d. Lectura y entendimiento de escrituras de propiedad

3. Dibujo Asistido por Computadora (Auto CAD u otros)
 - a. Sistemas de coordenadas
 - b. Manejo de formas básicas
 - c. Comandos especiales de trazado
 - d. Edición General de Elementos
 - e. Dibujos exactos, medición, acotación, anotación y trazado.
 - f. Presentación final e Impresión a escala

4. Aplicación de Sistemas de Información Geográfica (Arc View GIS)
 - a. Creación de Mapas
 - b. Añadir tablas sobre elementos a los mapas
 - c. Asignación de Direcciones geocodificadas
 - d. Simbolizar Texto
 - e. Etiquetas y objetos gráficos en los mapas
 - f. Trabajo con dibujos de CAD he imágenes.
 - g. Diseño e Impresión de Mapas

También se impartirían las siguientes temáticas

- Las herramientas básicas para la atención y servicio al cliente.
- Técnicas para aumentar la creatividad del personal.
- Comportamiento organizacional.
- Trabajo en equipo.
- Elaboración he implementación del POA.



Las actividades a realizar para el programa de capacitación se señalan en el cuadro siguiente:

Tabla #27 Objetivos Actividades, duración, lugar y recursos de Capacitación

Estrategia	Objetivos	Actividades a realizar	Duración	Lugar	Recursos		
					Técnicos	Humanos	Financieros
La Municipalidad implementará un programa de capacitación para los empleados del Dpto. de Catastro	Lograr un cambio en la filosofía de atención al cliente de dicho Dpto.	Establecimiento de un acuerdo entre las partes interesadas.	1 día (4 h.)	Alcaldía Municipal de Cojutepeque		Jefe de Catastro y/o cooperantes de otras municipalidades	
	Mejorar la atención del contribuyente que visita el dpto., así como las buenas practicas de los empleados, en su quehacer diario	Impartir la capacitación.	25 Sábados (200 h.) 8h/día	Alcaldía Municipal de Cojutepeque	Cañón, Retroproyector, material de apoyo, papelería y útiles	INSAFORP, Cooperantes, técnicos de alcaldías amigas y/o jefe de catastro	En caso de capacitar INSAFORP se cancelara un máximo del 30% del costo total de la capacitación
	Conocer el aprovechamiento de los empleados sobre los conocimientos impartidos y detectar deficiencias que sirvan de base a nuevos programas de capacitación.	Evaluación del personal.	1/2 Semana (10 h.) 4h/día	Alcaldía Municipal de Cojutepeque	Papelería	Jefe de Catastro	



4.3 Elaboración de Manual de Funciones, Procedimientos y Descriptor de Puestos.

Recordamos que esta construcción es paralela a la redistribución orgánica propuesta en el inciso 4.1 de este mismo capítulo, además como visualizamos en el capítulo anterior el departamento de catastro no cuenta con manuales de funciones, es entonces es este apartado que trataremos de proponer este instrumento tan esencial para el desarrollo de la administración municipal, el cual vemos en el anexo No 6.

Por otro lado, como observamos anteriormente en el Capítulo 2 la evolución del impuesto catastral sobre la contribución territorial rústica, con su carácter moderno, se vincula como objetivo político fundamental del liberalismo revolucionario europeo para quebrantar, mediante el sistema fiscal, los privilegios de la nobleza terrateniente, actualmente podríamos traducir lo anterior diciendo “Para Contribuir al Desarrollo Local”, desde la visión amplia que construimos en el mismo capítulo.

Además no podemos apelar aquí a la creación de un impuesto o tasa sobre la riqueza, como actualmente se cuenta en Europa, es decir pasar de una concepción tributaria basada en el sistema de impuestos de producto a una nueva concepción tributaria basada, fundamentalmente, en un impuesto general sobre la renta de las personas, para corregir los posibles defectos que tradicionalmente se achacan a la contribución Territorial: como desigualdad contributiva derivada de la imposibilidad de valorar correcta y homogéneamente las tierras.

4.3.1 Pasos para la normalización de los procesos

1. Presentación del proceso actual.
2. Presentación del proceso propuesto.
3. Presentación de los aspectos mejorados o eliminados en los procesos.
4. Ensayo y actualización del modelo propuesto.

Esta última actividad consistirá en que el departamento aplique y de seguimiento a los procedimientos propuestos, con el objetivo de conocer la eficiencia en la calidad



del servicio prestado, y la vez identificar necesidades en el desarrollo de los mismos de manera que el personal este familiarizado con el nuevo procedimiento y no se le presente ninguna dificultad.

4.3.2 Proceso de actualización catastral.

El proceso de actualización catastral, es la actividad que realizan los inspectores, respecto a los inmuebles: habitacionales, comercio, industria o que en general debe de tasar, en el caso de la ciudad de cojutepeque, peor aun, mantiene un mecanismo impositivo, mas que des actualizado y que es en gran medida responsable de la perdida de tiempo de los inspectores del catastro, pues tienen que seguir un procedimiento rígido para la calificación y actualización de los inmuebles municipales, además de contar con una forma (ficha de actualizaron), totalmente des actualizada y obsoleta que se presenta en la Ilustración 16.

4.3.2.1 Proceso vigente de actualización catastral.

El proceso actual visualizado es el que se presenta en la tabla #25, aunque este se construye en este trabajo a partir de la observación del trabajo desarrollado por los inspectores:

Tabla #28 Proceso de actualización Catastral, vigente.

No	Actividad	Distancia (m)	Tiempo (min)	Simbología
1	Movilización al lugar de inspección.	Variable	15	
2	Colocar código del inmueble	0	0.5	
3	Consultar si se encuentra el propietario	10	1	
4	Preguntar Nombre, DUI, NIT y dirección	0	1	
5	Verificar uso del inmueble	0	0.5	
6	Verificar naturaleza del inmueble	0	0.5	
7	Medir metros de frete, del inmueble	10	2	
8	Medir ancho de la calle	5	2	
9	Llenar ficha de calificación	5	3	
10	Movilizarse a la Alcaldía Municipal	Variable	15	
11	Elaboración Reporte (calculo cobro mensual a mano)	0	5	
12	Pasar reporte a Jefe de Catastro	5	1	
13	Jefe revisa cálculos	0	3	
14	Jefe firma reporte	0	0	
15	Modificaciones en cuentas son realizadas	5	5	

40 metros 54.5 minutos



Ilustración 16 Ficha actual de Actualización Catastral.

REGISTRO Y CONTROL INMOBILIARIO

I. CÓDIGO DE UBICACIÓN DE INMUEBLES

CODIGO CATASTRAL CNR	Mapa	Parcela	Cod. Parcelario Municipal	
COD. UBICACIÓN MUNICIPAL	Zona	Sector	Manzana	Secuencia
NUMERO DE INSCRIP. INMUEBLE CNR				

II. INFORMACION DE PROPIETARIOS

CODIGO RCT

NOMBRES: _____ NIT: _____
 APELLIDOS: _____ DUI: _____

DIRECCION COMPLETA: _____ TELEFONOS: _____

PROP. ANT. _____

CO-PROP.	_____	%
	_____	%
	_____	%
	_____	%

III. INFORMACION DEL INMUEBLE

DIRECCION COMPLETA: _____

USOS DEL INMUEBLE

a) Vivienda Multifamiliar	<input type="checkbox"/>	e) Habitacional	<input type="checkbox"/>	i) Servicios	<input type="checkbox"/>
b) Condominio Vertical	<input type="checkbox"/>	f) Comercial	<input type="checkbox"/>	j) Recreativo	<input type="checkbox"/>
c) Condominio Horizontal	<input type="checkbox"/>	g) Industrial	<input type="checkbox"/>	k) Institucional	<input type="checkbox"/>
d) Mezcla N° piezas	<input type="checkbox"/>	h) Financiera	<input type="checkbox"/>	l) Baldío	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique): _____

NATURALEZA: Urbana Rural AREAS m²

Tipo de Construcción	Saldo por mora desde	Total	_____ m ²
	Recalificación de Medidas	Construida	_____ m ²
Valor Comercial	A partir de:	N° Plantas	_____

Fronte	Rumbo	Medida	Recubrimiento Calle		Ancho de Calle
1			a) Asfalto <input type="checkbox"/>	h) Fraguado <input type="checkbox"/>	
2			c) Adoquin y Piedra <input type="checkbox"/>	g) Otro <input type="checkbox"/>	
3			d) Concreto <input type="checkbox"/>	b) Adoquin <input type="checkbox"/>	
4			e) Fraguado caliente <input type="checkbox"/>		

SERVICIO	TIPO	BASE IMP.	UNIDAD	TARIFA	TAGO MENSUAL
Aseo Publico			m ²		
Barrido de Calles			m ²		
Alumbrado			m ²		
Pavimentado			m ²		
Otro					
TOTAL					

PERIODO IMPOSITIVO \$ _____ IMPITO DEL PERIODO \$ _____

INFORMANTE: _____
 INSPECTOR: _____
 SUPERVISOR: _____

OBSERVACIONES: _____

FECHA: _____



4.3.2.2 Proceso de actualización catastral propuesto

Para este análisis arranca a partir de los siguientes supuestos:

Para la información de propietario, solo se requerirá de nombre, DUI, NIT y dirección del propietario en el caso que el inmueble tenga co propietarios, dicha información se colocara en “notas”, del mismo formato de reporte.

En información del Inmueble, se colocaran solo los usos del inmueble que existen actualmente en Cojutepeque ya que no existen vivienda multifamiliar, ni condominio vertical y horizontal (opciones que contiene el formato anterior), de igual forma al no encontrarse la opción, adecuada, se colocara en otros, todas ellas con codificación.

No se colocara el cuadro de tipo de construcción y valor comercial pues es infuncional ni tampoco el de área construida. (a menos que exista la reforma en el futuro)

De igual forma se eliminara el recubrimiento de calle, pues se propone la estandarización del las tasas por los diferentes rubros como son: asfalto, fraguado, adoquín, piedra, etc.

Se eliminara el nombre del inspector que realiza reporte pues cada uno tendrá un código el cual contendrá el numero de ficha del inicio de la pagina.

El resultado final (calificaron catastral) de ficha propuesta es el que observamos a continuación en la ilustración 17, este contara además con un pequeño instructivo de llenado y uso para el inspector y que también se acompaña de un instructivo para uso del GPS, vital para este procedimiento, pero estos los veremos en el Anexo No 7.

Ilustración 17 Nueva ficha de actualización catastral para inspectores

CÓDIGOS

Inspector:

Fecha:

Municipal:

CNR:

Uso:

UBICACIÓN

PROPIETARIO

Nombres: NIT:

Apellidos: DUI:

Dirección: Genero:

E. Civil:

Teléfono:

NMUEBLE

Dirección:

NCALIFICACIÓN

Servicio	Tipo	Base.	Uni.	Tarifa	Pago
Recolección					
Otro					
Alumbrado + Pavimento + Disposición Final					
TOTAL					

Nota:

Y el diagrama final del proceso propuesto es el que se presenta en la siguiente ilustración



Ilustración 18 Curso grama analítico "Proceso de Actualización Catastral"

CURSOGRAMA ANALITICO - DIAGRAMA DE SERVICIO.											
CURSOGRAMA No. <u>1</u>		HOJA No. <u>1</u> DE <u>1</u>									
PROCEDIMIENTO: Actualización Catastral				ACTIVIDAD		ACTUAL		PROPUESTO			
				OPERACIÓN				8		3	
METODO: PROPUESTO <input type="checkbox"/> ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> €				TRANSPORTE				2		2	
LUGAR: Dpto. de Cuentas Corrientes				DEMORA				1		1	
NUMERO EMPLEADOS: cinco				INSPECCION				4		2	
				ALMACENAJE				1		1	
PREPARADO: Luis Antonio Montenegro				DISTANCIA (mts)				40		60	
APROBADO: Universidad Don Bosco				TIEMPOS (min)				54.5		38.5	
FECHA: Junio 2005				TOTAL ACTIVIDADES							
NO.	DESCRIPCION			DISTANCIA	TIEMPO	OPERACION	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	Responsable
1	Movilización al lugar de inspección				15	●	→	○	□	▽	Inspector
2	Consultar por el propietario			10	1	●	→	○	□	▽	Inspector
3	Verificar Identidad			0	1	○	→	○	□	▽	Inspector
4	Verificar uso del inmueble			0	0.5	○	→	○	□	▽	Inspector
5	Medir puntos perimetrales, área construida y 2das o 3ras plantas			40	3	○	→	○	□	▽	Inspector
6	Llenar ficha de calificación			5	2	●	→	○	□	▽	Inspector
7	Movilización a la alcaldía municipal				15	○	→	○	□	▽	Inspector
8	Entregar fichas a actualización Catastral			5	1	○	→	○	□	▽	Inspector
9	Modificación de Cuenta en Sistema					●	→	○	□	▽	Actualización
				<u>60</u>	<u>38.5</u>						

4.3.2.3 Presentación de aspectos mejorados o eliminados en los procesos.

Dentro de las mejoras observadas a través del proceso propuesto anterior tenemos :

Un solo inspector realiza la actualización, puesto que las mediciones se realizan (en el caso de darse, con la unidad de posicionamiento global, lo que nos indica que estaríamos ahorrando un recurso humano por el total de tiempo que tarda el proceso.

La actualización se realiza a través de la "simple inspección" de inmuebles observados con modificaciones, obteniendo de las fichas de actualización con mapas digitales ya actualizados, que permitan identificar los inmuebles que han sufrido cambios.



Las nuevas tasas catastrales, propuestas simplifican el proceso de medición reduciéndolo a la medición de los puntos perimetrales del terreno para determinar área del inmueble

Por supuesto, cabe mencionar el uso del GPS en este proceso de actualización catastral

El inspector ya no tendrá que hacer reporte escrito para el jefe de las actualizaciones simplemente entregara de reporte a actualización catastral, encargado administrativo de ello.

Tabla #29 resumen de aspectos mejorados, del proceso de actualización catastral

PROCESO	TIEMPO (minutos)	DISTANCIA (metros)	○	➡	◐	◻	▽
ACTUAL	54.5	40	8	2	1	4	1
PROPUESTO	38.5	60	2	2	1	2	1
SE REDUCE	16	-20	6	0	0	2	0
%	70.6%	150%	75%	0%	0%	50%	0%

4.3.3 Proceso de Recuperación de Mora.

Como sabemos la alcaldía municipal de cojutepeque no cuenta con procedimientos para la recuperación de mora, todos ellos tiempo atrás se han venido realizando empíricamente, según dictan los esbozos de ley que se consultan.

Lo que aquí se pretende es poner por escrito, el proceso administrativo que permita a los inspectores orientarse en las actividades que llevan a cabo diariamente.

Aunque no parezca ser el alcance de este trabajo, lo referente a la recuperación de mora, es necesario reformularla por la reasignación de funciones que este conlleva, pero mas importante aun es la revisión de esta propuesta por expertos en el tema, de la administración municipal.

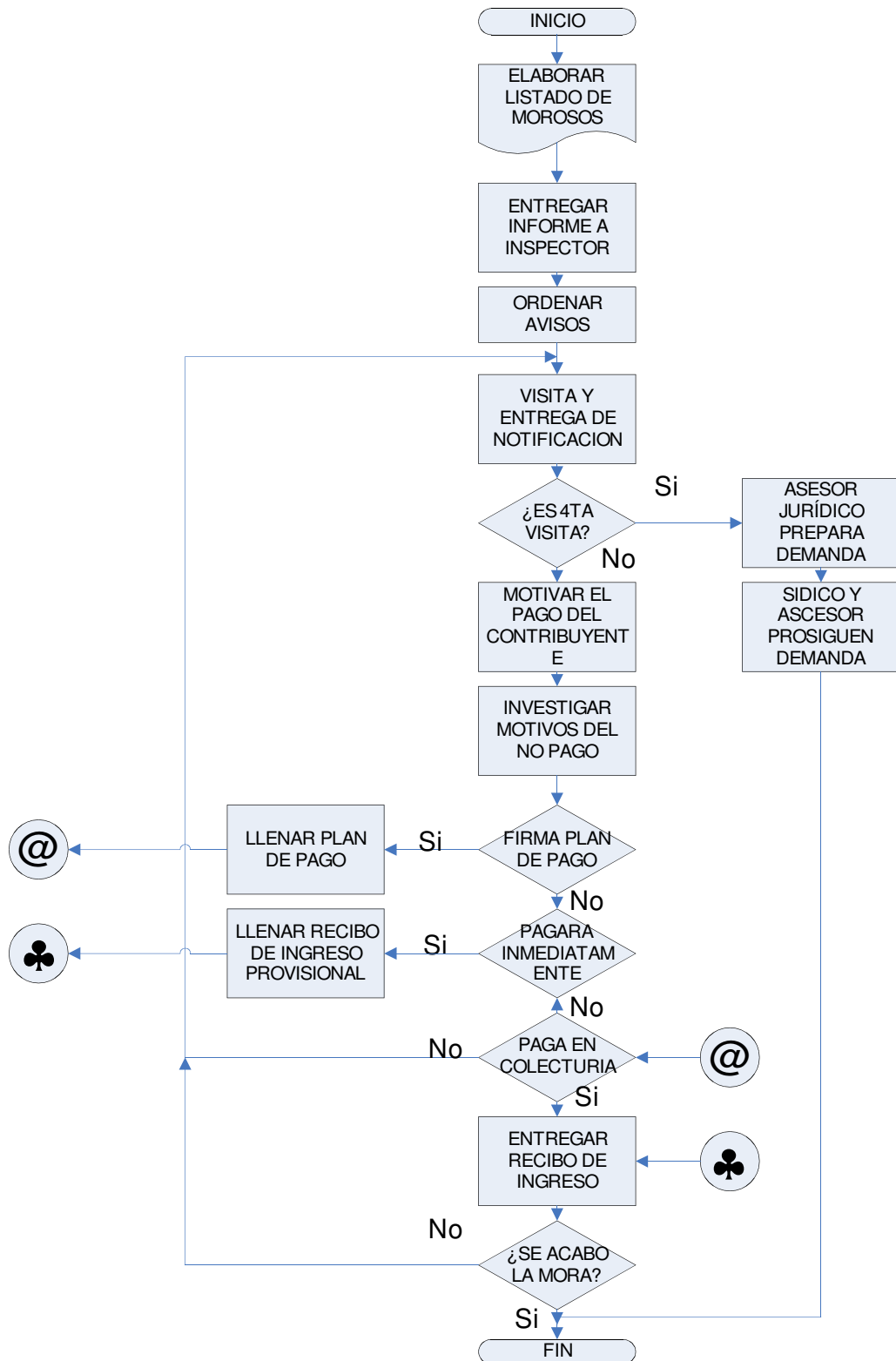
4.3.3.1 Proceso vigente de Recuperación Mora.

Como se observo anteriormente, el proceso de recuperación de mora se ha venido realizando empíricamente, aunque este tenga una fuerte base legal, que no cabe en espacio, en este trabajo pero que apegada a ella, se puede realizar un flujo grama general del proceso (Ver Ilustración 19) de recuperación de mora del cual se desprenden todos los procedimientos que se propondrán mas adelante.





Ilustración 19 Proceso general de Recuperación de mora





4.3.3.2 Procesos de recuperación de mora propuesto

Como visualizamos en la ilustración anterior, se desprenden varias formas de recuperación de mora, así como varios procedimientos administrativos, estos y otros mas son enumerados a continuación:

1. Cierre de cuentas corrientes.
2. Recuperación de mora a través del Inspector
3. Control de la mora tributaria por
4. Recuperación de la mora tributaria por la vía administrativa
5. Tramite de pago a plazos
6. Recuperación de la mora tributaria por la vía Judicial

Para no causar redundancia estos procedimientos se observaran mejor en el manual de funciones y procedimientos que se presenta en anexo No6.

4.3.3.3 Presentación de aspectos mejorados o eliminados en los procesos.

Como en el caso de la recuperación de mora no existía ningún manual de procedimientos vigente, es difícil hacer una comparación sobre los aspectos mejorados a través de un curso grama analítico, sin embargo se mencionan algunos beneficios nuevos que se presentan en el manual.

1. El Inspector tiene la capacidad de recuperar inmediatamente mora tributaria en la visita de campo.
2. Los expedientes cierre de cuenta, deben de llevar el visto bueno del la comisión administrativa de concejo, para poder ser pasados al concejo municipal.
3. Se exige en los procedimientos el uso de tecnología para las tareas de actualización de los inspectores



4.4 Modernización en tanto al uso de instrumentos tecnológicos actualizados

La incorporación de las tecnologías informáticas potencia las posibilidades del Catastro en todos los ordenes, convirtiéndolo así mismo en una infraestructura de utilidad social.

Veo al catastro informatizado en un futuro poco lejano, de constituir un sistema al que se le irán incorporando nuevas tecnologías de tratamiento de la información, como la teledetección vía satélite, sistemas tridimensionales y otros que escapan a la imaginación, y todo esto con la capacidad para el usuario de consultar por Internet su estado de cuenta y calculo de tasación actual, pero empecemos por lo primero.

4.4.1 Levantamiento catastral con Sistema de Posicionamiento Global*

Existe un amplio abanico de usos del GPS: la navegación aérea y marítima, control de flotas de camiones, medir la deriva de los continentes, utilizar el sistema para realizar senderismo por la montaña, etc. En este caso lo pondremos al uso de la medición de los terrenos cojutepecanos para su efectiva tasación.

Como se observo en el apartado de capacitaciones propuestas se encuentra precisamente lo referente al uso del GPS, del cual se detalla mas al respecto en este inciso, para lo cual propongo el “Instructivo para el uso del GPS”. El cual se puede apreciar en el anexo No6

4.4.2 Uso de SIG para mantenimiento de base de datos Catastral

Los SIG iniciaron en los años 60' en Canada pero se han desarrollado más en los USA

□ El GPS es un aparato que nos indica la posición exacta de donde estemos, Es un aparato similar a un teléfono celular, que se comunica con una red de satélites que giran sobre la tierra y que mandan constantemente señales para indicar su posición.



Aun no hay una definición exacta, a medida se trabaja con ellos y se progresa se entiende mejor que realmente son y que no son, algunas de ellas son:

Un conjunto de herramientas para coleccionar, almacenar, recuperar, transformar y desplegar datos espaciales desde el mundo real para un conjunto particular de propósitos.”. Burrough (1986)

Una entidad institucional, que refleja una estructura organizacional que integra tecnología con una base de datos, experiencia y soporte financiero a través del tiempo. (Carter, 1989)

Un Sistema basado en computadora que provee 4 conjuntos de capacidades para manipular datos georreferenciados:

Entrada de Datos

Administración de los Datos (Recuperación y Almacenamiento de Datos)

Análisis y Manipulación

Salida de Datos

Aronoff (1989)

Un sistema para ingresar, archivar, manipular, analizar y desplegar datos geográficos y espaciales. (Congralton, R. y Green Kass, 1992)

Pero para efectos de este trabajo entenderemos la siguiente definición, cuando se hable de SIG:

“Sistema computarizado, de adquisición, almacenamientos, análisis y despliegue de datos geográficos que sirve como herramienta para la toma de decisiones y es la posibilidad integrada para poder manejar, evaluar y proyectar de manera esquemática y sencilla, bases de datos, asociadas a puntos, líneas y polígonos en la geografía terrestre. Es una composición cuantitativa y cualitativa de las regiones;



genera coberturas temáticas y tiene la potencialidad de generar modelos de análisis y superponer características de las regiones para análisis de las mismas”

Mediante la ayuda de un sig, es posible:

Prever aproximaciones y análisis de tendencia en condiciones del entorno donde intervienen factores de diversa índole de amenaza, para evaluar potenciales desastres y ponderar el riesgo. con el objeto de crear planes de gestión y mitigación de riesgos

Analizar de transporte, redes de distribución, comercio, cultivos etc.

Realizar modelos 3d y tener una simulación de elevación , como por ejemplo observa el Cerro de las Pavas desde un computador.

Simular construcciones humanas en 3d (edificios, tanques etc.) como herramienta de planificación y de recreación de la realidad.

Planear el desarrollo económico y turístico, que tome en cuenta los elementos de análisis que el mismo proporciona.

Con el respaldo de los estudios respectivos para el tema; es sin duda una herramienta estratégica, aun para monitorear los pro y los contras en la implementación de dichos planes, pero en todo caso nuestro objetivo primordial respecto al SIG es:

Monitorear las cuentas municipales, así como planear obras y el uso que se le da a las parcelas (cultivos, casas, comercio etc.)

Aunque para eso requeriremos de una base geográfica digital y cartográfica.



- Plantear un objetivo claro y concreto de lo que se quiere monitorear, representar y analizar.
- Y tomar en cuenta las limitantes y la región en la cual se pretende este objetivo.
- Crear estrategias claves para el levantamiento de esta información.

Mas especifico aun para este trabajo, se propone:

El uso del Arc View GIS “The Geographic Information System for Everyone”, creado por “Environmental Systems Research Institute. Inc.”, el cual es un potente software de Sistema de Información Geográfica y trazado de mapas para ordenadores de sobremesa, que brinda la capacidad e visualizar, explorar, consultar y analizar datos de forma especial, por una razón sencilla, “La municipalidad ya cuenta con el, por lo que no tendrá que incurrir en gastos para su instalación.

4.4.3 Uso de Plotter para impresión de Mapas Catastrales

Una herramienta imprescindible dentro de este esquema de modernización es la adquisición de un plotter, para la impresión ágil y pronta de los planos catastrales, basado en que en el municipio no existe empresa alguna que se dedique a la impresión de planos, mas halla de un tamaño A3, lo que le significaría a la municipalidad, estar enviando a San Salvador a Imprimir dichos planos, incurriendo en gastos de transporte y tiempo por parte de un recurso humano y el retraso sustancial de los procesos del departamento de Catastro.

4.4.4 Implementación de un nuevo sistema automatizado de Cuentas Corrientes.

El Actual sistema de recepción, consulta y control de pagos de los contribuyentes y empresas, no satisface las expectativas actuales, sino que recarga más su trabajo y en algunos casos tienen temor en la confiabilidad de la información que ahí se maneja. Por lo que es necesario que el sistema actual sea sustituido por uno nuevo,



de manera que se agilicen los diferentes trámites que se efectúan en dicho departamento.

Las oficinas de atención al público desde siempre han presentado una gran demanda de atención a la hora de prestar sus servicios; dichas actividades que pertenecen a estas funciones generan mucho trabajo a los empleados de estas oficinas; así como también inconvenientes a los usuarios, evidenciándose así, lentitud y desorden cuando las técnicas, métodos y herramientas para realizar los procedimientos de atención no son los adecuados y necesarios para dinamizar la atención al público en concepto de orden, confiabilidad, seguridad, calidad, tiempo y espacio.

Es por esta razón, que se requiere la utilización de herramientas destinadas para este tipo de actividades que ayudan de gran manera a simplificar la carga de trabajo y hacerlo más confiable, una de estas herramientas son los sistemas computacionales en red que existen hoy en día, esto de la manera siguiente:

El sistema debe tener un entorno lógico, ordenado y agradable para que el usuario pueda desempeñar sus funciones sin ningún tipo de complicaciones dando presentación y facilidad de relacionar los campos sin dificultad alguna.

Y aun que no esta dentro de los alcances de este trabajo el estudiar a fondo las opciones actuales a tomar en cuenta para sustituir el actual sistema, por pertenecer al departamento de cuentas corrientes, me atrevo a dar algunas sugerencias:

- El actual sistema debe de ser desechado en su totalidad pues esta construido en una plataforma actualmente inoperante como es el caso de FOX, PRO.
- Se debe tomar en cuenta la nueva tendencia sugerida por la Corte de Cuentas de la Republica la cual "Obliga" a contar a futuro con los sistemas SAFIMU II, que enlaza, tesorería, contabilidad, catastro y Cuentas Corrientes.
- Dicho sistema debe tener un mantenimiento preventivo y correctivo, desde el inicio, para que en el futuro cercano no se vuelva obsoleto, como es el caso sistema actual.



- La plaza de Soporte informático será la encargada del mantenimiento de la dicho sistema y de igual manera del Sistema de Información Geográfica.

4.4.5 Otros elementos para la Modernización.

El termino modernización es tan amplio que no solo aglutina lo relacionado con la tecnología de punta, esta también vinculado, a elementos como la organización, procedimientos y/o políticas de atención al cliente, aca trato de mencionar algunos de los cuales no estaría de mas proponer.

4.4.5.1 Sistema de comunicación

Se propone se pueda desarrollar un sistema de comunicación, ya sea vía teléfono celular o radios de circuito cerrado para reducir tiempo en la reacción a denuncias ciudadanas, ya que los inspectores se encontraran en zonas geográficas delimitadas, podrán atender en menor tiempo, las denuncias que lleguen al departamento de catastro, específicamente al jefe del departamento.

Lo que genera en la población una mayor confianza, en cuanto a la eficacia y eficiencia con la que se estaría realizando el trabajo.

4.4.5.2 Vestimenta de los inspectores.

Uno de las deficiencias no reflejadas en el diagnostico, y que es necesario plantear es el aspecto relacionado a la vestimenta utilizado por los inspectores y recuperadores de mora, ya que por la funciones que realizan, se convierten en la cara visible de la alcaldía para gran cantidad de ciudadanos, por lo que es necesario que tengan una presentación adecuada, de tal forma que propongo puedan utilizar un uniforme compuesto de : pantalón de vestir oscuro, camisa formal y corbata para los caballeros y traje formal, falda debajo de la rodilla, blusa formal y chaleco.

4.4.5.3 Creación de la pagina Web.

En Word Wide Web (ancho mundo de la red) nos ha alcanzado a todos, en nuestra época, tenemos estudiantes de secundaria, expertos en el diseño web, empresas de garage, realizando transacciones en Internet, y que su giro no necesita mas que una computadora.



Es imprescindible que la Alcaldía Municipal de cojutepeque, no cuente a estas alturas con su pagina web, en la que pueda por ejemplo, resaltar los bellos paisajes, lindas tradiciones, rica historia, cantidad de obras, etc. Pero mas importante que eso es presentar a la ciudadanía todos los servicios que presta la alcaldía y mas halla, que los ciudadanos puedan revisar su estado de cuenta, y realizar tramites, por Internet, específicamente en el catastro, pueda revisar los cálculos a través de los cuales se le ha realizado la tasación y pueda solicitar refinanciamiento de la mora, inspección por nueva construcción, o cualquier otro servicio relacionado con el catastro.



4.5 Crear una Comisión especializada de Concejo

Como observamos anteriormente, una de las deficiencias principales, de la administración municipal son los vacíos administrativos, que generan la no contratación de los subgerentes de servicios y financieros.

Para el caso de este trabajo corresponde proponer en el caso del vacío dejado por el Sub gerente Financiero, el cual atiende el área de Catastro tributario. Para lo cual se propone la creación de una comisión especializada de concejo, la cual se encargue transitoriamente de todo lo concerniente con el catastro tributario, todo ello hasta que se contrate el subgerente financiero.

Esta comisión deberá estar conformada por:

Gerencia general, Gerente administrativo, Jefe de Catastro, concejales miembros de Comisión de ordenamiento territorial y concejales miembros de comisión de administración.

Dentro de sus funciones además de asumir la responsabilidad de nexos y conducción para el catastro, se pretende que tengan una función de gestores de alianzas o constructores de puentes con otras instituciones gubernamentales o no gubernamentales, para el desarrollo progresivo del catastro, siendo por ejemplo una de las primeras misiones a desarrollar, sería establecer alianza con el Plan de Ordenamiento territorial que actualmente Gobierno Central está impulsando, dentro del cual incluye la actualización catastral y plan de desarrollo urbano zona Cojutepeque - San Vicente y la instalación de una Oficina de "Planificación y gestión territorial para la región".

Una estrategia audaz, en beneficio de la ciudad sería que se involucrara la municipalidad para orientar este estudio a las necesidades de la ciudad, en el cual incurriría en gastos mínimos, por estar financiado en un 100% por el FISDL por un monto que ronda los \$350,000.00, específicamente se podría adecuar una oficina para que el equipo de consultores realice su estudio desde la municipalidad e incorporar a la comisión en el seguimiento de dicho plan.



4.6 Gestión de apoyo y recursos nacional e internacional.

Como podemos observar en el Organigrama de la Ilustración 4 y 5 existe dentro de la organización de la alcaldía municipal de Cojutepeque, la unidad de Gestión de recursos internacionales, que es la encargada de Elaborar, gestionar o “vender” los diferentes proyectos, en el caso de elaborar un proyecto para el departamento de catastro, la implementación y seguimiento estaría a cargo del jefe de la unidad de catastro o de la comisión especial formada para ello.

4.6.1 Identificación de Actores Nacionales

Una virtud de cualquier buen gobierno local, es tratar la forma de coordinar esfuerzos con otras instituciones nacionales, que trabajan en los mismos ejes de desarrollo, en ese sentido los actores que de alguna manera u otra pueden ayudar al desarrollo del departamento son los siguientes:

Tabla #30 Actores Nacionales que aportan al desarrollo del catastro

Actor	Referente	Posibles Colaboraciones
OPAMSS	Arq. Roberto Gochez	Asesoría Técnica y tecnológica
Alcaldía Municipal de San Salvador	Jefe de Catastro Ing. Aviles	Capacitación en trabajo de Campo
FISDL	Lic. Glenda Molina	Coordinación en el Proyecto Nacional de Ordenamiento territorial, y otros proyectos
Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo		Coordinación en el Proyecto Nacional de Ordenamiento territorial, y otros proyectos
Alcaldía Municipal de Santa Tecla	Unidad de Información Geográfica y Gte General	Proporcionar información sobre experiencias propias
CONAMYPE		Proyectos para simplificación en los procesos
ISDEM	Lic. Nelson Acosta	Ofrecimiento de hacer levantamiento Catastral
COMURES		Asesoría y Capacitación

4.6.2 Identificación de Actores Internacionales

Aunque son pocas las experiencias referentes a cooperación internacional, en áreas específicas de desarrollo de los catastros municipales, actualmente la alcaldía esta trabajando en la elaboración de un proyecto a través de la OEA y CAF, este esta siendo trabajado por la unidad de Gestión Internacional y esta planificado para



desarrollarse en 1 año, dentro del cual los ejes prioritarios son la redistribución de la renta municipal y la actualización a través de un SIG.

4.6.3 ONG's

Otro factor que no podemos dejar de tomar en cuenta, para el desarrollo municipal en son las ONG's que en la mayoría de casos están mas de cerca con los cooperantes internacionales, y tienen acceso a fondos que generalmente la administración municipal no alcanzar a visualizar, algunas de estas son:

Tabla #31 Otros actores que pueden aportar al desarrollo del catastro

SACDEL	Ing. Francisco Alchul	Proyectos Financieros
CARE	Margarita	
FUNDAUNGO	Lic. Ricardo Cordova Mancias	Proyectos de Desarrollo Municipal
Geólogos del Mundo	Carolina Torrecilla	Proyectos de instalación de SIG



4.7 Otras Estrategias de carácter estructural de la Alcaldía

Como observamos anteriormente, también existen, problemas de carácter estructural, que competen a toda la administración de la alcaldía Municipal de Cojutepeque, en este apartado, se proponen brevemente, algunos insumos para mejorar dichas deficiencias.

4.7.1 Retomar lo propuesto en el Plan Estratégico Municipal.

Es importante también mencionar sobre la creación de un Comité de Planeación Municipal, que dentro de la gestión actúa como órgano de coordinación de la planeación municipal, y quien es responsable de regular la formulación y evaluación y seguimiento de los diferentes ejes establecidos.

Los grupos de coordinación deben integrarse por los jefes de las dependencias del gobierno municipal involucradas en la resolución de una problemática particular. Los funcionarios del nivel municipal son los encargados de vigilar la aplicación de las políticas sectoriales y coordinar el avance de los proyectos estratégicos.

Ya que en la municipalidad después de la formulación, nunca fue discutido y aprobado por el concejo municipal, medianamente se ha ejecutado y no ha existido ningún seguimiento y Control eficaz, por un ente interno.

Seguimiento y control propuesto consiste en:

La observación del desarrollo de cada uno de los ejes y de las actividades que componen el plan. Es la verificación de que se estén cumpliendo: las metas propuestas; el balance de los recursos que se utilizan y de los que quedan a disposición.

De los resultados del seguimiento y el control dependen las acciones necesarias para corregir errores y para lograr alcanzar las metas previstas en cada proyecto o



en el plan en general, en este sentido se diseña una estrategia adecuada para corregirlo en caso de que se presenten dificultades en el cumplimiento de los objetivos.

El control consiste en actividades para identificar el grado de cumplimiento del plan y el avance de los programas, para localizar posibles desviaciones y verificar si el proceso funciona de conformidad con lo establecido.

4.7.2 Instrumentación, seguimiento y evaluación de la planeación.

Conjunto de actividades de carácter preventivo y correctivo, que las dependencias y organismos de la administración municipal tendrán que instrumentar de acuerdo a las normas y lineamientos, que con el objeto de garantizar que las actividades desarrolladas por la administración mantengan congruencia con lo señalado por dicho instrumento de planeación y cumplan la normatividad que rige en la materia.

Es tarea de la evaluación comparar lo programado con lo realmente ejecutado, valorando cuantitativa y cualitativamente los resultados de todo el proceso de planeación.

A fin de garantizar la ejecución, seguimiento y evaluación de la Planeación, los programas y proyectos correspondientes, es necesario que la administración municipal, en el marco del Sistema de Planeación Municipal, defina la participación y grado de compromiso de los sectores sociales en esta importante tarea.

Entre los ejes de participación se pueden mencionar las siguientes:

- De carácter Obligatorio. Se refiere a la obligación que tienen las dependencias y organismos de la administración municipal para cumplir los objetivos, estrategias, políticas y acciones trazadas en el plan, programas y proyectos de desarrollo.
- De Coordinación. Es el mecanismo mediante el cual, el Gobierno Municipal ejecuta acciones conjuntas con el gobierno central, mediante la celebración de



convenios y acuerdos de colaboración sustentados en estricto apego y respeto a sus ámbitos de competencia.

- ☑ De Inducción. Es el instrumento que deben de emplear las dependencias y organismos de la administración municipal, para promover la participación del sector privado en actividades prioritarias.
- ☑ De Concertación. Se refiere a las formas de coordinación entre los sectores público, social y privado para la realización de acciones de interés común.

Con base en estos ejes de participación, las dependencias y organismos de la administración municipal formulan, de acuerdo a la normatividad que conduce la planeación, las directrices y los objetivos de la planeación municipal, para cooperar en la instrumentación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos, que para tal efecto se lleven a cabo.

4.7.3 Nueva Distribución en Oficina Administrativa.

Como observamos en la ilustración 12 y 13 las oficinas de catastro están mezcladas (en la misma área administrativa) con las de registro familiar, colectaría y transacción de ganado, esta configuración actual dista de ser la disposición optima para las actividades que ahí se realizan, aquí trato de hacer una propuesta para un trabajo mas eficiente de dichas oficinas.

Primeramente observamos las tablas de codificación de proximidad y motivo, utilizadas para la tabla relacional, de la cual a su vez obtenemos la hoja análisis de actividades relacionadas que nos permite una visión mas clara de cómo redistribuir los módulos dentro del departamento de catastro.

Tabla #32 Código de Proximidad y Motivo.

Valor	Proximidad	Cod	Motivo
A	Absolutamente necesario	1	Contacto Personal
E	Especialmente Importante	2	Convivencia
I	Importante	3	Supervisión
O	Ordinario o Normal	4	Coordinación
U	Sin Importancia	5	Soporte
X	No recomendable	6	No Constante

Ilustración 20 Tabla Relacional departamento Catastro

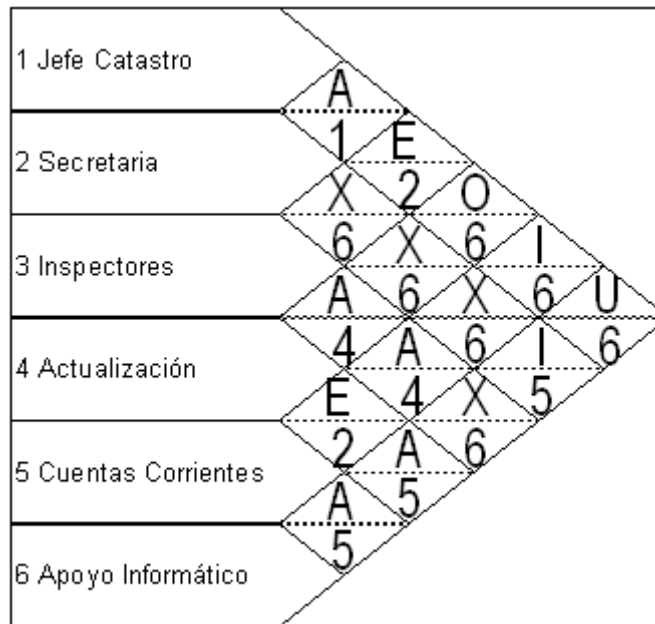


Tabla #33 Hoja de Análisis de Actividades Relacionadas

Área de Actividad	A	E	I	O	U	X
1 Jefe Catastro	2	3	6	4	6	
2 Secretaria	1		6			3,4,5
3 Inspectores	4,5	1				2,6
4 Actualización	3,6	5		1		2
5 Cuentas Corrientes	3,6	4	1			2
6 Apoyo Informático	4,5		2		1	3

A través de esta tabla y con el uso de técnicas propias de “Distribución de Plantas y sistemas, propongo la distribución que observamos en el Ilustración 21.



Ilustración 21 Nueva distribución del Departamento de Catastro



4.8 Costos y Fugaz Monetarias de la Implementación de la Propuesta

Este apartado trata de dar un aproximado de ¿Cuanto deja de percibir la alcaldía al no implementar la propuesta?, o viéndolo en sentido positivo ¿Cuanto dinero se puede generar? a partir de la propuesta general que se hace en este trabajo, haciendo una extrapolación de los nuevos ingresos generados a partir de las jornadas de actualización catastral que se han podido realizar.

Pero previo antes de pasar a este análisis se debe revisar, los errores que hacen del catastro sea un poco mas ineficiente.

4.8.1 ¿Qué genera la propuesta?

Como hemos podido observar, esta propuesta trae beneficios en los implementos que se pueden utilizar para la modernización del catastro, y la cualificación del recurso humano, pero mas objetivo que eso es el proyectar que ingreso económicos cuantificables deja de percibir la municipalidad al no tener un buen catastro.

Empezaremos analizando una de las razones mas comunes por la cual deja de percibir ingresos la municipalidad, como lo son los errores en el proceso de tasación y calificación.

4.8.1.1 Errores en la tasación actual

Una de las causas concretas por los cuales afirmo que debe de existir un mejor catastro municipal, es precisamente por los errores cometidos en el cobro actual del comercio, industria y habitacional en la ciudad de Cojutepeque.

Dentro de estos errores, encontramos 2 grupos reiterados y comunes los cuales son, errores producidos por:

1. Información Catastral defectuosa y/o des actualizada
2. Malos Cálculos en la tasación

4.8.1.2 Información Catastral Defectuosa

Este tipo de errores se pueden producir por diferentes causas, como: cambios de dueño del inmueble, cambios en área construida (2das y 3ras plantas), particiones en los lotes, nacimiento de nuevos negocios, negocios cerrados, etc.



4.8.1.3 Malos Cálculos en la tasación

Este referido expresamente a la mala aplicación de una tasa determinada y aplicada y a la vez en la mala medición de los inmuebles.

Para ilustrar esta afirmación, analizamos una zona de la ciudad de Cojutepeque (Col. Franco, Col. Cuscatlan, Urb. Las Peñitas, Col. Divina Providencia y Col. Quezada) la cual fue sujeta de actualización con el procedimiento actual, y en el cual se arrojaron los siguiente resultados:

Tabla #34 Detalle de Censos realizados por Colonias.

Zona o Comunidad	Censados	Calificados	Nuevos	Ingreso adicional
Col. Franco	59	38	21	\$36.92
Col. Cuscatlan	44	42	2	\$126.29
Col. Quezada	146	60	86	\$172.66
Col Divina Providencia*	84	34	39	\$206.88
Cuadrante 166*	51	51	0	\$64.00
Las Peñitas	23	15	8	\$49.54
Totales	407	206	117	\$656.29

Estos 117 inmuebles nuevos introducidos a la cartera, producen \$656.29 lo que nos permite proyectar a todo Cojutepeque en base a tiempo y recurso humano invertido, además de extrapolar por zonas, cabe resaltar dentro de los nuevos ingresos también existe un porcentaje por errores en los cálculos anteriores.

El tiempo total en que se a realizado este proceso es de 1 año y medio, tomando en cuenta que el tiempo total que utilizan los inspectores para su función es aproximadamente el 35% de su tiempo total, es decir que al dedicarse exclusivamente a la actualización catastral, estarían triplicando este logro, y al hacer el trabajo individualmente, este total se duplicaría, al asumir los gestores de cobro estas mismas funciones los resultados se elevarían en un factor de 5/3, pudiendo tener en el mismo periodo, 60 comunidades, barrios, cantones y zonas actualizadas, de un total de 58 visualizadas, por lo que podemos concluir que, con un equipo de 5 inspectores, dotados de recursos tecnológicos, muy bien capacitados y distribuidos

□ 11 inmuebles no se pudieron calificar al no encontrar referencias del propietario

□ Cuadrante Cartográfico de Cojutepeque, según catastro



geográficamente, por toda la ciudad de Cojutepeque, tendrían la capacidad de mantener actualizada catastralmente la ciudad en periodos de 1 año y medio. Paralelamente a la actualización por servicios, se proyectaría la actualización de comercio, industria y servicios que si visualizan en la tabla #35.

Tabla #35 Censo de Comercio, servicio e industria; zona urbana 2003.

	Nuevos	Cesados	Ingreso adicional
Comercio	123	61	\$ 2,630.38
Industria	3	9	\$ 5,441.16
Servicio	121	41	\$ (64.00)
Total	247	111	\$ 8,007.54

4.8.2 ¿Cuanto ingreso generaría la propuesta?

Este ultimo análisis sobre la actualización de comercio e industria, observamos que genera mensualmente a la municipalidad un total de \$8007.54, y según palabras del Jefe de catastro se tiene proyecciones de crecimiento en el comercio de al menos un 25% anual, lo que nos permite proyectar un crecimiento anual de \$2001.88.

Sumando a estos los ingresos proyectados para las 44 comunidades, 7 barrio y 7 cantones, en actualización por tasas de servicios, que vemos en la tabla #36.

Tabla #36 Proyecciones de ingresos extrapolando a 44 comunidades.

	Actual	Extrapolado	Diferencia
Comunidades	6	58	52
lo que se cobra y proyección	\$656.30	\$6,345.20	\$ 5,688.90
Promedio por comunidad	\$109.40	\$109.40	0

Lo que nos indica la anterior extrapolación es que la alcaldía municipal de Cojutepeque deja de percibir mensualmente una cantidad aproximada de \$5688.9 dólares por la no actualización en concepto de tasas por prestación de servicios municipales, en 58 comunidades, barrios y cantones de la ciudad, además de \$2001.88 por comercio he industria, lo que nos deja un total de \$7690.78 mensuales.

4.8.2.1 Ahorro en el tiempo invertido por RR HH.

Para la misma cantidad de trabajo del inspector con el nuevo formato de ficha para calificación, y los nuevos procedimientos, el tiempo del trabajo realizado se reduce en un 51% (ver tabla # 29), esto significaría para la municipalidad un ahorro en tanto



la nueva eficiencia del recurso humano, ahora bien la inversión que representa para la municipalidad el inspector es de \$340 mensuales, a 4.4 semanas al mes el día representa un promedio de \$15.91

Tabla #37 Ahorro en tiempo Invertido en Recursos Humanos

Inspector	Actual	Propuesto
Tiempo invertido en 2 manzanas	1 día	½ día
Costo del tiempo	\$15.91	\$ 7.96

Observándolo de otra perspectiva, el inspector realiza el mismo trabajo en la mitad del tiempo o el doble del trabajo en el mismo tiempo.

4.8.3 Justicia Tributaria

Como mencionamos anteriormente uno de los propósitos del catastro moderno es precisamente la justicia tributaria, para empezar a caminar en este sentido, se debe proponer una nueva forma de tasamiento, la cual cabe resaltar queda para efectos de este trabajo de graduación queda como mera demostración de la injusticia actual y se recomienda pueda tomarse como base de un estudio mas amplio al respecto.

4.8.3.1 Forma de tasamiento Actual

Como mencionamos anteriormente la forma de tasamiento actual es en parte responsable del desperdicio de tiempo de los inspectores esta se encuentra de la siguiente manera:

Tabla #38 Base imponible y tarifas, por servicio

	Base imponible	Comercial			Habitacional
Alumbrado Publico (m)	metraje lineal frente	0.11	0.15	0.5	0.08
Pavimento	metros frente x 1/2 ancho de la calle	0.05	0.05	0.05	0.05
Aseo Publico	metros frente x 5 de fondo	0.07	0.10	0.25	0.03
Disposición Final	metros frente x 5 de fondo	0.03	0.04	0.05	0.02

Analizando la “base imponible” de los inmuebles 145/7 y142, (la ubicación de los predios analizados la podemos observar en la ilustración 23), detectamos la injusticia tributaria, al contar uno de los lotes con menor área, y mayor base imponible, lo cual podemos apreciar en la tabla 39, en ella observamos la diferencias existentes en



cuanto al área entre ellos, es de 1279 metros cuadrados mayor el inmueble 142 que el inmueble 145/7 (mayor en un 515%) sin embargo, la base imponible para ellos es en todos los casos menor para el inmueble 142, en un 60% :

Tabla #39 Comparación entre área y base imponible

	145/7	142	Diferencia	% favor
Áreas del terreno (m2)	284	1463	-1179	515%
Alumbrado Publico (m)	32.06	19.09	12.97	60%
Pavimento	128.24	76.36	51.88	60%
Aseo Publico	160.3	95.45	64.85	60%
Disposición Final	160.3	95.45	64.85	60%

Para apreciar mejor el punto anterior, observamos gráficamente la ilustración 22.

4.8.3.2 Forma de tasamiento Propuesto

Para lograr el acometido de la justicia tributaria, estoy conciente que se tiene que realizar un estudio mas extenso, al respecto, sin embargo, como en muchas propuestas de este trabajo, se menciona, algunos de los primeros pasos a dar.

4.8.3.2.1 Estandarización de las tasas.

Esta propuesta lleva consigo un doble objetivo, primero el que cada actualización catastral, no conlleve calculo alguno, ni procedimiento, para los inspectores, al menos en las tasas de alumbrado, pavimentación y disposición final de desechos sólidos. Por otro lado, perseguir la justicia tributaria, mediante una tasa muy diferenciada y estratificada para la tasa de aseo publico la cual tendría como base imponible los metros cuadrados del terreno.

Tabla #40 Base imponible y tarifas, por servicio propuestas

	Base imponible	Comercial			Habitacional
Alumbrado Publico (m)	Cobro estándar, x servicio a 100m.	1.5	1.5	1.5	1.5
Pavimento	Cobro estándar, x servicio de frente	1.5	1.5	1.5	1.5
Aseo Publico	Cobro m2 de construcción y terreno	0.07	0.10	0.25	0.03
Disposición Final	metros frente x 5 de fondo	1.14	1.14	1.14	1.14

4.8.3.2.2 Clasificación de los suelos.

Generalmente las poblaciones mas pobres viven en la periferia de las ciudades, aunque las situación no es tan simplista como esto, para efectos de tasación se



Ilustración 22 Comparación entre área del inmueble y base imponible



puede clasificar dentro del municipio de cojutepeque, 4 categorías de suelo: Urbano, semi urbano, semi rural y rural. Para los cuales se pueden establecer diferentes porcentajes de tasación de la siguiente manera:

4.8.3.2.3 Área Construida.

De igual forma, en las zonas menos urbanizadas de las ciudades, generalmente se encuentran inmuebles baldíos y con poca construcción, por lo que propongo una tasa diferenciada para área construida y valdía de la siguiente manera: un 125% de la tasa imponible a el área construida y un 75% al área no construida

4.8.3.3 Análisis de Propuestas

Para efecto de este análisis, tomaremos la zona norte baja del municipio entre la 7ma C, Carretera panamericana y Av. Sta Ana y Av. José Maria Rivas, en la cual se encuentran un par de industrias, comercio, servicio y zona habitacional. (Ilustración 23), para el análisis de tasación actual se toman las diferentes medidas de cada lote de ambas manzanas (Ilustración 24), según procedimiento detallado anteriormente, y para nuevo análisis de tasación se toman las medidas de las áreas (Ilustración 25), según procedimiento detallado en Ilustración 18, este trabajo actualmente tiene un costo de 2 recursos humanos por un tiempo de un día, y un recurso humano de un día para pasar el reporte individual de inspecciones, los resultados de este trabajo son los siguientes:

Tabla #41 Análisis de la primero manzana.

Actual									
No	Cobro	Área m ²	Alumbrado	Recolección	Pavimento	Disposición	Cobro	Diferencia	
54	24.74	199	1.5	3.98	1.5	1.14	8.12	-16.62	
55	42.51	408	--				0		
56	18.21	340	--				0		
57	11.63	166	1.5	3.32	1.5	1.14	7.46	-4.17	
58	2.87	84	1.5	1.68	1.5	1.14	5.82	2.95	
59	8.81	151	1.5	3.02	1.5	1.14	7.16	-1.65	
60	6.01	171	1.5	3.42	1.5	1.14	7.56	1.55	
61/1	7.59	192	1.5	3.84	1.5	1.14	7.98	0.39	
61/2	3.26	145	1.5	2.9	1.5	1.14	7.04	3.78	
61/3	3.87	178	1.5	3.56	1.5	1.14	7.7	3.83	
62	3.87	198	1.5	3.96	1.5	1.14	8.1	4.23	
							6.60	6.09	-0.52



Ilustración 23 Ubicación del las manzanas a analizar



Ilustración 24 Áreas de los lotes de las manzanas a analizar



Ilustración 25 Frentes y numeración de lotes de manzanas analizadas



Tabla #42 Análisis de la segunda manzana.

No	Actual	Nuevo					Nuevo	Diferencia
	Cobro	Área m ²	Alum	Reco	Pav	Dis F		
135	17.56	212	1.5	4.24	1.5	1.14	8.38	-9.18
136	7.72	387	1.5	7.74	1.5	1.14	11.88	4.16
137	4.98	190	1.5	3.8	1.5	1.14	7.94	2.96
138	5.06	188	1.5	3.76	1.5	1.14	7.9	2.84
139	3.87	190	1.5	3.8	1.5	1.14	7.94	4.07
140	Existen 2 parcelas		193					
141	47.55	303						
142	59.59	1463						
143	6.75	222	1.5	4.44	1.5	1.14	8.58	1.83
144	4.08	307	1.5	6.14	1.5	1.14	10.28	6.2
145/1	13.59	227	1.5	4.54	1.5	1.14	8.68	-4.91
145/2	8.77	306	1.5	6.12	1.5	1.14	10.26	1.49
145/3	3.9	104	1.5	2.08	1.5	1.14	6.22	2.32
145/4	8.1	196	1.5	3.92	1.5	1.14	8.06	-0.04
145/5	5.34	191	1.5	3.82	1.5	1.14	7.96	2.62
145/6	5.04	276	1.5	5.52	1.5	1.14	9.66	4.62
145/7	33.52	284	1.5	5.68	1.5	1.14	9.82	-23.7
145/8	8.85	408	1.5	8.16	1.5	1.14	12.3	3.45
145/9	2.47	420	1.5	8.4	1.5	1.14	12.54	10.07
145/10	5.63	174	1.5	3.48	1.5	1.14	7.62	1.99
145/11	12.62	189	1.5	3.78	1.5	1.14	7.92	-4.7
145/12	No registrada		133					
145/13	2.87	142	1.5	2.84	1.5	1.14	6.98	4.11
146	4.88	155	1.5	3.1	1.5	1.14	7.24	2.36
147	5.01	164	1.5	3.28	1.5	1.14	7.42	2.41
	8.12						8.84	0.71

Cabe aclarar que el apartado anterior es una mera demostración de la injusticia tributaria observada en la aplicación actual de las tasas, para dejar establecido una tarifa nueva se debe realizar un estudio mas profundo al respecto, que tome en cuenta todos los ítems recomendados en el apartado de 4.8.3 de Justicia Tributaria.

4.8.4 Cuanto Cuesta la Implementación de esta propuesta

Todo proceso de precomposición o transformación administrativa, tiene su costo, aquí se presentan los aproximados de esta propuesta, siendo como en toda oferta validos en cierto periodo de tiempo, la mayoría de cotizaciones para su realización se obtuvieron de empresas que ofertan en Internet.



Tabla #43 Costo de la implementación de la propuesta para el primer año[€]

Insumo	Val Uni	Cantidad	Sub Total	Total
Recurso Humano				15900
Apoyo Informático	350	12	4200	
<u>Contratación Sub gerente</u>	900	12	11700	
Modernización				19170
Construcción de pagina Web	1000	1	1000	
Mantenimiento de Pag Web	60	12	720	
Radios	350	7	2450	
<u>Safimu II</u>	15000	1	15000	
Sistema de Información Geográfica				5450
Arc View o Arc Map	1500	1	1500	
Ploter	2000	1	2000	
<u>SPG</u>	350	7	2450	
Conexiones Eléctricas	250	1	250	
Conexiones de Red	250	1	250	
<u>Capacitación</u>				1500
Capacitadores	50	26	1300	
Material didáctico	200	1	200	
<u>Otros</u>				500
Uniformes	50	10	500	
Total				\$42,520

Para una inversión en recursos tecnológicos de \$23,900 depreciables anualmente en \$7,333.33 y un costo operativo de mantenimiento de \$15,900 y un gasto en otros de \$2,000.

[€] Para todos los datos se observan datos aproximados



Conclusiones

- ☑ El ingreso mensual generado al iniciar la actualización, generaría un ingreso mensual extra de \$427 el primer mes, \$854 el segundo y así sucesivamente hasta los \$7,690.78 es decir \$92,289.36 anuales, y el costo aproximado de su implementación es de \$42,520, para el primer año, inversión que sería recuperada en un año 3 meses y generaría en el año 2 \$49,769.36 anuales para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía cojutepecana
- ☑ Para mantener anualmente actualizada (catastralmente) la ciudad de Cojutepeque, se necesitaría de un equipo mayor a los 5 inspectores propuestos en esta investigación, por lo que se podría echar mano de los inspectores de Planificación y desarrollo urbano, que persiguen un único hecho generador como es el de las nuevas edificaciones.
- ☑ La modernización de las administraciones municipales para enfrentar efectivamente los retos de la globalización que trae consigo el siglo XXI, es necesaria para el desarrollo del país.
- ☑ El sistema fiscal sobre el que se apoya la municipalidad es débil, obsoleto y socialmente injusto. Los impuestos territoriales se han venido aplicando sobre una medida de la propiedades inadecuada, lo que provoca situaciones de inequidad al nivel de actividades económicas, empresariales y personales, lo que genera una carga impositiva elevada, respecto a la capacidad de la población con menos recursos.
- ☑ Actualmente los ingresos de impuestos y tasas por servicio son insuficientes para cubrir los gastos administrativos de los municipios, lo que provoca una situación deficitaria en los presupuestos municipales, es necesario hacer reajustes en ellas, pero sobre todo hay que fortalecer las capacidades de la administración para, que de una manera mas efectiva y menos cara se trate de alcanzar el equilibrio.



- ☑ El catastro se visualiza solo para que sirva de necesario soporte para que se repartan en justicia las cargas tributarias y no un instrumento que le permita conocer de un modo fehaciente, real y actualizado, el estado de su riqueza inmobiliaria y para que todos, instituciones, empresas y ciudadanos podamos usar de ese conocimiento en nuestros proyectos económicos y sociales, para que se adecuen a la realidad y sean por ello mas efectivos.
- ☑ La comisión especializada del concejo designada para darle seguimiento al catastro debe mantener un vinculo administrativo permanente entre el jefe de catastro, la alcaldes y el concejo municipal, para evitar retraso en el quehacer administrativo, por desconocimiento de la línea, de mando.
- ☑ El manual de funciones y procedimientos presentado en anexos, es una guía muy útil para el desarrollo a futuro del quehacer catastral, que igual que otros estudios, aportara, poco, si no existe voluntad de parte de las autoridades municipales en darle continuidad a lo propuesto.
- ☑ El Código tributario Municipal, tipifica una sola función, que es la “calificación de los hechos generadores”, para tres tipos de inspectores que están funcionando actualmente en la alcaldía, el alcance de este trabajo, solo propone la función de 2 de estos puestos, pero se deja abierto a las autoridades municipales, retomar este caso tan singular

Recomendaciones



- ☑ En la medida de lo posible mantener constante el personal del departamento de catastro, para no afectar la planificación operativa y sobre todo los alcances económicos del mismo.
- ☑ Se hace evidente la necesidad de hacer una revisión integral y continua de los métodos administrativos, para los diferentes servicios prestados por la municipalidad, con el propósito de encontrar alternativas de solución a los problemas encontrados, al menos una vez al año.
- ☑ Debe definirse una política y una estrategia municipal que permita desarrollar una administración tributaria efectiva, con el propósito de aproximarse efectivamente a generar los recursos locales suficientes para cubrir los gastos resultantes de los mismos.
- ☑ Se debe de analizar con profundidad la generación de ingresos locales tomando en consideración los diversos aspectos de la administración tributaria local como: registro de contribuyentes, sistemas de cobro, niveles antigüedad de la mora y métodos de fiscalización.
- ☑ Deben reformularse las leyes de impuestos municipales, con el fin de cumplir con los preceptos de la ley general tributaria Municipal, principalmente en cuanto a los principios tributario, tipo de tarifas y eficiencia de los sistemas tributarios.
- ☑ La propuesta de Justicia Tributaria, presentada en el trabajo, marca una pauta para que, anualmente se revisen las tasas municipales, pero sobre todo las bases imponible, de tal manera de encontrar sistemas impositivos mas productivos, fáciles de administrar, justos para la población y sobre todo que alcancen el equilibrio económico en las finanzas de la alcaldía Municipal, en cuanto al costo de prestación e ingresos generados .
- ☑ Aunque las propuestas de procedimientos para recuperación de mora, esta sustentado por documentos oficiales de otras alcaldías, se vuelve necesario hacer una revisión y consulta, por expertos en el tema.



- ☑ Se debe formar la comisión de seguimiento al PEI, para retomar todas las recomendaciones que se hacen en el mismo, y no se queden en meras iniciativas.
- ☑ Se debe gestionar a la menor brevedad posible el convenio con el CNR, para obtener la base catastral actualizada, y mantenerla actualizada desde la municipalidad.
- ☑ Reactivar la comisión de ordenamiento territorial del concejo municipal, para complementar las funciones actuales del un catastro tributario moderno, y que pueda contribuir de una forma mas eficaz al progreso del municipio.
- ☑ La unidad de Gestión Internacional, debe de gestionar, de una manera mas constante proyectos para áreas tan vitales para el desarrollo municipal como el catastro municipal.



Bibliografía.

Manual de Organización Alcaldía Municipal de San Salvador
Sub Gerencia de Catastro, año 2000.

Manual de Funciones y Procedimientos, Departamento de Catastro Tributario
Municipal, Alcaldía Municipal de Ahuachapan
Aviles Calderón, Asociados, Agosto de 2002.

Documento Propuesta Gestión de cobro y recuperación de mora, Alcaldía Municipal
de Soyapango

Arístides Calderón, Junio 2003

“El Catastro en España de 1714 a 1906”

Centro de cooperación catastral y cooperación tributaria
Ministerio de economía y hacienda

“Propuesta de estructura Organizativa para la Gerencia de Saneamiento Ambiental
de la Alcaldía Municipal de San Salvador”

Tesis UDB presentada por Víctor Cornejo 1997.

“Plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de cuentas
corrientes de la alcaldía municipal de Soyapango”

Trabajo de Graduación presentado por Yohana Daysi Estela Laug Milla,
Mauricio Ernesto Monterrosa Zamora, Imelda Maria Castro Ortiz, 2003.

¿Qué entendemos por desarrollo”

Michael W. Foley



Apuntes sobre desarrollo Local Sostenible

PRAGEDEL, El Salvador, 12 de Enero de 2001

Plan de Nación “– Consulta Especializada”

Temas Claves para el Plan de Nación

Síntesis de la Consulta Especializada

El Desarrollo Local y Regional

Una Propuesta de Nación

Red de Intercambio de Desarrollo Local

La Planificación Territorial Participativa en el Ámbito Local

Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local

1ra Edición, septiembre 2001

Estrategia Nacional de Desarrollo Local (ENDL)

Grupo Consultivo

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.

IV Reunión de la red centroamericana de Legisladores

“Políticas de administración territorial para el desarrollo y la gestión municipal”

Federación de municipios del ISTMO centroamericano FEMICA

Tegucigalpa, Honduras 24-26 de Septiembre de 2002

Monografía del Departamento y sus municipios

Instituto Geográfico Nacional (Ingeniero Pablo Arnoldo Guzmán)

Centro Nacional de Registros CNR, Noviembre de 1997

Experiencias Internacionales en Ordenamiento y Desarrollo Territorial

Foro sobre experiencias en Ordenamiento y Desarrollo Territorial



11-13 de Diciembre de 2003, Hotel Radisson El Salvador

Arc View GIS (The geographic information sistem for everyone)

Environmental systems research institute. inc

Independent JPEG Group. Copyright 1991 – 1996

CODIGO MUNICIPAL EXPLICADO

Friedrich Ebert Stiftung y FUNDAUNGO

2da Edición, año 2000 (Imprenta Criterio)

Oficios Despachados de la O.C.D.U. a otras dependencias (2001)

Alcaldía Municipal de Cojutepeque,

Documento Interno, 2001

Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (Diagnostico – Asociatividad Municipal y Desarrollo Local)

Sistema de Información Territorial

www.monografias.com

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICOS

Tecnología GPS

PLANIFICACIÓN: Base de la gestión municipal

<http://www.catastro.culiacan.gob.mx/>

Ayuntamiento de Culiacán

Tesorería Municipal

Departamento de Catastro

<http://www.catastro.minhac.es/>

Pagina del Ministerio de Hacienda Español

Catastro Nacional



Glosario:

AMSS: Área Metropolitana de San Salvador.

BID: Banco de Integración y desarrollo

BM: Banco Mundial

CAD: Dibujo Asistido por computadora (Por sus siglas en ingles)

CAF: Canadian International Development Agency

CDL: Comité de Desarrollo Local.

CRI: Cruz Roja Internacional.

CNR: Centro Nacional de Registros

DESPACHO: Nombre administrativo que denota a la alcaldesa municipal.

FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.

FODEL: Fondos para el desarrollo Local

FODES: Fondo para el desarrollo y social de los municipios

GPS: Global Posicionamiento Sistem (Sistema de Posicionamiento Global)

LGT: Ley general tributaria

MYPE: Mediana y Pequeña Empresa

OCDUC : Oficina Conjunta de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Cojutepeque.

OEA: Organización de los Estados Americanos

Ortofotomaapas: Fotografías áreas convencionales 1:40,000, tomadas por el USGS

OPAMSS: Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

PEI: Plan Estratégico Instituciona

PLAMADUR: Plan Maestro de Desarrollo Urbano realizados para el Área Metropolitana de San Salvador, Usulután, San Miguel y Sonsonate.

REDES: Red para la reconstrucción y el Desarrollo.

RTI: Research Triangle Institute

SIG: Sistema de Información Geográfica.

VMVDU: Vice Ministerio de Vivienda y desarrollo urbano



ANEXOS



Anexo No 1 Cuestionario a alcaldesa y gerente general de Cojutepeque

1. Referente al entorno y servicios prestados
 2. ¿Cuáles son los servicios que presta la alcaldía?
 3. ¿Cómo se clasifican los servicios de acuerdo a la organización?
 4. De estos servicios, ¿cuáles son los que producen mas déficit?
 5. Poseen algún documento, material informativo o folleto, referente a los servicios prestados por la alcaldía, para la ciudadanía?
 6. ¿Existen manuales de procedimientos que respalda la prestación de servicios?
 7. Cual es el numero de trabajadores fijos de la alcaldía
 8. Cual es el presupuesto de la alcaldía de Municipal de Cojutepeque.
 9. ¿Cuáles son los servicios con mayor demanda?
 10. ¿A su consideración cuáles son los servicios en los que se observan más deficiencias?
 11. ¿Se considera eliminar algún servicio o proveer nuevos?
 12. ¿Cuál es la relación de la empresa privada y la alcaldía en la prestación de servicios públicos?
 13. ¿Qué cambia en la ciudad con el nuevo autopista?
 14. ¿Qué parámetros usan para evaluar el funcionamiento de los servicios y si tienen alguna relación con otras gestiones? (imitar gestiones internacionales)
 15. ¿Qué relación tiene la Alcaldía con las Instituciones Gubernamentales? (COMURES, ISDEM, MIDES, etc.)
 16. ¿Cómo considera esta la relación entre gobierno local y ciudadanía?
- REFERENTE AL CATASTRO**
17. ¿Cómo define el catastro municipal?
 18. ¿Cual es el objetivo fundamental del Catastro Municipal en Cojutepeque?
 19. ¿Cuáles son las funciones principales del departamento de CATASTRO?
 20. ¿En qué consiste cada una de las funciones mencionadas anteriormente?
 21. ¿Qué resultados concretos obtiene la alcaldía de esas funciones?
 22. ¿Cuáles son los procedimientos de cada una de las actividades mencionadas anteriormente?
 23. ¿Existen manuales al respecto?
 24. ¿Se están utilizando estos manuales?
 25. ¿Las funciones incluyen o no el cobro financiero?
 26. ¿Considera que esta unidad debe estar dentro del Catastro?
 27. ¿Qué funciones debería realizar como catastro y no realiza?
 28. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el catastro municipal?
 29. ¿En que consiste cada uno de ellos?
 30. Para el cobro de tasas y pago de impuestos, se maneja algún tipo de formulario, ficha, etc.
 31. ¿Qué porcentaje del presupuesto municipal aporta el catastro en los últimos años?
 32. ¿A cuánto ascendió aproximadamente los ingresos en concepto de impuestos y tasas para los últimos años?



33. ¿Tiene alguna idea de la eficiencia del departamento, en tanto a registro de inmuebles, comercio y otros?
34. ¿Por que considera que no se consiguen mejores resultados?
35. ¿Cómo mide sus resultados?
36. ¿Qué se esta haciendo para mejorar ese aporte?
37. ¿Existen proyecciones de incrementar captación?
38. ¿Tiene medidas contempladas a corto plazo para mejorar el departamento?
39. ¿Cuáles, explique?
40. ¿Tiene alguna visión respecto al personal a contratar?
41. ¿Tiene el apoyo suficiente del concejo municipal para agilizar esas propuestas?
42. ¿Ha existido un proceso sistemático de revisión de todas las tasas e impuestos municipales?
43. ¿De quien depende administrativamente el catastro Municipal en la alcaldía?
44. ¿Se le da un seguimiento continuo a este departamento, por parte de esta persona?
45. ¿Qué otro problema a detectado en el funcionamiento del departamento?



ANEXO No 2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL CATASTRO

(Buenas Tardes (Buenos Días), estoy realizando un estudio sobre el servicio que se proporciona a los usuarios en este departamento. Por lo cual solicito de su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas. Toda la información que me proporcione será tratada confidencialmente.)

I. DATOS GENERALES Y DE CLASIFICACIÓN

- 1.1 Nivel Académico: _____
- 1.2 Edad: _____
- 1.3 Nombre _____ de _____ su _____ puesto _____ de _____ trabajo:
- 1.4 _____ Años de laborar en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque?
- 1.5 _____ En _____ que _____ departamentos _____ a _____ laborado?
- 1.6 _____ Años de laborar dentro del departamento de Catastro? _____

II. FUNCIONES

- 2.1 ¿Cómo define el catastro municipal?
- 2.2 ¿Cual es el objetivo fundamental del Catastro Municipal en Cojutepeque?
- 2.3 ¿Cuáles son las funciones principales del departamento de CATASTRO?
- 2.4 ¿En qué consiste cada una de las funciones mencionadas anteriormente?
- 2.5 ¿Qué resultados concretos obtiene la alcaldía de esas funciones?
- 2.6 ¿Cuáles son los procedimientos de cada una de las actividades mencionadas anteriormente?
- 2.7 ¿Existen manuales al respecto?
- 2.8 ¿Se están utilizando estos manuales?
- 2.9 ¿Las funciones incluyen o no el cobro financiero?
- 2.10 ¿Considera que esta unidad debe estar dentro del Catastro?
- 2.11 ¿Qué funciones debería realizar como catastro y no realiza?
- 2.12 ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el catastro municipal?
- 2.13 ¿En que consiste cada uno de ellos?
- 2.14 Para el cobro de tasas y pago de impuestos, se maneja algún tipo de formulario, ficha, etc.
- 2.15 ¿Qué porcentaje del presupuesto municipal aporta el catastro en los últimos años?
- 2.16 ¿A cuánto ascendió aproximadamente los ingresos en concepto de impuestos y tasas para los últimos años?
- 2.17 ¿Tiene alguna idea de la eficiencia del departamento, en tanto a registro de inmuebles, comercio y otros?
- 2.18 ¿Por que considera que no se consiguen mejores resultados?
- 2.19 ¿Cómo mide sus resultados?
- 2.20 ¿Qué se esta haciendo para mejorar ese aporte?
- 2.21 ¿Existen proyecciones de incrementar captación?
- 2.22 ¿Tiene medidas contempladas a corto plazo para mejorar el departamento?
- 2.23 ¿Cuáles, explique?
- 2.24 ¿Tiene alguna visión respecto al personal a contratar?
- 2.25 ¿Tiene el apoyo suficiente del concejo municipal para agilizar esas propuestas?



III. CONDICIONES

3.1 ¿Qué insumos (formas, leyes, tarjetas, papelería en general, otros) necesita para desarrollar adecuadamente sus funciones?

3.2 ¿En orden de prioridad indique que equipo necesita para desarrollar adecuadamente sus funciones?

Computadora Fax Silla ergonómica Correo Electrónico
Scanner Impresora Pizarra Equipo de Sonido
Calculadora Fotocopiadora Escritorio Otros(Detalle): _____

3.3 ¿Su lugar de trabajo presenta alguna de los siguientes ambientes?

Humedad Altas temperaturas Poca iluminación Sonidos fuertes
Insalubridad Polvo en exceso Malos olores Otros: _____

3.4 ¿Cómo definiría la relación con su jefe inmediato?

Mala Regular Buena Muy Buena Excelente

3.5 ¿Cómo definiría la relación con sus compañeros de trabajo?

Mala Regular Buena Muy Buena Excelente

3.6 ¿Le han proporcionado uniforme para desempeñar su trabajo?

3.7 ¿A tenido algún inconveniente con los usuarios, a causa de su trabajo?

3.8 ¿Los usuarios como se comportan por lo general?

3.9 ¿Llevan el control del flujo de personas que atienden diariamente?

IV. OTROS

4.1 ¿El departamento tiene relaciones con otras instancias gubernamentales o no gubernamentales?

4.2 ¿De quien depende administrativamente el catastro Municipal en la alcaldía?

4.3 ¿Se le da un seguimiento continuo a este departamento, por parte de esta persona?

4.4 ¿Qué otro problema a detectado en el funcionamiento del departamento?



ANEXO No 3 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS INSPECTORES DE CATASTRO

Buenas Tardes (Buenos Días), estoy realizando un estudio sobre el servicio que se proporciona a los usuarios en este departamento. Por lo cual solicito de su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas. Toda la información que me proporcione será tratada confidencialmente.

I. DATOS GENERALES Y DE CLASIFICACIÓN

- 1.1 Nivel Académico: _____
- 1.2 Habilidades especiales _____
- 1.3 Edad: _____
- 1.4 Nombre de su puesto de trabajo: _____
- 1.5 Años de laborar en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque? _____
- 1.6 En que departamentos a laborado? _____
- 1.7 Años de laborar dentro del departamento de Catastro? _____

II. CUESTIONARIO

- 2.1 ¿Cuáles son las funciones que realiza usted en el departamento de Catastro?
- 2.2 ¿En qué consiste cada una de las funciones mencionadas anteriormente?
- 2.3 ¿Qué resultados concretos obtiene la alcaldía de esas funciones?
- 2.4 ¿Cuáles son los procedimientos de cada una de las actividades mencionadas anteriormente?
- 2.5 ¿Existen manuales al respecto?
- 2.6 ¿Se están utilizando estos manuales?
- 2.7 ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta para realizar su trabajo?
- 2.8 ¿En que consiste cada uno de ellos?
- 2.9 ¿Ha recibido capacitación o ha participado en seminario, en su estar en el departamento?
- 2.10 ¿Cuáles?
- 2.11 ¿Cómo ha aplicado esos conocimientos a su trabajo?

III. CONDICIONES

- 3.1 ¿Qué insumos (formas, leyes, tarjetas, papelería en general, otros) necesita para desarrollar adecuadamente sus funciones?
- 3.2 ¿En orden de prioridad indique que equipo necesita para desarrollar adecuadamente sus funciones?

Computadora <input type="checkbox"/>	Fax <input type="checkbox"/>	Silla ergonómica <input type="checkbox"/>	Correo Electrónico <input type="checkbox"/>
Scanner <input type="checkbox"/>	Impresora <input type="checkbox"/>	Pizarra <input type="checkbox"/>	Equipo de Sonido <input type="checkbox"/>
Calculadora <input type="checkbox"/>	Fotocopiadora <input type="checkbox"/>	Escritorio <input type="checkbox"/>	Otros(Detalle): _____

- 3.3 ¿Su lugar de trabajo presenta alguna de los siguientes ambientes?

Humedad <input type="checkbox"/>	Altas temperaturas <input type="checkbox"/>	Poca iluminación <input type="checkbox"/>	Sonidos fuertes <input type="checkbox"/>
Insalubridad <input type="checkbox"/>	Polvo en exceso <input type="checkbox"/>	Malos olores <input type="checkbox"/>	Otros: _____

- 3.4 ¿Cómo definiría la relación con su jefe inmediato?



Mala Regular Buena Muy Buena Excelente

3.5 ¿Cómo definiría la relación con sus compañeros de trabajo?

Mala Regular Buena Muy Buena Excelente

3.6 ¿Le han proporcionado uniforme para desempeñar su trabajo?

3.7 ¿A tenido algún inconveniente con los usuarios, a causa de su trabajo?

3.8 ¿Los usuarios como se comportan por lo general?

3.9 ¿Llevan el control del flujo de personas que atienden diariamente?

INDICACIÓN: Evalúe los siguientes aspectos y escriba el número de la opción que considere mas conveniente.

1 Muy Buena

2 Buena

3 Regular

4 Mala

Pregunta

Puntaje

2.2 La documentación presentada por el usuario es:

2.3 La papelería y útiles que la alcaldía le brinda para desarrollar su trabajo es:

2.4 El mobiliario y equipo necesarios para desarrollar sus actividades es:

2.5 El espacio físico del área donde trabaja es:

2.6 La información que le brindan sus compañeros de trabajo es:

2.7 La relación con sus demás compañeros de trabajo es:

2.8 La cantidad de personal del área donde usted labora es:

2.9 La relación con su jefe inmediato es:



Anexo No 4 Recopilación de Tasas Vigentes



Anexo No5 Misión del Catastro Tributario de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.



Anexo No 6 Manual de Funciones y Procedimientos Catastro Municipal de Cojutepeque



Anexo No 7 Fichas de Actualización Catastral



Anexo No 8 Análisis de Ingeniería Industrial

Calculo de la Depreciación

Para este calculo utilizaremos el método de la línea recta, para un tiempo de un año, teniendo en cuenta que este sirve únicamente, para propósitos meramente contables y en cuanto a los activos de la municipalidad

$$Dt=(B-VS)d$$

Donde

t = año

Dt = cargo anual de depreciación

B = costo inicial o base no ajustada

VS = valor de salvamento estimado

d = tasa de depreciación (igual para todos los años)

n = periodo de recuperación o vida depreciable esperada

Para el calculo del Valor de Salvamento estimado (VS) y (Costo Inicial) B partimos de

valores aproximados obtenidos de la siguiente tabla:

Insumo	Val Uni	Cantidad	B	VS	Cantidad	Total
Radios	350	7	2450	100	7	700
Safimu II	15000	1	15000	0	1	0
Arc View o Arc Map	1500	1	1500	0	1	0
Ploter	2000	1	2000	500	1	500
SPG	350	7	2450	100	7	700
Conexiones Eléctricas	250	1	250	0	1	0
Conexiones de Red	250	1	250	0	1	0
			23900			1900

$$D1= (B - VS)/n$$

$$D1 = (23900-1900)/3$$

$$D1 = \$7,333.33 \text{ anuales}$$

A diferencia de los uniformes que se deprecian en un año, y que se toman como costo anual, o lo que se comprueba de la siguiente manera:



$$D1 = (500 - 0)/1$$

$$D1 = 500$$

El costo mensual constante, por pago de Recursos humanos \$1,250 y mantenimiento de la Pagina Web \$60, lo que resulta \$1,310 mensuales,

Y finalmente costo de las capacitaciones que se proyecta, seguir en menor medida todos los años, al menos en un 50%.

Por lo que tendríamos un costo de implantación de \$1,500 en el primer año para \$125 mensuales y uno de mantenimiento de \$750 para \$62.50 mensuales, lo que aumenta el costo mensual a \$1,435 para el primer año y \$1,372.5

Ahora el análisis de ingresos se proyectara de forma mensual, partiendo del estimado de ingresos mensuales proyectados para 1 ½ años es decir para 18 meses así:

Ingreso mensual extra a partir de 1 ½ años \$7690.78, es decir que el mes uno generaría 1/18 de ese valor \$427.27 y así sucesivamente, por un año y medio.

Todo esto Gráficamente: (ver archivo anexo en excel)

Lo que nos indica que se recuperaría la inversión en un año 3 meses, es decir en el mes 15.