

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
UNIDAD DE POSTGRADOS**



**TRABAJO DE POSTGRADO**

**“ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS  
A TRAVES DEL USO DE INDICADORES, COMO UN  
INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA GESTION MUNICIPAL EN  
EL SALVADOR”.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

**PRESENTADO POR:  
LIC. MARTINEZ ARRIAZA, ALBERTO ALCIDES  
LICDA. LINARES ERAZO, ELSY YESENIA**

**DOCENTE DIRECTOR:  
MASTER RENE CUELLAR MARENCO**

**MARZO 2011**  
**SANTA ANA                      EL SALVADOR                      CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES**



**RECTOR  
INGENIERO Y MASTER RUFINO ANTONIO QUEZADA  
SÁNCHEZ**

**VICE-RECTOR ACADÉMICO  
MASTER MIGUEL ÁNGEL PEREZ RAMOS**

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO  
MASTER OSCAR NOÉ NAVARRETE**

**SECRETARIO GENERAL  
LICENCIADO DOUGLAS VLADIMIR ALFARO  
SÁNCHEZ**

**FISCAL GENERAL  
DOCTOR RENE MADECADEL PERLA JIMÉNEZ**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES**



**DECANO  
LICENCIADO JORGE MAURICIO RIVERA**

**VICE-DECANO  
MASTER ELADIO EFRAÍN ZACARÍAS ORTEZ**

**SECRETARIO  
LICENCIADO VICTOR HUGO MERINO QUEZADA**

**JEFE DE UNIDAD DE POSTGRADOS  
MASTER MAURICIO ERNESTO GARCÍA EGUIZABAL**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
UNIDAD DE POSTGRADOS**



**“ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS  
A TRAVES DEL USO DE INDICADORES, COMO UN  
INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA GESTION MUNICIPAL EN  
EL SALVADOR”.**

**TRIBUNAL EXAMINADOR DE TRABAJO DE POSTGRADO**

**MASTER. RENE CUELLAR MARENCO**

**MASTER CESAR AUGUSTO SAGGETH**

**MASTER CARLOS MOLINA BATLLE**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	i
<b>Capitulo I: Planteamiento Metodológico</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Delimitación de la investigación.....	1
1.1.2 Descripción de la realidad problemática.....	2
1.1.3 Problema General.....	4
1.1.4 Problemas Específicos.....	4
1.2 Justificación e Importancia.....	5
1.2.1 Justificación.....	5
1.2.1 Importancia.....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo Principal.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Hipótesis.....	8
1.4.1 Hipótesis Principal.....	8
1.4.2 Hipótesis Secundarias.....	8
1.5 Metodología.....	10
1.5.1 Tipo de Investigación.....	10
1.5.2 Nivel de Investigación.....	10
1.5.3 Métodos de Investigación.....	10
1.5.4 Diseño de la Investigación.....	11
1.5.5 Población y Muestra de la Investigación.....	12
1.5.6 Técnicas e Instrumentos.....	13

## **Capítulo II: Planteamiento Teórico**

2.1 Antecedentes de la Municipalidades.....	15
2.1.1 Reseña Histórica.....	15
2.1.2 Base Legal y Técnica.....	17
2.2 Marco teórico.....	17
2.2.1 Gestión Municipal.....	17
2.2.1.1 Gestión de Desarrollo Organizacional.....	19
2.2.1.2 Gestión de Gobernabilidad Democrática.....	19
2.2.1.3 Gestión de Servicios y Proyectos.....	19
2.2.1.4 Gestión Financiera.....	20
2.2.2 Análisis de Estados Financieros.....	24
2.2.2.1 Naturaleza del análisis.....	24
2.2.2.2 La función del análisis.....	25
2.2.2.3 Bases para el análisis.....	26
2.2.2.4 Materia prima del análisis.....	27
2.2.2.5 Importancia de los datos contables.....	28
2.2.2.6 Limitaciones de los datos contables.....	29
2.2.3 Decisiones Financieras Municipales.....	30
2.2.3.1 Decisiones de Inversión/Financiamiento y su relación con el Estado de Situación Financiera.....	30
2.2.3.2 Decisiones Presupuestarias y su relación con el Estado de Ejecución Presupuestaria.....	33
2.2.4 Principales herramientas de análisis.....	35
2.2.4.1 Estados Financieros Comparativos.....	36

2.2.4.2 Series de Tendencia de Números Índices.....	37
2.2.4.3 Estados Financieros Proporcionales.....	38
2.2.4.4 Presentación Grafica.....	39

**Capitulo III: Propuesta de indicadores de Desempeño Financiero para el Sector Municipal.**

3.1 Propuesta de indicadores financieros para el sector municipal.....	39
3.1.1 Indicadores de Ahorro.....	45
3.1.2 Indicadores de Liquidez.....	46
3.1.3 Indicadores de Actividad.....	47
3.1.4 Indicadores de Participación Per cápita.....	48
3.1.5 Indicadores de Ejecución Presupuestaria.....	49
3.2 Caso práctico del uso y aplicación de indicadores.....	50
3.2.1 Análisis de la Situación Económica-Financiera.....	50
3.2.2 Análisis de la Situación Presupuestaria.....	65

**Capitulo IV: Resultados De la Investigación.**

4.1 Conclusiones.....	73
4.1.1 Conclusión General.....	74
4.1.2 Conclusiones Específicas.....	74
4.2 Recomendaciones.....	76
4.2.1 Recomendación General.....	76
4.2.2 Recomendaciones Específicas.....	77

<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....</b>	<b>79</b>
--------------------------------------	-----------

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

1	Flujo del diseño de la investigación.....	11
2	Áreas de la gestión municipal.....	18
3	Flujo operativo del sistema de gestión financiera.....	23
4	Las decisiones de inversión y financiamiento.....	32
5	Las decisiones presupuestarias.....	35
6	Flujo de uso de indicadores.....	44



## ÍNDICE DE CUADROS

1	Indicadores de Ahorro.....	45
2	Indicadores de Liquidez.....	46
3	Indicadores de Actividad.....	47
4	Indicadores de Participación Per cápita.....	48
5	Indicadores Presupuestarios.....	49
6	Información Económica del Departamento de Santa Ana.....	52
7	Información Financiera del Departamento de Santa Ana.....	54
8	Ejemplo de aplicación del indicador de ahorro operacional.....	56
9	Ejemplo de aplicación del indicador de ahorro corriente.....	57
10	Ejemplo de aplicación del indicador de capacidad.....	59
11	Ejemplo de aplicación del indicador de solvencia.....	60
12	Ejemplo de aplicación del indicador de periodo de cobranza.....	62
13	Ejemplo de aplicación del indicador de periodo de pago.....	63
14	Información presupuestaria del Departamento de Santa Ana.....	66
15	Información de la población del Departamento de Santa Ana.....	67
16	Ejemplo de aplicación del indicador de ingreso propio per cápita.....	68
17	Ejemplo de aplicación del indicador de egreso total per cápita.....	69
18	Ejemplo de aplicación del indicador de ejecución presupuestaria de ingresos.....	71
19	Ejemplo de aplicación del indicador de ejecución presupuestaria de egresos.....	72

## INTRODUCCION

La investigación titulada: “ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS A TRAVES DEL USO DE INDICADORES, COMO UN INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA GESTION MUNICIPAL EN EL SALVADOR”, busca proponer una batería de indicadores financieros aplicables al sector municipal y explicar como éstos permiten recoger y ponderar en forma ordenada, información relevante sobre la situación económica-financiera y presupuestaria en un período determinado y así facilitar la reflexión, análisis y toma de decisiones a los Concejos Municipales. La utilidad de estos indicadores se ilustra mediante el análisis de los estados financieros de una muestra seleccionada.

Esta investigación es importante por que el análisis e interpretación de la información económica-financiera y presupuestaria, permitirá tomar decisiones efectivas en cuanto a la inversión, financiamiento y ejecución presupuestaria, dando como resultado la optimización de los recursos que gestionan las municipalidades.

Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación científica, en el marco de la enseñanza de la Maestría en Administración Financiera.

A fin de lograr el objetivo trazado, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, está referido al planteamiento metodológico, mismo que constituye la base del trabajo de investigación, y contiene los siguientes aspectos: planteamiento del problema, justificación e importancia de la investigación, objetivos, hipótesis y la metodología integral de la investigación.

El Capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación y dentro de ello: antecedentes relacionados con la investigación; el marco conceptual de las variables e indicadores y casuística aplicada.

El Capítulo III, contiene la propuesta de indicadores municipales y su ilustración de cómo aplicarlos e interpretarlos.

El Capítulo IV, contiene los resultados de la investigación de campo, tales como las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Finalmente se presenta la lista de referencias bibliográficas y los anexos del trabajo de investigación.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN**

###### **(1) DELIMITACION ESPACIAL**

Esta investigación comprende el uso del análisis e interpretación de estados financieros a través de indicadores, como un instrumento para evaluar la gestión financiera de las municipalidades de El Salvador, y su aplicación ilustrativa a las alcaldías del Departamento de Santa Ana.

###### **(2) DELIMITACION TEMPORAL**

Con el fin de ilustrar la propuesta de indicadores, se considerará la información económica-financiera y presupuestaria de las alcaldías del Departamento de Santa Ana, del ejercicio fiscal 2009, la cual se comparará con el consolidado de todo el sector municipal.

###### **(3) DELIMITACION SOCIAL**

Abarcará a los tomadores de decisiones financieras, tales como: concejos municipales, alcaldes, gerencia, contadores y otros empleados de las municipalidades del Departamento de Santa Ana.

(4) DELIMITACION CONCEPTUAL

- a) Indicadores de Desempeño Financieros : Variable Independiente
- b) Estados Financieros Municipales : Variable Interviniente
- c) Decisiones Financieras : Variable Dependiente

**1.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.**

Una encuesta realizada por el equipo investigador determinó que el 100% de municipalidades preparan estados financieros; sin embargo el 95% de éstas no aplican el análisis de estados financieros por medio del uso de indicadores; por tanto, las decisiones financieras no vienen nutriéndose de esta importante herramienta profesional. El 5% restante si emplea el uso de indicadores financieros en el análisis de la información económica-financiera y presupuestaria; a pesar de no ser aprovechado integralmente, debido a los siguientes motivos: falta de oportunidad, falta de integración, falta de comparación, falta de trabajo en equipo y otros factores.

Los motivos anteriormente expuestos obedecen a que los responsables de llevar a cabo el análisis de la situación económica-financiera y presupuestaria de las municipalidades no cumplen con los plazos de entregar la información analizada e interpretada en su oportunidad; por lo tanto, entregan los informes, cuando las decisiones relacionadas a la inversión, financiamiento y presupuesto ya han sido tomadas.

La falta de oportunidad, es originada por la espera en la preparación de la información económica-financiera y presupuestaria, para luego formular el análisis e interpretación cuando ya han transcurrido tres y hasta cuatro meses de un nuevo ejercicio, por tanto la información analizada por mas perfecta que esté ya no será de utilidad para medir la gestión financiera.

El análisis formulado no es integral; en algunos casos sólo se considera la información financiera y no la presupuestaria o económica, y en otros casos al contrario. En otros casos sólo contiene información de la municipalidad y no de las adscritas o viceversa. También se ha determinado que se analiza con base a la información tributaria o de tesorería, y no con base a la información contable propiamente dicha.

La información económica-financiera y presupuestaria analizada, no viene siendo trabajada en forma comparativa, es decir, generalmente se evalúa sólo la información de un ejercicio sin compararlo con otros ejercicios de la misma municipalidad o la de todo el Sector.

Otra limitante es la falta de trabajo en equipo. Se ha establecido que en las municipalidades, el área de contabilidad no provee información a la gerencia financiera, ya que trabaja aislada del área de tesorería y recaudación; lo que de ninguna manera contribuye a la optimización de la gestión municipal, sino todo lo contrario.

Otro aspecto importante de esta problemática es la utilización de un gran número de indicadores del sector privado; lo que hace que los responsables de las decisiones financieras de las municipalidades, antes de tener una adecuada herramienta para su gestión, vean entorpecida su labor; por lo que es necesario que se defina de manera específica que indicadores de la situación económica-financiera y presupuestaria de las municipalidades deben analizarse para que pueda disponerse de información útil, adecuada y oportuna para la eficaz toma de decisiones; lo cual será objeto de estudio en esta investigación.

### **1.1.3 PROBLEMA GENERAL**

¿Cuales son los indicadores de desempeño financiero que deben emplearse para evaluar la gestión financiera de las municipalidades de El Salvador?

### **1.1.4 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión económica-financiera que deben aplicar las municipalidades para evaluar la gestión, de modo que permita tomar las decisiones de inversión y financiamiento que optimicen la gestión de este tipo de entidades?

2. ¿Cuáles son los indicadores de gestión presupuestaria que deben aplicar las municipalidades para evaluar la gestión, de modo que permita tomar las decisiones de carácter presupuestarias que optimicen la gestión de este tipo de entidades?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **1.2.1 JUSTIFICACIÓN**

Los responsables de la gestión financiera de las municipalidades, no pueden darse el lujo de no utilizar el análisis de estados financieros a través de indicadores, en sus actividades de inversiones, financiamiento y presupuestarias; porque dicho análisis contribuye a mejorar la situación económica-financiera y presupuestaria, producto de las decisiones que puedan tomarse oportuna y técnicamente.

El análisis y la interpretación de estados financieros, permitirá tomar decisiones efectivas en cuanto al fortalecimiento de las finanzas municipales; lo que repercutirá en la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que gestiona la Alcaldía.

El análisis de las estructuras de inversiones y financiamiento, permitirá a los responsables de la gestión tomar las decisiones en base al margen de maniobra que de ellas se cuente. Por otro lado, el análisis de los Ingresos y Egresos obtenidos de la información presupuestaria de la municipalidad,



permitirá realizar nuevas y mejores proyecciones en estos rubros que finalmente incidirán en la gestión municipal.

La clave en todo este contexto es utilizar al máximo la información económica-financiera y presupuestaria, de tal modo que puedan tomarse las decisiones financieras que requiere la alcaldía para tener un mejoramiento continuo y poder alcanzar su propia independencia, y a todo ello contribuye la realización de este trabajo de investigación.

### **1.2.2 IMPORTANCIA**

La importancia de este trabajo radica en la valoración que le dá al uso de los indicadores en el análisis financiero, como una actividad profesional.

También la importancia se manifiesta, por la trascendencia que toman la evaluación de la situación económica-financiera y presupuestaria, al determinar los indicadores que se utilizaran para llevar a cabo dicho análisis, como los son los indicadores de gestión económica-financiera y presupuestaria; mismos que servirá de base para la toma de decisiones financieras que facilitarán la optimización de la gestión de las municipalidades.

Además es importante, porque permite conocer, comprender y analizar un aspecto muy importante, como los son los estados financieros de las

municipalidades, sobre las cuales no existen muchos trabajos. Se debe entender que los estados financieros son el producto del procesamiento de los hechos económicos de conformidad a las normas y principios de Contabilidad Gubernamental.

Finalmente, la importancia se da, en la medida que permite plasmar los conocimientos y experiencias profesionales, que se han adquirido en las aulas universitarias y en el trabajo que el equipo de investigación realizará.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL**

“Proponer los indicadores a emplear en el análisis e interpretación de la situación económica-financiera y presupuestaria, como un instrumento para evaluar la gestión financiera de las municipalidades en El Salvador.”

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- (1) Proponer los indicadores para llevar a cabo la evaluación de la situación económica-financiera como una base para la toma de decisiones de inversión y financiamiento que optimicen la gestión financiera de las municipalidades.

- (2) Proponer los indicadores para evaluar la situación presupuestaria, de tal modo que pueda tomarse las decisiones presupuestarias que contribuirán con la eficiencia y eficacia de las municipalidades.

## **1.4 HIPÓTESIS**

### **1.4.1 HIPÓTESIS PRINCIPAL**

“La aplicación de indicadores permite evaluar la gestión financiera y tomar decisiones que facilitan la eficiencia, eficacia y economía en los recursos de las municipalidades de El Salvador.”

### **1.4.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- (1) La aplicación de los indicadores de gestión económica-financiera, permite evaluar la situación económica-financiera de las municipalidades, lo que facilitará la eficaz toma de decisiones para optimizar la gestión municipal.
- (2) La aplicación de los indicadores de gestión presupuestaria, permite evaluar la situación presupuestaria de las municipalidades; lo que permitirá la toma de decisiones para que estas entidades alcancen un mejoramiento continuo.

## VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN:

### (1) Variable independiente:

X. Indicadores de desempeño financiero

Indicadores:

X.1. Indicadores de gestión económica-financiera

X.2. Indicadores de gestión presupuestaria

### (2) Variable dependiente:

Y. Decisiones financieras municipales

Indicadores:

Y.1. Decisiones de inversión y financiamiento

Y.2. Decisiones de carácter presupuestario

### (3) Variable interviniente:

Z. Estados Financieros Municipales

Indicador:

Z.1. Situación Económica-Financiera

Z.2. Situación Presupuestaria

## **1.5 METODOLOGÍA**

### **1.5.1 TIPO DE INVESTIGACION**

Esta investigación es del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos han sido teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados para demostrar su importancia en la toma de decisiones financieras de las municipalidades.

### **1.5.2 NIVEL DE INVESTIGACION**

La investigación realizada es del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describe la forma como analizar a través de indicadores la situación económica-financiera y presupuestaria de las municipalidades, para luego poder utilizar dicha información en la toma de decisiones que permita alcanzar eficiencia, eficacia y economía de los recursos de este tipo de entidades.

### **1.5.3 METODOS DE LA INVESTIGACION**

En esta investigación básicamente ha utilizado los siguientes métodos:

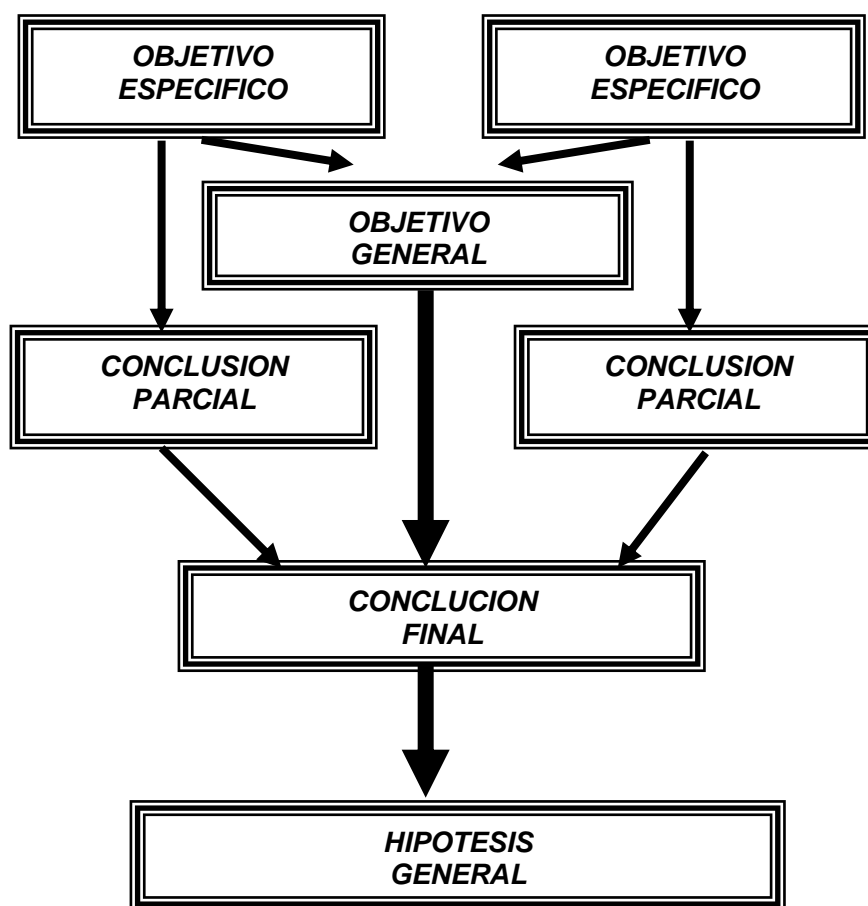
- (1) Descriptivo.- Por cuanto se detallan los procedimientos para efectuar el análisis a través de indicadores de la situación económica-financiera y presupuestaria de las municipalidades, para que este tipo de entidades puedan tomar las decisiones financieras que mejor convengan, de tal modo que la gestión institucional se optimice.

- (2) Explicativa.- Se aplicó este método para ilustrar cómo el uso de indicadores apoya para medir la gestión financiera municipal y tomar decisiones futuras.

#### 1.5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación está basado en objetivos, hasta demostrar la hipótesis planteada, tal como se muestra en el esquema siguiente.

Esquema No. 1: Flujo del diseño de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

## **1.5.5 POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.5.1 POBLACIÓN**

La población de este trabajo de investigación se encuentra compuesta por las alcaldías de El Salvador.

### **1.5.5.2 MUESTRA DE LA INVESTIGACION**

La muestra de la investigación estuvo constituida por las 13 alcaldías del Departamento de Santa Ana, con las cuales se coordinó para que facilitaran la información necesaria para la investigación.

Esta es una muestra del tipo no probabilística. Se le llama así, por que toda la población no ha tenido la misma probabilidad de ser seleccionada. En este caso la selección ha sido direccionada por el equipo de investigación, por el carácter técnico del tema.

#### **MUNICIPALIDADES COMPONENTES DE LA MUESTRA:**

- (1) Alcaldía Municipal de Candelaria de la Frontera
- (2) Alcaldía Municipal de Coatepeque
- (3) Alcaldía Municipal de Chalchuapa
- (4) Alcaldía Municipal de El Congo
- (5) Alcaldía Municipal de El Porvenir
- (6) Alcaldía Municipal de Masahuat
- (7) Alcaldía Municipal de Metapán

- (8) Alcaldía Municipal de San Antonio Pajonal
- (9) Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo
- (10) Alcaldía Municipal de Santa Ana
- (11) Alcaldía Municipal de Santa Rosa Guachipilín
- (12) Alcaldía Municipal de Santiago de la Frontera
- (13) Alcaldía Municipal de Texistepeque

### **1.5.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:**

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- (1) Encuestas.- Esta técnica se aplicó a los alcaldes(as), miembros de los concejos municipales, personal del área de finanzas, contabilidad y presupuesto de las municipalidades, con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación
- (2) Análisis documental.- Se utilizó esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica, procesos, procedimientos y otros aspectos relacionados con la investigación.

#### **INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación, se relacionan con las técnicas antes mencionadas, tal como se muestra a continuación:



- De la encuesta: se utilizó el cuestionario, el cual estuvo compuesto por las preguntas relacionadas con la investigación.
- Del análisis documental se utilizó la guía de análisis documental, la cual contenía los pasos a seguir para realizar el análisis documental.

#### TÉCNICAS DE ANÁLISIS:

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- a. Análisis económico-financiero y presupuestario a través de indicadores
- b. Indagación
- c. Conciliación de datos
- d. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- e. Comprensión de gráficos

#### TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- a. Ordenamiento y clasificación
- b. Registro manual
- c. Proceso computarizado con Excel
- d. Proceso computarizado con SPSS
- e. Otras técnicas necesarias.

## **CAPITULO II**

### **PLANTEAMIENTO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 RESEÑA HISTORICA**

El proceso histórico de los municipios en Centroamérica fue dinámico, y su constitución estuvo ligada a los asentamientos indígenas, muchos de ellos de origen lenca, pocoman, maya y pipil, que ejercían cultivos codiciados para la Corona española, y la evolución y migración de estos asentamientos, condicionadas muchas veces por el desarrollo de zonas de producción agrícola manufacturera que les permitieron nuevos trabajos y proveer su subsistencia.

Durante la colonia la población tendió a desplazarse a las unidades productivas: las haciendas y encomiendas, que significaban un cambio en la tenencia de la tierra originada en una nueva normativa española.

Así se fueron formando nuevos municipios, cuya gestión y administración se daba en función de las unidades productivas, no como entes protagónicos, sino para proveer los servicios que las nuevas unidades productivas les demandaban. Los municipios eran fundamentalmente aldeas de terratenientes españolas con tierras propias del municipio, ejidos municipales, que permitían la coexistencia de las comunidades indígenas y

de otras formas de producción, y que incluso permitían al indígena hacer uso de tales tierras.

El gobierno municipal de esa época fue la instancia jurídico-política que permitía la relación o mediación de poder entre la monarquía española y sus súbditos que habitaban en los municipios y comunidades indígenas aledañas.

El municipio en ese momento de la historia desempeñaba el rol de administrador con el fin de procurar en lo jurídico la interlocución para la Corona española de los españoles colonizadores, primero, de los criollos, después, y finalmente de ladinos e indígenas. También tenía la función de comunicador, y lo hacía por medio de los cabildos abiertos, que fundamentalmente tenían un papel intercomunicador y no decidor. Las decisiones las tomaban las instituciones españolas. Los gobiernos municipales estaban integrados por regidores y alcaldes, estos últimos nombrados por las instancias superiores de la dominación colonial. El municipio colonial también recaudaba tributos para las autoridades coloniales y para la Corona española. En síntesis, el municipio colonial dependía totalmente en sus inicios de la Corona española.

El primer municipio de El Salvador fue el de San Salvador, fundado el 1º de febrero de 1525. Por las razones socioeconómicas ya enunciadas, para el año 1543 habían sido fundados 109 municipios en todo el territorio

nacional. En el resto del siglo XVI se fundaron 6 mas; durante el siglo XVII se fundaron 12, y 8 mas durante el siglo XVIII. En el siglo XIX se acelera el proceso a consecuencia de la independencia y el auge de la caficultora y se fundaron 109 municipios, y posteriormente en el siglo XX, 21 mas. En la actualidad existen 262 municipios en 14 Departamentos.<sup>1</sup>

## **2.1.2 BASE LEGAL Y TECNICA DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE EL SALVADOR**

El marco jurídico que establece las competencias y funcionabilidad de los gobiernos municipales podría abarcar, por lo menos, treinta y cuatro (34) fuentes entre disposiciones constitucionales, códigos, leyes, reglamentos, decretos, etc.<sup>2</sup>

## **2.2 MARCO TEORICO**

### **2.2.1 GESTION MUNICIPAL**

Etimológicamente, gestión es la “acción y efecto de administrar”, gestionar es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio”, por eso la gestión municipal consiste en la capacidad de los actores municipales para administrar y ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda. Esta capacidad debe ser ejercida hoy en día tomando en cuenta dos

---

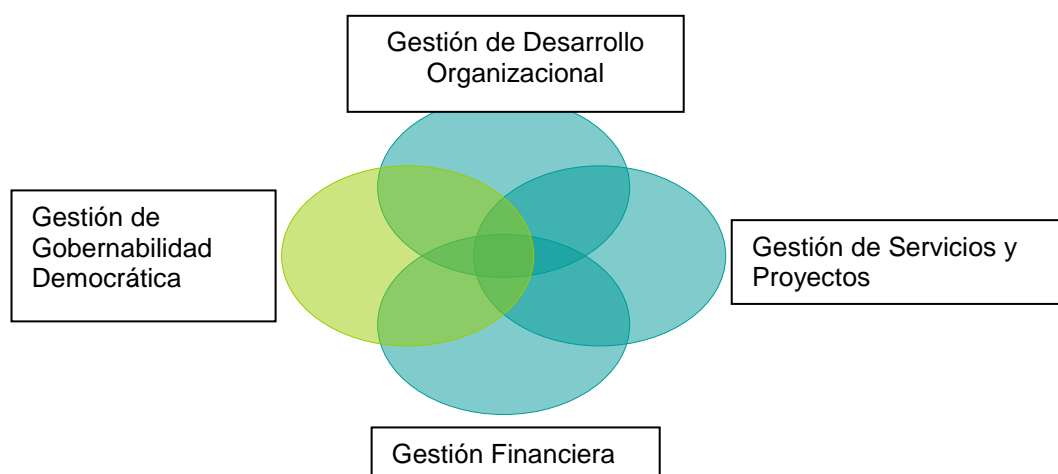
<sup>1</sup> Colindres Brandt, Julieta. El Salvador Aproximaciones al Régimen Jurídico Municipal. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. México. 2005.

<sup>2</sup> Vásquez López. Recopilación de Leyes Municipales. El Salvador 2002.

elementos fundamentales: racionalidad y consenso. Son estos dos elementos los pilares fundamentales del enfoque de las políticas públicas, cuyo principal objetivo es que las prácticas gubernamentales sean ejercidas con eficiencia, eficacia y economía.

“La gestión municipal puede dimensionarse en cuatro grandes áreas de observación: “El desarrollo organizacional, la gobernabilidad democrática, los servicios y proyectos, y las finanzas municipales”<sup>3</sup>.

Esquema No. 2: Áreas de la gestión municipal



Fuente: Elaboración propia.

El interés en este trabajo se centra en la gestión financiera, no obstante se describen a continuación cada una de las áreas de observación de la gestión municipal.

<sup>3</sup> ISDEM/GTZ/FUNDE: "Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal". El Salvador, mayo 2008.

### **2.2.1.1 GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Se encuentra enfocada a realizar en la municipalidad procesos planificados destinados a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de modo que pueda adaptarse mejor a las tecnologías, problemas y desafíos que surgen en el entorno.<sup>4</sup>

### **2.2.1.2 GESTIÓN DE GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA**

Se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.

### **2.2.1.3 GESTIÓN DE SERVICIOS Y PROYECTOS.**

Comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinadas a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.

---

<sup>4</sup> ISDEM/GTZ/FUNDE: "Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal .El Salvador, mayo 2008.

#### **2.2.1.4 GESTIÓN FINANCIERA**

La gestión financiera, en general, tiene por objeto administrar los recursos financieros institucionales fundamentada en políticas, normas, procedimientos, registros y controles que garanticen el logro de objetivos financieros tales como: incrementar los ingresos, optimizar los recursos, cumplir con los compromisos en forma oportuna, mantener la liquidez financiera, hacer un uso óptimo de los recursos, mejorar los indicadores financieros, y principalmente contribuir a que los planes de trabajo institucionales se cumplan en la forma prevista de acuerdo a los planes de trabajo y políticas institucionales.

#### **CONCEPTO**

Algunos estudiosos de este tema en el sector público han definido la Gestión Financiera como el sistema que comprende la programación, organización, dirección, coordinación y control de los sistemas y procesos de presupuesto; de determinación de los tributos, su recaudación, custodia, inversión y desembolso de los fondos públicos; de registro contable de los recursos financieros y materiales; de preparación e interpretación de estados financieros referentes a los resultados de las operaciones, la situación financiera y los cambios operados en ella y en el patrimonio; así como la evaluación de estos sistemas y procesos por medio del control interno y la auditoría.

El objetivo primordial de la gestión de los gobiernos locales es beneficiar a los ciudadanos a través de la prestación de los servicios públicos municipales y la realización de programas y proyectos de apoyo a la educación, salud, desarrollo comunal, desarrollo económico, etc., por lo que las actividades de la gestión financiera deben estar orientadas a aumentar la capacidad de las municipalidades para desarrollar una gestión eficiente, eficaz y económica; lo cual, demanda contar con una Gestión Financiera planificada, organizada e integrada que proporcione, en cualquier momento, información confiable y veraz que respalde los procesos de toma de decisiones.

## OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS

Los objetivos de la Gestión Financiera Municipal, no solamente son financieros, sino que sus resultados trascienden el ámbito financiero debido a su contribución al fortalecimiento institucional de los Gobiernos Locales y al cumplimiento de sus fines. Como objetivos se pueden mencionar los siguientes:

### A. OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a conformar y consolidar una Administración Municipal fuerte, con capacidad de respuesta para ejercer una gestión técnica, operativa y financiera eficiente, proporcionar mejores servicios públicos a la



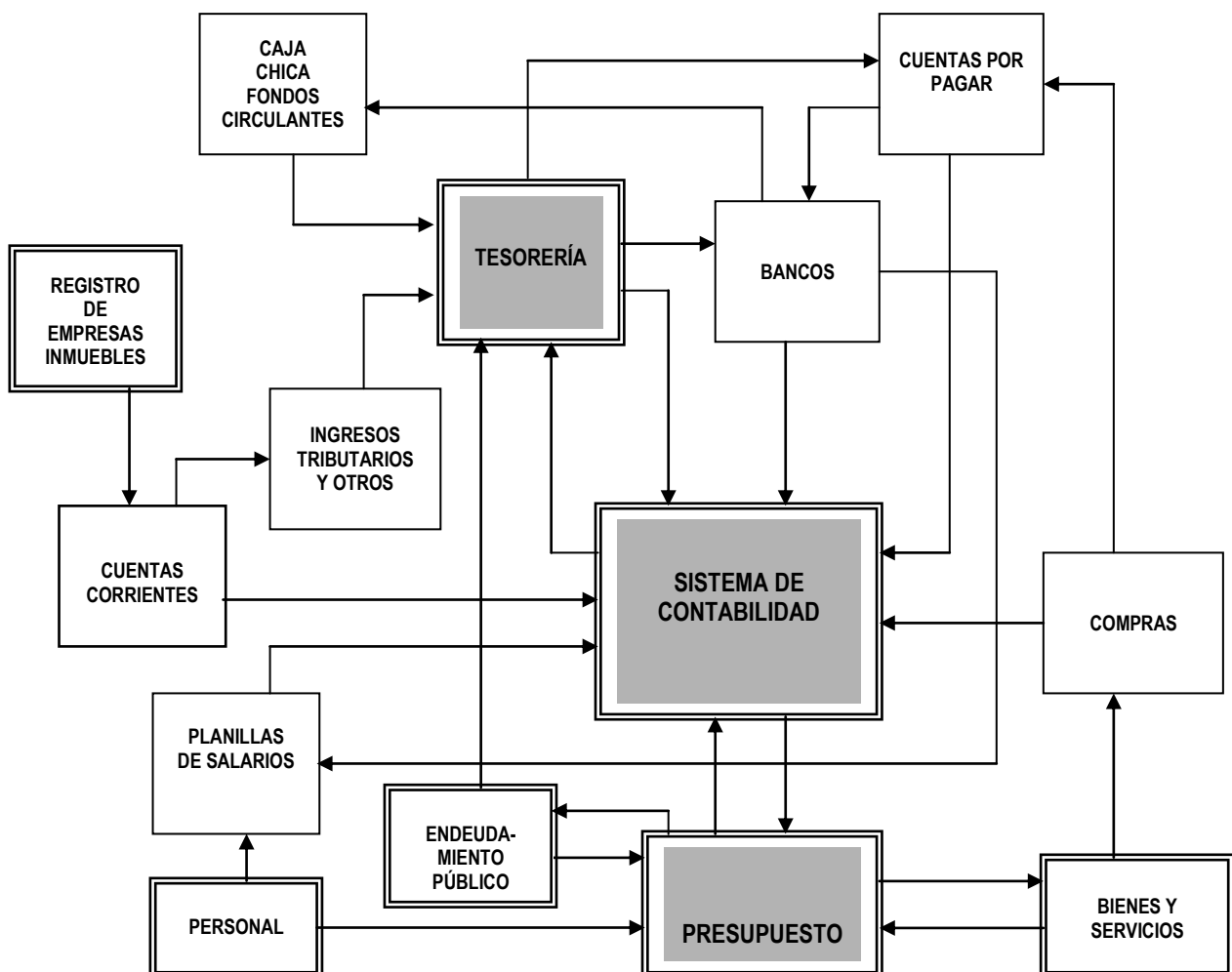
comunidad y propiciar el desarrollo económico, social, ambiental y territorial de sus respectivos municipios.

**B. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Mejorar los registros y controles tributarios y financieros.
- Incrementar la recaudación de ingresos propios.
- Mejorar los procesos de registro y control sobre la asignación, canalización y uso de los recursos presupuestarios.
- Controlar en forma efectiva y con suficiente detalle el registro y control de las operaciones financieras.
- Disponer de información financiera útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

La Gestión Financiera Municipal, para el cumplimiento de su cometido, se interrelaciona con todas aquellas áreas de trabajo de la municipalidad que tienen incidencia en la contabilidad, y cuya integración se muestra en el esquema siguiente.

Esquema No. 3: Flujo operativo del sistema de gestión financiera.



Fuente: Elaboración propia.

“La gestión financiera tiene entre sus objetivos que la municipalidad cuente con información que exprese, en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento y presupuestarias; así como de operación de la municipalidad”.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ISDEM/GTZ/FUNDE: “Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal”. El Salvador, mayo 2008.

Lo antes mencionado tiene su base legal en artículos: 104 del Código Municipal y 195 del Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

## **2.2.2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

### **2.2.2.1 NATURALEZA DEL ANÁLISIS**

El proceso de análisis de estados financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

Así el análisis de estados financieros cumple, en primer lugar y sobre todo, la función esencial de convertir los datos, que en esta era de los ordenadores existen en desconcertante cantidad y variedad, en información útil, que es siempre un bien escaso.

El proceso de análisis de estados financieros puede describirse en varias formas, dependiendo de los objetivos que se persigan. Así, el análisis financiero puede utilizarse como herramienta de selección para elegir inversiones o alternativas de financiamiento. Se puede utilizar como herramienta de previsión de situaciones y resultados financieros futuros. Además se puede utilizar el análisis como proceso de diagnóstico de áreas con problemas de gestión.

Por encima de todo, el análisis financiero reduce la dependencia de corazonadas, conjeturas e intuiciones, de la misma forma que reduce las inevitables áreas de incertidumbre que acompañan a todo proceso de toma de decisiones. El análisis financiero no aminora la necesidad de emplear la capacidad de discernimiento, sino que establece una base firme y sistemática para su aplicación racional.

#### **2.2.2.2 FUNCIÓN DEL ANÁLISIS**

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de la municipalidad, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

El análisis de estados financieros puede perseguir muchos fines. Al analista de crédito del Sistema Financiero le interesa determinar los flujos futuros de fondos y la situación económica-financiera resultante, como medio para evaluar los riesgos inherentes a una concesión de crédito concreta. Al analista financiero del Ministerio de Hacienda – Dirección General de Contabilidad Gubernamental - le interesa analizar los estados financieros actuales para determinar la categorización municipal. Los anteriores son ejemplos de situaciones en las que personas ajenas a la alcaldía- analistas

externos- tratan de llegar a conclusiones partiendo fundamentalmente de datos financieros.

Los analistas internos, por su parte, utilizan una base de datos financieros aún más amplias y más detallada para evaluar, con fines de gestión, la situación financiera y presupuestaria, actual de la municipalidad.

### **2.2.2.3 BASES DEL ANÁLISIS**

La disciplina del análisis de estados financieros descansa en dos bases principales de conocimiento:

La primera se refiere al conocimiento general del modelo contable, así como del lenguaje, sentido, significación y limitaciones de las comunicaciones financieras, tal como, se reflejan habitualmente en los estados financieros.

Requisito previo para una toma de decisiones eficaz es conocer los hechos. Pero los hechos relacionados con la situación financiera y presupuestaria de las operaciones de las municipalidades rara vez aparecen expresados en lenguaje llano. Primero se recopilan, y a continuación se resumen y presentan, en lenguaje especializado: el de la contabilidad gubernamental. Además existe un complejo sistema de medida que es necesario conocer. Por tanto, el primer paso esencial para conocer los

hechos es comprender ese lenguaje y traducir a partir de él el sentido de los hechos.

Una comprensión completa de los estados financieros es condición previa para la utilización válida e inteligente de las herramientas de análisis. En muchos casos, los importes que aparecen en los estados financieros no pueden utilizarse sin ajustarlos. Además, algunos de los importes que es necesario incluir en el cálculo de indicadores se encuentran en datos que aparecen en las notas explicativas a los estados financieros, o deben calcularse a partir de ellos.

La segunda base, que inevitablemente se apoya sobre la primera, es el dominio de la herramienta de análisis financiero a utilizar, la cual en esta investigación son los indicadores, que permiten analizar las relaciones financieras y presupuestarios más importantes, para llegar a conclusiones fundamentales.

#### **2.2.2.4 MATERIA PRIMA DEL ANÁLISIS**

El proceso analítico que conduce a las conclusiones de los analistas de crédito, categorización y demás analistas externos, así como de los analistas internos, hace uso de un amplio abanico de hechos, informaciones y datos, económicos, sociales, políticos y de otro tipo. Sin embargo, los datos cuantitativos más importantes utilizados por los analistas son los datos

financieros que se obtienen del sistema contable de las alcaldías. Presentados para uso externo, principalmente como estados financieros formales, estos datos figuran entre los elementos cuantificados más importantes de todos los utilizados por los responsables de la toma de decisiones. Puesto que los datos de contabilidad gubernamental son el producto de toda una serie de principios y normas, su aparente exactitud puede inducir a error. Estos datos no se pueden utilizar inteligentemente en el análisis financiero sin una comprensión de la estructura contable de la que son fruto, así como de los fundamentos técnicos que rigen la medición de los recursos, obligaciones con terceros y obligaciones propias.

#### **2.2.2.5 IMPORTANCIA DE LOS DATOS CONTABLES**

Los procesos de toma de decisiones, tales como, los relacionados con las decisiones de inversión, financiamiento y de presupuesto, exigen el procesamiento de gran variedad de datos, un amplio margen de fiabilidad y relevancia con respecto a la decisión de que se trate. La información utilizada comprende datos sobre las condiciones económicas generales y las tendencias del sector, así como datos sobre intangibles, tales como el carácter y motivación de los tomadores de decisiones. Los estados financieros y otros datos que emanan del proceso contable suponen índices mensurables de los resultados ya conseguidos y de las condiciones financieras prevalecientes en la actualidad.

Naturalmente, en una situación de decisión dada, variara la importancia relativa de los aspectos intangibles no cuantificables con respecto a la experiencia cuantificada real que se refleja en los estados financieros. Sin embargo, en la mayor parte de los casos es imposible tomar una decisión inteligente y bien fundamentada sino se parte de un análisis de los datos cuantificables que se encuentran en los informes de contabilidad.

En el dominio de los datos disponibles para un análisis útil, los estados financieros son importantes porque son objetivos, en cuanto se reflejan hechos reales que ya han sucedido; son concretos, porque son cuantificables; y al ser cuantificables, pueden medirse, lo que es tal vez más importante. El atributo de mensurabilidad dota a los estados financieros de otra importante característica: puesto que se expresan en el común denominador del dinero, podemos sumar y combinar los datos, relacionarlos con otros y realizar con ellos diversas operaciones aritméticas. Los atributos anteriores explican la enorme importancia que tienen los datos de contabilidad gubernamental tanto si son históricos como si están constituidos por proyecciones, para el proceso de toma de decisiones.

#### **2.2.2.6 LIMITACIONES DE LOS DATOS CONTABLES**

El reconocimiento de la importancia de los datos de la contabilidad gubernamental debe atemperarse con la comprensión de las limitaciones a las que están sujetos, entre las cuales podemos mencionar:



- La expresión monetaria,
- Simplificaciones y rigideces inherentes a la estructura contable,
- El uso del criterio personal,
- La naturaleza provisional,
- La necesidad de estimación,
- Saldos a precio de adquisición, y
- La pérdida de valor del dinero en el tiempo.

### **2.2.3 DECISIONES FINANCIERAS MUNICIPALES**

#### **2.2.3.1 DECISIONES DE INVERSIÓN /FINANCIAMIENTO Y SU RELACION CON EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.**

El estado de situación financiera reporta las consecuencias de las decisiones de inversión y financiamiento; respecto a las decisiones de inversión y refleja en qué y por qué monto se invirtieron los recursos; en el caso de las decisiones de financiamiento muestra las fuentes de donde se obtuvieron los recursos, ya sea externas o internas y en qué cantidades otorgaron su financiamiento a la entidad.

Las decisiones de las municipalidades relativas a su inversión y financiamiento, están integralmente conectadas y se reflejan en el estado de situación financiera, el cual es generado a partir de la contabilidad gubernamental.

Las decisiones relativas a cuánto mantener de fondos, en inversiones financieras, en existencia, en bienes de uso, en proyectos y programas, se reflejan en la sección de los recursos del estado de situación financiera y representan el efecto de la decisión de inversión de la alcaldía. Entonces la palabra recurso usada en un contexto financiero significa propiedad de algo (bienes y derechos que posee la alcaldía) y no que se tenga un exceso de actividad.

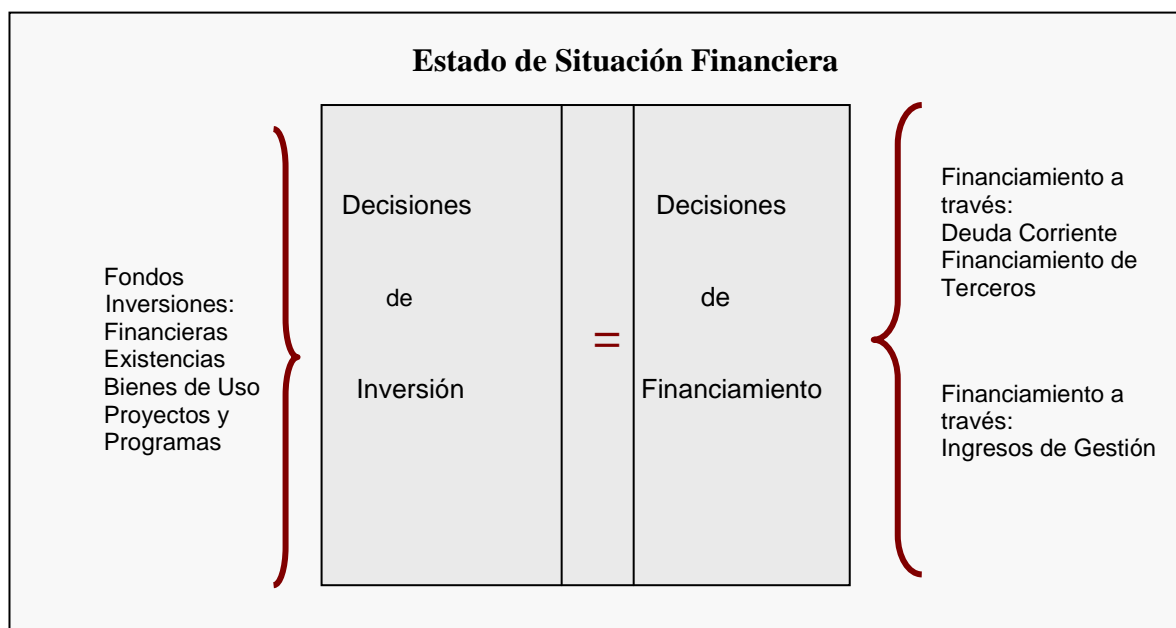
Las decisiones relativas a obtener los recursos sea de fuentes externas como serían acreedores o bancos del sistema financiero, o bien que sean aportados por el gobierno central, se reflejan en la sección de obligaciones con terceros y obligaciones propias del estado de situación financiera y constituyen el efecto de las decisiones de financiamiento de la municipalidad.

La relación entre las obligaciones propias y obligaciones con terceros contable se ha manejado como un indicador de salud financiera de la municipalidad; sumados, las obligaciones con terceros y las obligaciones propias representan el total de los recursos de la municipalidad y se afirma que un endeudamiento muy alto puede no ser bueno para la entidad porque pudiera ocasionar en un momento dado problemas de liquidez al no pagar los compromisos de corto plazo (obligaciones con terceros) cuando vencen y/o insolvencia, es decir, no contar con fondos para cubrir las deudas de corto y largo plazo.

Para el que aporta ingresos a una municipalidad (gobierno central, contribuyentes, etc.), la existencia de un nivel de endeudamiento elevado representa un riesgo de posible pérdida de inversión social. Por otra parte, el acreedor prefiere otorgar crédito en una municipalidad que tenga la mayor capacidad de pago, con la finalidad de protegerse contra posibles pérdidas en tiempos difíciles. Cuanto menor ingreso posea una municipalidad, es decir, a mayor financiamiento por parte de los acreedores, el riesgo de caer en insolvencia o iliquidez es mayor.

La estabilidad financiera de una municipalidad depende tanto de las fuentes de fondos internas (obligaciones propias) o externas (obligaciones con terceros), como de los recursos con los que cuenta y la proporción de cada uno de ellos.

Esquema No. 4: Las decisiones de inversión y financiamiento.



Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.3.2 DECISIONES PRESUPUESTARIAS Y SU RELACION CON EL ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.**

El estado de ejecución presupuestaria es un instrumento de seguimiento y evaluación, que expresa la asignación de bienes y servicios con los que se estima contará el gobierno de la comuna durante un año, y al mismo tiempo presenta el destino final o aplicación real de los recursos y obligaciones que se han presupuestado, a través de los devengados contables.

La ejecución presupuestaria entonces, es el instrumento mediante el cual se plasman los resultados de las decisiones municipales, las prioridades de la gestión, los responsables de llevarla a cabo, así como los beneficiados de cada acción y los recursos que se necesitaron para cada una de ellas.

El estado de ejecución presupuestaria muestra en términos cuantitativos los resultados de las decisiones presupuestarias; en lo que a los ingresos respecta, presenta las decisiones de las políticas tributarias y presupuestarias anuales, comparado con el aprovisionamiento de los ingresos, producto de la aplicación de leyes, ordenanzas, subvenciones del sector público y de otros convenios o acuerdos suscritos por la municipalidad; y en el caso de los egresos, presenta las decisiones de los planes de compra, inversión social y de remuneraciones, comparado

también con la aplicación de los planes antes mencionados, lo cual se ve reflejado a través de los devengados de egresos.

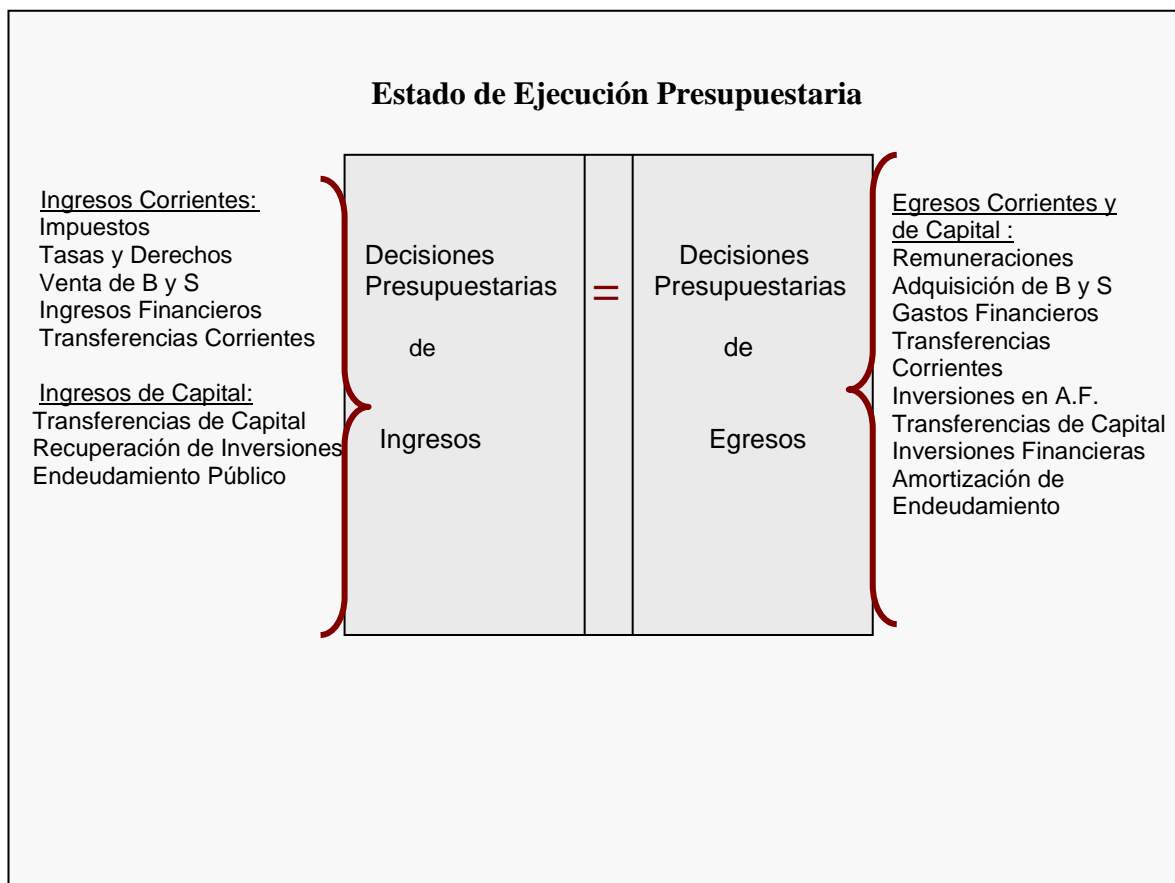
Las decisiones reflejadas en las políticas tributarias y presupuestarias que generan las proyecciones de ingresos se encuentran directamente relacionadas con las decisiones de los planes de compra, inversión social y remuneraciones, debido a que las fuentes de financiamiento son la base para la ejecución de los planes municipales.

Las decisiones de financiamiento y ejecución se ven reflejadas en la sección de ingresos del Estado de Ejecución Presupuestaria, y representan las decisiones presupuestarias de ingreso. La clasificación de los ingresos presupuestarios muestra en su contenido estimaciones y aplicaciones, las cuales se clasifican en corrientes y de capital.

Las decisiones relacionadas a los planes municipales se ven reflejadas en la sección de egresos del Estado de Ejecución Presupuestaria, y representan las decisiones presupuestarias de egresos.

La clasificación de los egresos presupuestarios presenta en su contenido proyecciones y ejecuciones, las cuales también se clasifican en corrientes y de capital.

### Esquema No. 5: Las decisiones presupuestarias.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.4 PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS<sup>6</sup>

En el análisis de estados financieros el analista dispone de distintas herramientas, entre las cuales puede elegir las que mejor se adaptan a su propósito específico. A continuación se expresan algunas de ellas:

<sup>6</sup> Bernstein, Leopoldo A.. Análisis de Estados Financieros (Teoría, Aplicación e Interpretación). México, mayo 1997.

#### **2.2.4.1 ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS.**

La comparación de estados financieros se lleva a cabo poniendo unos junto a otros balances de situación, cuentas de resultados o estados de flujos de tesorería, y analizando los cambios que se han producido en categorías individuales de un ejercicio a otro y a lo largo de los años.

El factor más importante que revelan los estados financieros comparativos es la tendencia. La comparación de estados financieros a lo largo de una serie de años revelara asimismo la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia. Se pueden realizar además análisis posteriores para comparar las tendencias en partidas relacionadas.

Dentro del análisis de estados financieros comparativos, se pueden llevar a cabo análisis de cambios interanuales, el cual consiste en llevar a cabo la comparación de los estados financieros de dos o tres ejercicios calculando el cambio interanual en cifras absolutas y en variaciones porcentajes relativas. La ventaja de usar este método es que presenta los cambios tanto en importes monetarios absolutos como en porcentajes.

Se debe considerar ambos, puesto que la magnitud del importe monetario sobre el que se calculan los cambios porcentuales puede dar lugar a variaciones porcentuales importantes que no guardan relación con su significación real.

#### **2.2.4.2 SERIES DE TENDENCIA DE NÚMEROS ÍNDICE.**

La mejor forma de efectuar comparaciones de tendencias a largo plazo es mediante números índices

El cálculo de una serie de números índice exige la elección de un año base que tenga, para todas las partidas, un importe índice de 100. Puesto que ese año base representa un marco de referencia para todas las comparaciones, lo mejor es elegir un año que, en cuanto a condiciones de actividad, sea lo mas típico o normal posible. Si el primer año de la serie que se va comparar no cumple tal requisito, se elegirá otro.

Hay que señalar que cuando se utilizan números índice, solo se pueden leer los cambios porcentuales con referencia al año base.

Al planificar una comparación de tendencia con números índices, no es necesario incluir en ella todas las partidas de los estados financieros. Solo las partidas más significativas deben ser incluidas en una comparación de este tipo.

Hay que tener cuidado al utilizar comparaciones de tendencia de números índices, porque tales comparaciones tienen tanto debilidades como puntos fuertes. Así, por ejemplo, a la hora de evaluar los cambios en la situación financiera actual, el analista puede beneficiarse del uso de estados comparativos de flujos de tesorería. La comparación de tendencia de



números índice, por su parte, es muy apropiada para estudiar los cambios ocurridos en la composición de las partidas de capital circulante a lo largo de los años.

La interpretación de los cambios porcentuales, así como de los de tendencias de números índice, debe realizarse teniendo en cuenta el efecto que puede ejercer sobre estas comparaciones una aplicación no uniforme de los principios de contabilidad a lo largo de los años. Siempre que sea posible, hay que ajustar esas faltas de uniformidad. Además, cuanto mas largo sea el periodo cubierto por la comparación, mayor distorsión causaran sobre la misma los cambios en el nivel de precios; el analista debe ser consciente de estos efectos.

#### **2.2.4.3 ESTADOS FINANCIEROS PROPORCIONALES.**

En el análisis de estados financieros a menudo es menester averiguar que proporción de un grupo o subgrupo total representa una sola partida. En el balance, tanto el activo como el pasivo o los fondos propios se expresan como 100 por 100, y cada partida dentro de esas categorías se expresa en porcentaje del total correspondiente. De forma similar, en la cuenta de resultados los ingresos de gestión se toman como 100 por 100 y las demás partidas del estado se expresan en porcentaje de los ingresos de gestión. Estos estados se denominan proporcionales o en base común. De la misma forma, y de acuerdo con la dirección que sigue la mirada al revisar los

estados proporcionales, a este análisis se le denomina vertical, por la misma razón que el análisis de tendencia se suele denominar horizontal.

#### **2.2.4.4 PRESENTACION GRÁFICA.**

Consiste en mostrar los datos contables mediante superficies u otras dimensiones conforme a ciertas normas diagramáticas y según se refiera al análisis estructural o dimensional de la entidad. Se utiliza para hacer resaltar determinadas relaciones o interpretaciones.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO PARA EL SECTOR MUNICIPAL**

#### **3.1 PROPUESTA DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EL SECTOR MUNICIPAL**

La propuesta de indicadores para el análisis de la situación económica-financiera y presupuestaria de las municipalidades de El Salvador, esta elaborada en función a una necesidad pública y a la información más significativa o critica que muestran los Estados Financieros Municipales (ver anexos), lo cual apoyará la toma de decisiones de inversión, financiamiento y de carácter presupuestario de los responsables de la gestión financiera municipal. Dichos indicadores son el producto de la experiencia y de la investigación de campo en el sector municipal.

¿Qué son los indicadores de desempeño financiero?

Los indicadores de desempeño financiero son un aspecto de la gestión municipal, pero no constituyen un fin en sí mismos, en cuanto no se relacionan con la prestación efectiva de un servicio. Sin embargo condicionan la cantidad y calidad de todos los servicios provistos en términos de disponibilidad de recursos.

Si uno preguntase qué se entiende por “evaluar”, las respuestas incluirían aspectos tales como auditorías internas y externas de los movimientos financieros, revisiones de la implementación de las acciones de gobierno municipal o los distintos programas. Finalmente también alguien incluiría al desempeño, entendiendo por tal, el modo y grado en que se han alcanzado los objetivos y la calidad con que se ha hecho la tarea en relación con parámetros objetivos de comparación.

En el caso del *desempeño financiero* hay indicadores financieros propiamente dichos o sea que reflejan el estado de las finanzas públicas e indicadores presupuestarios que indican la eficiencia y eficacia con que se desarrolla la planificación y la ejecución del presupuesto tanto en sus aspectos de gastos como de recursos.

¿Por qué medir el desempeño financiero?

Como se indicó anteriormente, la simple medición de los resultados tributarios, no deja de ser importante desde el punto de vista legal e incluso operativo, pero es insuficiente si el gobierno municipal quiere asegurar:

- Transparencia y credibilidad respecto al uso de los recursos.
- Eficiente asignación de recursos presupuestarios entre los distintos servicios y/o programas a desarrollar.
- Mejora en los aspectos operativos de prestación de los servicios.
- Reasignación futura de recursos a proyectos actualmente no en ejecución o ante situaciones imprevistas.

- Descentralización de algunos servicios cuya prestación deberá seguir controlando o regulando.

Para muchos integrantes del equipo de gobierno municipal, en todos los niveles, este proceso de medición a través de indicadores representa una amenaza a su posición. En general estos mecanismos de medición no deben ser una “caza de brujas” sino un apoyo para mejorar el desempeño y la satisfacción de los contribuyentes.

¿Cuáles son los criterios para construir un sistema de indicadores?

La construcción de un sistema confiable de indicadores debería ajustarse a algunos criterios básicos tales como:

- Validez: una alta significación depende que el indicador realmente mida la dimensión o el aspecto analizado del servicio.
- Confiabilidad: deben ser objetivos en el sentido que dos personas que lo utilicen lleguen a igual resultado en casos idénticos.
- Comprensibles: el significado debe ser indudable.
- Rapidez: deben recopilarse y procesarse de forma de estar disponibles en tiempo y forma.
- No manipulables: deben tener pautas de medición que impidan que sean vulnerados los resultados por quienes son evaluados.
- Amplitud: deben abarcar todos los aspectos centrales de cada servicio.
- No redundantes: Si bien un sólo indicador suele ser insuficiente

debe evitarse las duplicaciones y tener un indicador por cada aspecto a medir.

La implementación de un sistema de evaluación por desempeño tiene sus puntos a favor y sus puntos en contra, como toda medida de gobierno. Sin embargo hay algunos puntos claves a considerar para que el mismo sea exitoso.

Entre otros se pueden señalar:

- Desarrollar cuidadosamente los indicadores a emplear para que se adapten a la realidad local.
- Emplear fuentes apropiadas de información.
- Informar en tiempo y forma los resultados para que sean aprovechables como experiencia para planear el futuro.
- Contar con un contexto “amigable” hacia el mecanismo.
- Brindar oportunidad a los funcionarios para explicar los resultados favorables o desfavorables obtenidos.
- Crear una conexión evidente entre el sistema de evaluación por desempeño y el proceso de decisiones.

¿Cómo obtener los datos para medir el desempeño?

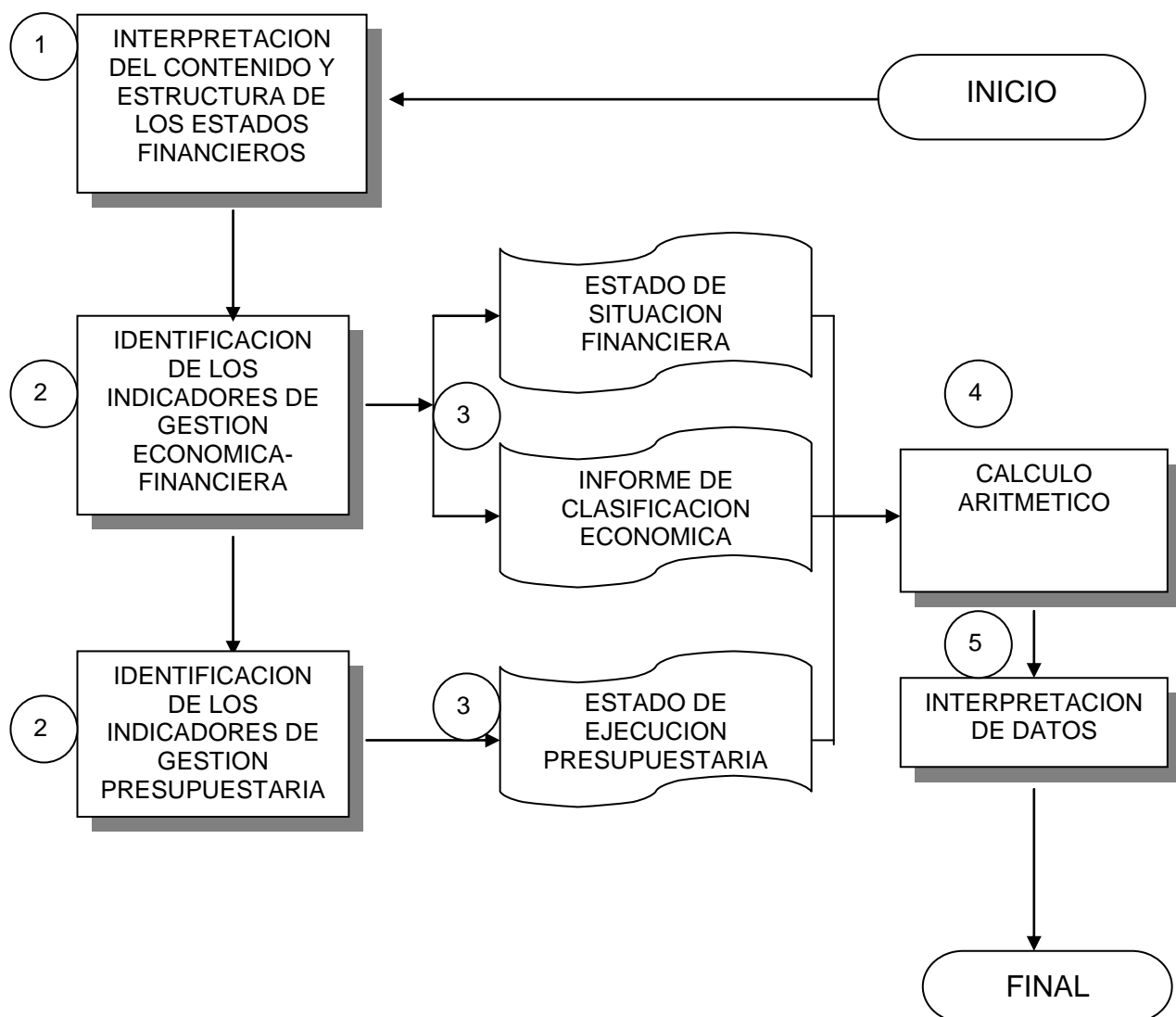
Básicamente la información proviene de los hechos económicos que se generan de la gestión financiera municipal, la cual se encuentra centralizada en los registros contables, tales como el estado de situación financiera, el

estado de ejecución presupuestaria y los informes de clasificación económica.

¿Cómo aplicar los indicadores?

La aplicación de los indicadores se realizara tal como se muestra en el esquema siguiente:

Esquema No.6: Flujo de uso de indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

¿Cuáles son los indicadores PROPUESTOS para evaluar el desempeño financiero en las municipalidades?

A continuación se explica cada uno de los indicadores propuestos de desempeño financiero, a partir de la gestión que se evalúa y su categoría:

A. INDICADORES DE GESTION ECONOMICA-FINANCIERA: Se utilizan para evaluar la situación económica –financiera de la entidad, e inciden en las decisiones de inversión y financiamiento de la administración; entre los cuales se pueden mencionar los siguientes :

### 3.1.1 INDICADORES DE AHORRO

Cuadro No.1: Indicadores de ahorro.

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION	FUENTE DE INFORMACION	PARAMETRO
Indicador de ahorro operacional de los gastos corrientes	$\text{Ahorro Operacional} = (\text{Ingresos Corrientes} + \text{FODES k}) - \text{Gastos Corrientes}$ <p><i>F.I : L.E.P.M</i></p>	Explica el número de veces de ahorro operacional en relación a los gastos corrientes.	Informe de Clasificación Económica	Aceptable: Mayor que 0.6  No Aceptable: Menor que 0.6  <i>F.I : E.P.</i>
Indicador de Ahorro Corriente	$\text{Ingresos corrientes} / \text{Gastos corrientes}$ <p><i>F.I : L.E.P.M</i></p>	Explica el número de veces en que se pueden cubrir los gastos corrientes con los ingresos corrientes.	Informe de Clasificación Económica	Aceptable: Mayor que 1.0  No Aceptable: Menor que 1.0  <i>F.I : E.P.</i>

F.I.: Fuente de Información

L.E.P.M.: Ley de Endeudamiento Público Municipal

E.P.: Elaboración Propia



### 3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Cuadro No.2: Indicadores de liquidez.

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION	FUENTE DE INFORMACION	PARAMETRO
Indicador de Capacidad	FORMULA: (3/5) – [(Pasivo circulante + Servicio de deuda)/ (Ahorro operacional + Intereses de la deuda)]  <i>F.I : L.E.P.M</i>	Explica el margen (en veces) disponible de la entidad para cumplir sus compromisos a corto plazo respecto al ahorro operacional.	Estado de Situación Financiera  Informe de Clasificación Económica	Acceptable: Mayor que cero  No Acceptable: Menor que cero  <i>F.I : E.P.</i>
Indicador de Solvencia	(5/3)– (Deuda municipal total/Ingresos operacionales)  <i>F.I : L.E.P.M</i>	Explica el margen (en veces) de endeudamiento de la entidad respecto a los ingresos operacionales.	Estado de Situación Financiera  Informe de Clasificación Económica	Acceptable: Mayor que 1.2  No Acceptable: Menor que 1.2  <i>F.I : E.P.</i>

F.I.: Fuente de Información

L.E.P.M.: Ley de Endeudamiento Público Municipal

E.P.: Elaboración Propia

### 3.1.3 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Cuadro No.3: Indicadores de actividad.

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION	FUENTE DE INFORMACION	PARAMETRO
Periodo de Cobranza	$\left( \frac{\text{Total Deudores}}{\text{Total Ingresos Corrientes}} \right) * 365$ <i>F.I: E.P.</i>	Explica el número de días en promedio que tarda la entidad en recuperar o disminuir la morosidad.	Estado de Situación Financiera  Informe de Clasificación Económica	Menor a 360 días  <i>F.I: E.P.</i>
Periodo de Pago	$\left( \frac{\text{Total Pasivo Circulante}}{\text{Total Gastos Corrientes}} \right) * 365$ <i>F.I: E.P.</i>	Explica el número de días en promedio que tarda la entidad en pagar a sus acreedores a corto plazo.	Estado de Situación Financiera  Informe de Clasificación Económica	60 días  <i>F.I: E.P.</i>

F.I.: Fuente de Información  
E.P.: Elaboración Propia

B. INDICADORES DE GESTION PRESUPUESTARIO: Se utilizan para evaluar la situación presupuestaria de cada uno de los rubros de la entidad, e inciden en las decisiones de carácter presupuestario que pueda tomar la administración; entre los cuales se pueden mencionar los siguientes :

### 3.1.4 INDICADORES DE PARTICIPACION PER CÁPITA

Cuadro No.4: Indicadores de participación per cápita.

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION	FUENTE DE INFORMACION	PARAMETRO
Ingreso Propio Per cápita	Ingreso Propio/ Total de Habitantes  <i>F.I.: E.P.</i>	Explica el promedio de los ingresos propios que se estima será financiado por habitante a través del pago de los impuestos y, tasas y derechos.	Estado de Ejecución Presupuestaria.  Población Municipal	\$ 25 por habitante  <i>F.I.: E.P.</i>
Participación de Egreso Per cápita	Total Egresos/Total de Habitantes  <i>F.I.: E.P.</i>	Explica el promedio de los egresos del presupuesto que se estima será trasladado a cada habitante a través del pago de remuneraciones, bienes y servicios, inversión en activo fijo y otros.	Estado de Ejecución Presupuestaria.  Población Municipal	\$90 por habitante  <i>F.I.: E.P.</i>

F.I.: Fuente de Información

E.P.: Elaboración Propia

### 3.1.5 INDICADORES DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Cuadro No.5: Indicadores de ejecución presupuestaria

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION	FUENTE DE INFORMACION	PARAMETRO
Ejecución de Ingresos	$\frac{\text{Valor Ejecutado de Ingresos}}{\text{Valor Presupuestado de Ingresos}}$ <i>F.I.: E.P.</i>	Explica el porcentaje de eficiencia, eficacia y economía en la ejecución del presupuesto de ingresos.	Estado de Ejecución Presupuestaria.	Aceptable: Mayor que 80% No Aceptable: Menor que 80%  <i>F.I.: E.P.</i>
Ejecución de Egresos	$\frac{\text{Valor Ejecutado de Egresos}}{\text{Valor Presupuestado de Egresos}}$ <i>F.I.: E.P.</i>	Explica el porcentaje de eficiencia, eficacia y economía en la ejecución del presupuesto de egresos.	Estado de Ejecución Presupuestaria.	Aceptable: Mayor que 80% No Aceptable: Menor que 80%  <i>F.I.: E.P.</i>

F.I.: Fuente de Información  
 E.P.: Elaboración Propia

**Notas:**

En el Anexo 2, se presenta la información utilizada para el cálculo de los parámetros.

## **3.2 CASO PRÁCTICO DEL USO Y APLICACIÓN DE INDICADORES**

### **3.2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ECONOMICA-FINANCIERA**

En este apartado se presenta el análisis de la situación económica-financiera, con el propósito de caracterizar y evaluar el desempeño financiero de los municipios del Departamento de Santa Ana; específicamente, se pretende determinar la capacidad de éstos para invertir y obtener financiamiento.

Los conceptos económicos que se analizan del informe de clasificación económica son los siguientes:

- Ingresos Corrientes, comprenden en este rubro los impuestos, tasas y derechos, venta de bienes y servicios, ingresos financieros, así como las transferencias corrientes.
- Gastos Corrientes, comprenden en este rubro las erogaciones efectuadas en concepto de pago de remuneraciones, bienes y servicios, gastos financieros y transferencias corrientes.
- Transferencias de Capital del Sector Público, provenientes del

subsidio que el gobierno central otorga a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) a las Municipalidades para la inversión social.

- El Servicio de la Deuda, el cual comprende los específicos económicos de Intereses y Comisiones por Empréstitos Internos o Externos, y el de Amortización de Empréstitos Internos o Externos.
- Ingresos Operacionales, los cuales comprenden los rubros de Ingresos Corrientes y el específico económico de Transferencias de Capital del Sector Público (FODES 75%).
- Ahorro Operacional, el cual se deriva de la diferencia entre los Ingresos Operacionales y el rubro económico de los Gastos Corrientes.

Cuadro No. 6: Información económica del Departamento de Santa Ana.

No	CODIGO	NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD	CLASIFICADOR ECONOMICO					
			INGRESOS OPERACIONALES		GASTOS CORRIENTES	AHORRO OPERACIONAL	SERVICIO DE LA DEUDA	
			INGRESOS CORRIENTES	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SP (FODES K)			AMORTIZACION DE LA DEUDA	INTERESES DE LA DEUDA
1	8201	Alcaldía de Candelaria de la Frontera	\$ 765,239.92	\$ 894,580.97	\$ 577,756.03	\$ 1,082,064.86	\$ 89,368.33	\$ 59,901.67
2	8202	Alcaldía Municipal de Coatepeque	\$ 597,516.89	\$ 1,357,928.50	\$ 822,941.20	\$ 1,132,504.19	\$ 1,202,990.43	\$ 129,870.11
3	8203	Alcaldía Municipal de Chalchuapa	\$ 1,738,346.92	\$ 1,421,707.14	\$ 2,092,546.92	\$ 1,067,507.14	\$ -	\$ -
4	8204	Alcaldía Municipal de El Congo	\$ 662,246.53	\$ 824,393.72	\$ 749,724.42	\$ 736,915.83	\$ -	\$ -
5	8205	Alcaldía Municipal de El Porvenir	\$ 287,494.78	\$ 426,905.48	\$ 369,424.31	\$ 344,975.95	\$ 66,965.00	\$ 49,776.41
6	8206	Alcaldía Municipal de Masahuat	\$ 148,439.84	\$ 361,495.50	\$ 183,050.82	\$ 326,884.52	\$ 105,890.81	\$ 16,647.26
7	8207	Alcaldía Municipal de Metapan	\$ 4,669,371.25	\$ 1,778,313.77	\$ 3,473,764.79	\$ 2,973,920.23	\$ 163,838.71	\$ 61,102.07
8	8208	Alcaldía de San Antonio Pajonal	\$ 154,440.87	\$ 327,755.31	\$ 165,057.44	\$ 317,138.74	\$ -	\$ -
9	8209	Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	\$ 2,011,929.29	\$ 550,998.14	\$ 1,037,868.11	\$ 1,525,059.32	\$ 128,093.85	\$ 62,392.24
10	8210	Alcaldía de Santa Ana	\$ 12,790,082.13	\$ 1,764,531.49	\$ 11,149,154.92	\$ 3,405,458.70	\$ 944,015.71	\$ 439,128.99
11	8211	Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	\$ 176,911.02	\$ 426,451.26	\$ 153,308.81	\$ 450,053.47	\$ -	\$ -
12	8212	Alcaldía de Santiago de la Frontera	\$ 185,118.89	\$ 436,660.20	\$ 164,162.43	\$ 457,616.66	\$ -	\$ -
13	8213	Alcaldía de Texistepeque	\$ 584,010.33	\$ 863,820.22	\$ 665,273.13	\$ 782,557.42	\$ 119,762.53	\$ 75,730.82

Fuente: Informes de Clasificación Económica de la Municipalidad.

Los conceptos contables que se analizan del estado de situación financiera son los siguientes:

- Cuentas por Cobrar, comprenden los subgrupos Deudores Monetarios y Deudores Financieros.
- Pasivo Circulante, el cual esta compuesto por los subgrupos Depósitos de Terceros, Acreedores Monetarios y Acreedores Financieros.
- Pasivo a Largo Plazo, comprende los subgrupos de Endeudamiento Interno y Endeudamiento Externo.



Cuadro No. 7 Información financiera del Departamento de Santa Ana.

No	COD.	NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						DEUDA TOTAL
			CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CIRCULANTE		PASIVO A LARGO PLAZO		
			DEUDORES MONETARIOS	DEUDORES FINANCIEROS	DEUDA CORRIENTE (Depósitos de Terceros + Acreedores Monetarios)	ACREEDORES FINANCIEROS	ENDEUDAMIENTO INTERNO	ENDEUDAMIENTO EXTERNO	
1	8201	Alcaldía de Candelaria la Frontera	\$ 283,791.09	\$ -	\$ 457.12	\$ -	\$ 496,567.89	\$ -	\$ 497,025.01
2	8202	Alcaldía Municipal de Coatepeque	\$ 181,404.11	\$ 250,696.76	\$ 7,849.25	\$ -	\$ 1,519,907.10	\$ -	\$ 1,527,756.35
3	8203	Alcaldía Municipal de Chalchuapa	\$ 142,532.26	\$ 387,782.80	\$ 64,491.14	\$ 22,345.07	\$ -	\$ -	\$ 86,836.21
4	8204	Alcaldía Municipal de El Congo	\$ 896,445.90	\$ -	\$ 20,846.39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,846.39
5	8205	Alcaldía Municipal de El Porvenir	\$ 10,885.93	\$ 62,955.72	\$ 28,937.50	\$ -	\$ 338,726.07	\$ -	\$ 367,663.57
6	8206	Alcaldía Municipal de Masahuat	\$ 18,390.20	\$ 5,504.84	\$ 24,979.99	\$ -	\$ 61,417.95	\$ -	\$ 86,397.94
7	8207	Alcaldía Municipal de Metapan	\$ 908,366.62	\$ 771,378.57	\$ 1,038,194.57	\$ 38,944.64	\$ 1,359,458.39	\$ -	\$ 2,436,597.60
8	8208	Alcaldía de San Antonio Pajonal	\$ -	\$ -	\$ 10,702.01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,702.01
9	8209	Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	\$ 1,356,240.94	\$ -	\$ 56,645.56	\$ 8,434.15	\$ 422,171.70	\$ -	\$ 487,251.41
10	8210	Alcaldía de Santa Ana	\$ 4,626,645.40	\$ 14,976,304.93	\$ 2,966,190.53	\$ 5,011,178.22	\$ 4,359,331.76	\$ -	\$ 12,336,700.51
11	8211	Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	\$ -	\$ 1,802.32	\$ 250.39	\$ 3,123.90	\$ -	\$ -	\$ 3,374.29
12	8212	Alcaldía de Santiago de la Frontera	\$ 7,628.57	\$ -	\$ 4,957.84	\$ 1,985.68	\$ -	\$ -	\$ 6,943.52
13	8213	Alcaldía de Texistepeque	\$ 15,781.88	\$ 55,130.65	\$ 36,916.67	\$ -	\$ 474,030.40	\$ -	\$ 510,947.07

Fuente: Estado de Situación Financiera de la Municipalidad.

## **INDICADORES DE AHORRO**

El análisis de la capacidad de ahorro (ingreso menos consumo) de los municipios para invertir o solventar sus compromisos, se hará a través de los siguientes indicadores:

### **Indicador de Ahorro Operacional de los Gastos Corrientes**

Mide el ahorro operacional de los flujos financieros, en términos absolutos. Es un indicador de capacidad de ahorro (o desahorro) que tienen los municipios. Se calcula dividiendo el ahorro operacional entre los gastos corrientes, si el indicador es positivo existe superávit y si es negativo, déficit.

El ahorro operacional, es el saldo de la suma de los ingresos corrientes y las transferencias de capital del sector público en concepto de FODES 75%, menos los gastos corrientes del ejercicio. El ahorro operacional se calcula restando los gastos corrientes a la suma de los ingresos corrientes y FODES 75%. Si el valor es positivo, constituye un ahorro que los municipios pueden utilizar o capitalizar para inversiones en la ejecución del año siguiente. Por lo general es positivo por la transferencia del gobierno central. En caso de ser negativo, es un desahorro que puede significar la acumulación de pasivos y/o utilización de otros recursos.

### **Indicador de Ahorro Corriente**

Señala la capacidad de los municipios para cubrir los gastos corrientes con los ingresos corrientes disponibles. El Ahorro Corriente se calcula

sacando la relación absoluta entre los ingresos corrientes y los gastos corrientes. Según el Reglamento de la Ley del FODES el 25 % de las transferencias del gobierno central son para cubrir gastos corrientes. Cuando este indicador es igual o mayor a 1 indica que se tiene suficiente ahorro, caso contrario se encuentra en desahorro.

A continuación, se ilustra en los cuadros 8 y 9 el cálculo de los indicadores de ahorro.

Cuadro No.8: Ejemplo de aplicación del indicador de ahorro operacional de los gastos corrientes.

Municipalidad	T	AÑO	PROM	A
		2009	SECT.	N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	V	1.9	0.6	A
Alcaldía Municipal de Coatepeque	V	1.4	0.6	A
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	V	0.5	0.6	N
Alcaldía Municipal de El Congo	V	1.0	0.6	A
Alcaldía Municipal de El Porvenir	V	0.9	0.6	A
Alcaldía Municipal de Masahuat	V	1.8	0.6	A
Alcaldía Municipal de Metapan	V	0.9	0.6	A
Alcaldía de San Antonio Pajonal	V	1.9	0.6	A
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	V	1.5	0.6	A
Alcaldía de Santa Ana	V	0.3	0.6	N
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilín	V	2.9	0.6	A
Alcaldía de Santiago de la Frontera	V	2.8	0.6	A
Alcaldía de Texistepeque	V	1.2	0.6	A
PROMEDIO	V	1.5	0.6	A

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ Que todas las municipalidades estudiadas cuenta con ahorro operacional positivo para invertir.

- ✂ De las municipalidades analizadas, el 38% cuentan con un ahorro operacional entre cero y uno, el 46% poseen ahorro operacional entre uno y dos, y el resto supera dos veces al gasto corriente.
- ✂ El 85% de las municipalidades superan el ahorro operacional del sector en el que se encuentran. Únicamente dos municipalidades se encuentran abajo del promedio del sector.
- ✂ En promedio, el 100% de las municipalidades del Departamento de Santa Ana, superan al parámetro de 0.6 veces de ahorro operacional que presenta el sector.
- ✂ Las municipalidades que deseen mejorar este indicador tendrán que aplicar o fortalecer las siguientes políticas: medidas de austeridad en los gastos corrientes e incrementar los niveles de recaudación.

Cuadro No.9: Ejemplo de aplicación del indicador de ahorro corriente.

<b>Municipalidad</b>	T	AÑO 2009	PROM SECT.	A N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	V	1.3	1.0	A
Alcaldía Municipal de Coatepeque	V	0.7	1.0	N
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	V	0.8	1.0	N
Alcaldía Municipal de El Congo	V	0.9	1.0	N
Alcaldía Municipal de El Porvenir	V	0.8	1.0	N
Alcaldía Municipal de Masahuat	V	0.8	1.0	N
Alcaldía Municipal de Metapan	V	1.3	1.0	A
Alcaldía de San Antonio Pajonal	V	0.9	1.0	N
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	V	1.9	1.0	A
Alcaldía de Santa Ana	V	1.2	1.0	A
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilín	V	1.2	1.0	A
Alcaldía de Santiago de la Frontera	V	1.1	1.0	A
Alcaldía de Texistepeque	V	0.9	1.0	N
<b>PROMEDIO</b>	V	1.1	1.0	A

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ Que el 46% de las municipalidades estudiadas se encuentran con ahorro suficiente para invertir y el 54% en desahorro, ya que sus ingresos corrientes no alcanzan para cubrir los gastos corrientes lo cual implica la necesidad de subsidio a través de otras fuentes de financiamiento.
- ✂ Más del 50% de las municipalidades no alcanzan el promedio de ahorro corriente que presenta el sector en que se encuentran. No obstante el 46% de las municipalidades en estudio superan el promedio del sector.
- ✂ En promedio, el 100% de las municipalidades del Departamento de Santa Ana, superan al parámetro de una vez (1.00) de ahorro corriente que presenta el sector.
- ✂ Las municipalidades para mejorar este indicador tendrán que aplicar o fortalecer las siguientes políticas: medidas de austeridad en los gastos corrientes e incrementar los niveles de recaudación.

## **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

El análisis de la liquidez de los municipios para obtener financiamiento para invertir, se hará a través de los siguientes indicadores:

### **Indicador de Capacidad**

Explica la capacidad disponible de los ahorros operacionales de la Municipalidad para cumplir los compromisos corrientes, es decir, la capacidad que tiene la entidad de realizar sus pagos a deudas menores a 1

año, si el resultado es positivo existe margen de liquidez para el pago de las obligaciones de corto plazo. El indicador se calcula de la siguiente manera:

$$(3/5) - [(Pasivo circulante + Servicio deuda)/(Ahorro operacional + Intereses de la deuda)]$$

### Indicador de Solvencia

Explica la capacidad disponible de los ingresos operacionales de la Municipalidad, para cubrir las deudas; si el resultado es positivo existe margen de solvencia para el pago de las obligaciones de largo plazo. El indicador se calcula de la siguiente manera:

$$(5/3) - (Deuda municipal total/Ingresos operacionales)$$

A continuación, se ilustra en los cuadros 10 y 11 el cálculo de los indicadores de liquidez.

Cuadro No.10: Ejemplo de aplicación del indicador de capacidad.

Municipalidad	T	AÑO 2009	PROM SECT.	A N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	V	0.5	0.0	A
Alcaldía Municipal de Coatepeque	V	-0.5	0.0	N
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	V	0.5	0.0	A
Alcaldía Municipal de El Congo	V	0.6	0.0	A
Alcaldía Municipal de El Porvenir	V	0.2	0.0	A
Alcaldía Municipal de Masahuat	V	0.2	0.0	A
Alcaldía Municipal de Metapan	V	0.2	0.0	A
Alcaldía de San Antonio Pajonal	V	0.6	0.0	A
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	V	0.4	0.0	A
Alcaldía de Santa Ana	V	-1.8	0.0	N
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	V	0.6	0.0	A
Alcaldía de Santiago de la Frontera	V	0.6	0.0	A
Alcaldía de Texistepeque	V	0.3	0.0	A
PROMEDIO	V	0.2	0.0	A

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ El 85% de las municipalidades en estudio tienen capacidad de pago a corto plazo en relación a su ahorro operacional, ya que sus índices son mayores que cero.
- ✂ Dos de las municipalidades no cuentan con la suficiente capacidad para atender los compromisos de corto plazo.
- ✂ Únicamente el 15% de las municipalidades en estudio se encuentran por abajo del promedio del sector.
- ✂ En promedio, el 100% de las municipalidades estudiadas tiene un nivel de capacidad de pago a corto plazo mayor que el sector.
- ✂ Las municipalidades que deseen mejorar sus índices de capacidad tendrán que aplicar medidas de austeridad en sus gastos, incrementar los niveles de recaudación, disminuir el servicio de la deuda, etc

Cuadro No.11: Ejemplo de aplicación del indicador de solvencia.

<b>Municipalidad</b>	T	AÑO 2009	PROM SECT.	A N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	V	1.4	1.2	A
Alcaldía Municipal de Coatepeque	V	0.9	1.2	N
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	V	1.6	1.2	A
Alcaldía Municipal de El Congo	V	1.7	1.2	A
Alcaldía Municipal de El Porvenir	V	1.2	1.2	A
Alcaldía Municipal de Masahuat	V	1.5	1.2	A
Alcaldía Municipal de Metapan	V	1.3	1.2	A
Alcaldía de San Antonio Pajonal	V	1.6	1.2	A
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	V	1.5	1.2	A
Alcaldía de Santa Ana	V	0.8	1.2	N
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	V	1.7	1.2	A
Alcaldía de Santiago de la Frontera	V	1.7	1.2	A
Alcaldía de Texistepeque	V	1.3	1.2	A
<b>PROMEDIO</b>	V	1.4	1.2	A

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ El 100 % de las municipalidades en estudio tienen capacidad de pago en relación a sus ingresos operacionales, ya que sus índices son mayores que cero.
- ✂ Dos de las municipalidades en estudio presentan bajo nivel de pago, en relación al resto del Departamento.
- ✂ Únicamente el 15% de las municipalidades en estudio se encuentran por abajo del promedio del sector.
- ✂ En promedio, el 100% de las municipalidades estudiadas tiene un nivel de capacidad de pago mayor que la del sector.
- ✂ Las municipalidades que deseen mejorar sus índices de solvencia tendrán que incrementar los niveles de recaudación, incrementar el periodo de pago, disminuir el servicio de la deuda, etc

## **INDICADORES DE ACTIVIDAD**

El análisis de la actividad (o eficiencia) en el manejo de las cuentas por cobrar y por pagar, se hará a través de los siguientes indicadores:

### **Indicador de Período de Cobranza**

Refleja la eficiencia de la administración en la recuperación de las cuentas por cobrar (deudores monetarios y financieros). El período de cobranza se calcula por la relación de las cuentas por cobrar entre los ingresos corrientes.



### Indicador de Período de Pago

Refleja la eficiencia de la administración en el pago de sus deudas a corto plazo (depósitos de terceros, acreedores monetarios y financieros). El período de pago se calcula por la relación de las cuentas por pagar entre los gastos corrientes.

A continuación, se ilustra en los cuadros 12 y 13 el cálculo de los indicadores de actividad.

Cuadro No.12: Ejemplo de aplicación del indicador de período de cobranza.

Municipalidad	T	AÑO 2009	PROM SECT.	A N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	D	134	360	A
Alcaldía Municipal de Coatepeque	D	260	360	A
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	D	110	360	A
Alcaldía Municipal de El Congo	D	487	360	N
Alcaldía Municipal de El Porvenir	D	92	360	A
Alcaldía Municipal de Masahuat	D	58	360	A
Alcaldía Municipal de Metapan	D	130	360	A
Alcaldía de San Antonio Pajonal	D	0	360	A
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	D	243	360	A
Alcaldía de Santa Ana	D	552	360	N
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	D	4	360	A
Alcaldía de Santiago de la Frontera	D	15	360	A
Alcaldía de Texistepeque	D	44	360	A
PROMEDIO	D	164	360	A

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ El 23% de las municipalidades en estudio muestran una recuperación de sus cuentas por cobrar de 0 a 30 días, el 15% muestra una recuperación que va de 30 a 60 días y el 62% de las municipalidades se encuentran recuperando su cuentas por cobrar a más de 60 días.

- ✂ El 85% de las municipalidades en estudio presentan una recuperación de sus cuentas por cobrar mejor que la del promedio del sector.
- ✂ Dos de las municipalidades en estudio reflejan una baja capacidad en la recuperación de las cuentas por cobrar en relación al promedio del sector.
- ✂ El promedio de recuperación de cuentas por cobrar del Departamento en estudio refleja una alta rotación en relación al sector.
- ✂ Las municipalidades que deseen mejorar su índice de período de cobranza tendrán que generar una mayor rotación a sus cuentas por cobrar a través de la implementación de las siguientes políticas: promover la dispensa de intereses y multas, establecer convenios de cobro, crear o fortalecer un departamento de recuperación de mora, implementar planes de fiscalización, etc.

Cuadro No.13: Ejemplo de aplicación del indicador de período de pago.

<b>Municipalidad</b>	<b>T</b>	<b>AÑO</b> 2009	<b>PROM</b> SECT.	<b>A</b> N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	D	0	60	A
Alcaldía Municipal de Coatepeque	D	3	60	A
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	D	15	60	A
Alcaldía Municipal de El Congo	D	10	60	A
Alcaldía Municipal de El Porvenir	D	28	60	A
Alcaldía Municipal de Masahuat	D	49	60	A
Alcaldía Municipal de Metapan	D	112	60	N
Alcaldía de San Antonio Pajonal	D	23	60	A
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	D	23	60	A
Alcaldía de Santa Ana	D	258	60	N
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilín	D	8	60	A
Alcaldía de Santiago de la Frontera	D	15	60	A
Alcaldía de Texistepeque	D	20	60	A
<b>PROMEDIO</b>	<b>D</b>	<b>43</b>	<b>60</b>	<b>A</b>

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ El 77% de las municipalidades en estudio muestran una tardanza en sus cuentas por pagar desde 0 hasta 30 días, el 8% muestra una tardanza que va desde 30 hasta 60 días, y el 15% restante de las municipalidades se encuentran retrasando el pago a sus proveedores a más de 60 días plazo.
- ✂ El 85% de las municipalidades en estudio cuentan con un periodo promedio de pagos a sus proveedores relativamente aceptable en relación al sector.
- ✂ El 15% de las municipalidades en estudio se encuentran en una posición de no aceptable en el período de pago a sus proveedores en relación al sector.
- ✂ En general, la mayoría de las municipalidades del Departamento en estudio se encuentran dentro de un parámetro aceptable de período de pago para sus proveedores.
- ✂ Las municipalidades que deseen mejorar sus índices de período de pago, con el objetivo de mantener una mejor liquidez tendrán que implementar las siguientes políticas, aumentar el período de pago a sus proveedores, sin perjudicar la evaluación de crédito de la entidad frente a terceros, etc, y por el contrario las que se encuentran fuera de un parámetro normal en relación al sector, deberán emplear políticas que les permitan agilizar los pagos de sus cuentas por pagar en períodos razonables cuidando no perjudicar la imagen de la municipalidad ante sus proveedores de bienes y servicios.

### **3.2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PRESUPUESTARIA**

En este apartado se presenta el análisis de la situación presupuestaria, con el propósito de caracterizar y evaluar el desempeño presupuestario de los municipios del Departamento de Santa Ana, detectando los niveles críticos de ejecución, analizando las causas y proponiendo medidas correctivas.

Los conceptos presupuestarios que se analizan del estado de ejecución presupuestaria son los siguientes:

- Valor Presupuestado, representa la suma aritmética del presupuesto votado por el concejo municipal y las modificaciones al mismo.
- Valor Ejecutado, representa el devengamiento del presupuesto a través de la contabilidad.

Cuadro No. 14: Información presupuestaria del Departamento de Santa Ana.

No	CODIGO	NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD	ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA						
			IMPUESTOS	TASAS Y DERECHOS	OTROS	PRESUPUESTO DE INGRESOS	EJECUCIÓN DE INGRESOS	PRESUPUESTO DE EGRESOS	EJECUCION DE EGRESOS
1	8201	Alcaldía de Candelaria de la Frontera	\$ 132,000.00	\$ 200,300.00	\$ 1,430,006.42	\$ 1,762,306.42	\$ 1,706,711.85	\$ 1,762,306.42	\$ 1,445,049.54
2	8202	Alcaldía Municipal de Coatepeque	\$ 90,594.00	\$ 71,855.00	\$ 3,570,197.45	\$ 3,732,646.45	\$ 3,549,757.43	\$ 3,732,646.45	\$ 3,230,711.36
3	8203	Alcaldía Municipal de Chalchuapa	\$ 415,350.00	\$ 735,241.28	\$ 2,254,682.60	\$ 3,405,273.88	\$ 3,160,054.00	\$ 3,405,273.88	\$ 2,908,448.26
4	8204	Alcaldía Municipal de El Congo	\$ 21,097.82	\$ 278,386.50	\$ 1,799,482.61	\$ 2,098,966.93	\$ 1,497,519.65	\$ 2,098,966.93	\$ 1,328,940.78
5	8205	Alcaldía Municipal de El Porvenir	\$ 38,512.00	\$ 39,962.00	\$ 787,994.00	\$ 866,468.00	\$ 714,400.30	\$ 866,468.00	\$ 807,599.64
6	8206	Alcaldía Municipal de Masahuat	\$ 8,995.26	\$ 22,732.00	\$ 1,079,849.01	\$ 1,111,576.27	\$ 940,075.74	\$ 1,111,576.27	\$ 705,113.22
7	8207	Alcaldía Municipal de Metapan	\$ 3,672,179.00	\$ 837,315.00	\$ 3,573,956.47	\$ 8,083,450.47	\$ 6,502,926.71	\$ 8,083,450.47	\$ 6,050,835.32
8	8208	Alcaldía de San Antonio Pajonal	\$ 4,637.00	\$ 29,699.67	\$ 498,756.28	\$ 533,092.95	\$ 482,196.09	\$ 533,092.95	\$ 462,385.72
9	8209	Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	\$ 194,892.34	\$ 350,600.00	\$ 1,031,035.13	\$ 1,576,527.47	\$ 2,592,104.50	\$ 1,576,527.47	\$ 1,347,062.00
10	8210	Alcaldía de Santa Ana	\$ 2,605,387.00	\$ 6,163,558.00	\$ 9,092,418.00	\$ 17,861,363.00	\$ 14,854,613.61	\$ 17,861,363.00	\$ 12,582,866.00
11	8211	Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	\$ 2,502.38	\$ 19,355.54	\$ 877,250.03	\$ 899,107.95	\$ 659,227.22	\$ 899,107.95	\$ 711,138.20
12	8212	Alcaldía de Santiago de la Frontera	\$ 4,531.60	\$ 17,789.23	\$ 818,310.42	\$ 840,631.25	\$ 724,853.66	\$ 840,631.25	\$ 796,287.48
13	8213	Alcaldía de Texistepeque	\$ 101,990.70	\$ 184,221.29	\$ 1,278,936.62	\$ 1,565,148.61	\$ 1,465,731.56	\$ 1,565,148.61	\$ 1,477,589.91

*Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria de la Municipalidad.*

Además, el análisis de la situación presupuestaria que se realizará, requiere conocer la población<sup>7</sup> estadística de los municipios en estudio, para ello se presentan los datos siguientes:

Cuadro No.15: Información de población del Departamento de Santa Ana.

No	CODIGO	NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
1	8201	Alcaldía de Candelaria de la Frontera	22,686	11,026	11,660
2	8202	Alcaldía Municipal de Coatepeque	36,768	17,937	18,831
3	8203	Alcaldía Municipal de Chalchuapa	74,038	35,535	38,503
4	8204	Alcaldía Municipal de El Congo	24,219	11,488	12,731
5	8205	Alcaldía Municipal de El Porvenir	8,232	4,084	4,148
6	8206	Alcaldía Municipal de Masahuat	3,393	1,658	1,735
7	8207	Alcaldía Municipal de Metapan	59,004	27,831	31,173
8	8208	Alcaldía de San Antonio Pajonal	3,279	1,607	1,672
9	8209	Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	18,566	8,731	9,835
10	8210	Alcaldía de Santa Ana	245,421	117,565	127,856
11	8211	Alcaldía de Santa Rosa Guachipilín	4,930	2,324	2,606
12	8212	Alcaldía de Santiago de la Frontera	5,196	2,514	2,682
13	8213	Alcaldía de Texistepeque	17,923	8,669	9,254
TOTAL			523,655	250,969	272,686

Fuente: DIGESTYC

## INDICADORES DE PARTICIPACION PER CÁPITA

El análisis per cápita del financiamiento de los ingresos propios y el destino del presupuesto de egresos aprobado, se puede medir a través de los siguientes indicadores:

<sup>7</sup> VI Censo Poblacional, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), 2007.

### Indicador de Ingreso Propio Per cápita

Indica la contribución promedio por habitante. Se calcula dividiendo la suma de los ingresos en concepto de impuestos, tasas y derechos, entre el total de habitantes del municipio en estudio.

### Indicador de Egresos Per cápita

Indica el aporte promedio de la municipalidad por habitante. Se calcula dividiendo el total de egresos presupuestados entre el total de habitantes del municipio en estudio.

A continuación, se ilustra en los cuadros 16 y 17 el cálculo de los indicadores de participación per cápita.

Cuadro No.16: Ejemplo de aplicación del indicador de ingreso propio per cápita.

Municipalidad	T	AÑO 2009	PROM SECT.	A N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	\$	15	25	N
Alcaldía Municipal de Coatepeque	\$	4	25	N
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	\$	16	25	N
Alcaldía Municipal de El Congo	\$	12	25	N
Alcaldía Municipal de El Porvenir	\$	10	25	N
Alcaldía Municipal de Masahuat	\$	9	25	N
Alcaldía Municipal de Metapan	\$	76	25	A
Alcaldía de San Antonio Pajonal	\$	10	25	N
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	\$	29	25	A
Alcaldía de Santa Ana	\$	36	25	A
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	\$	4	25	N
Alcaldía de Santiago de la Frontera	\$	4	25	N
Alcaldía de Texistepeque	\$	16	25	N
PROMEDIO	\$	19	25	N

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje \$=Moneda A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ El aporte que cada contribuyente hace al presupuesto estimado de ingresos de la municipalidad oscila entre los \$4.00 a los \$76.00.
- ✂ En el 85% de las municipalidades en estudio, los habitantes aportan menos de \$25.00 al presupuesto de ingresos municipal y el 15% aporta arriba del promedio del sector.
- ✂ En promedio, los habitantes de los municipios en estudio se encuentran aportando a los presupuestos de ingresos menos de la media estándar del sector, la cual es de \$25.00.
- ✂ Entre las medidas a considerar para mejorar este índice, se encuentra la actualización del pliego de tarifas de impuestos y tasas.

Cuadro No.17: Ejemplo de aplicación del indicador de egreso per cápita

Municipalidad	T	AÑO 2009	PROM SECT.	A N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	\$	78	90	N
Alcaldía Municipal de Coatepeque	\$	102	90	A
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	\$	46	90	N
Alcaldía Municipal de El Congo	\$	87	90	N
Alcaldía Municipal de El Porvenir	\$	105	90	A
Alcaldía Municipal de Masahuat	\$	328	90	A
Alcaldía Municipal de Metapan	\$	137	90	A
Alcaldía de San Antonio Pajonal	\$	163	90	A
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	\$	85	90	N
Alcaldía de Santa Ana	\$	73	90	N
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	\$	182	90	A
Alcaldía de Santiago de la Frontera	\$	162	90	A
Alcaldía de Texistepeque	\$	87	90	N
PROMEDIO	\$	126	90	A

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje \$=Moneda A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.



De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ La contribución económica que la municipalidad hace a su población a través del presupuesto estimado de egresos oscila entre los \$46.00 a los \$328.00.
- ✂ El 46% de las municipalidades en estudio destinan en su presupuesto de egresos hasta \$100.00 por habitante, mientras que otro 46% de municipalidades destinan hasta \$200.00 por habitante y 8% de ellas más de \$200.00 por habitante.
- ✂ El 54% de municipalidades en estudio destinan en su presupuesto de egresos por habitante más del promedio del sector, el cual es de \$90.00.
- ✂ La contribución económica promedio que el Departamento hace a su población a través del presupuesto de egreso sobrepasa \$90.00 por habitante.

## **INDICADORES DE EJECUCION PRESUPUESTARIA**

El análisis de la eficiencia, eficacia y economía de la administración en la ejecución del presupuesto de los municipios, se hará a través de los siguientes indicadores:

### **Indicador de Ejecución Presupuestaria de Ingresos**

Muestra numéricamente la aplicación real de las estimaciones de ingresos que se han consignado en el presupuesto municipal y se obtiene a través del estado de ejecución presupuestaria. Se calcula a través del

cociente del Valor Devengado de Ingresos sobre el Valor Presupuestado de Ingresos.

### Indicador de Ejecución Presupuestaria de Egresos

Muestra numéricamente la aplicación real de las estimaciones de egresos que se han consignado en el presupuesto municipal y se obtiene a través del estado de ejecución presupuestaria. Se calcula a través del cociente del Valor Devengado de Egresos sobre el Valor Presupuestado de Egresos

A continuación, se ilustra en los cuadros 18 y 19 el cálculo de los indicadores de ejecución presupuestaria.

Cuadro No.18: Ejemplo de aplicación del indicador de ejecución presupuestaria de ingresos

Municipalidad	T	AÑO 2009	PROM SECT.	A N	
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	%	97	80	A	
Alcaldía Municipal de Coatepeque	%	95	80	A	
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	%	93	80	A	
Alcaldía Municipal de El Congo	%	71	80	N	
Alcaldía Municipal de El Porvenir	%	82	80	A	
Alcaldía Municipal de Masahuat	%	85	80	A	
Alcaldía Municipal de Metapan	%	80	80	A	
Alcaldía de San Antonio Pajonal	%	90	80	A	
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	%	164	80	A	
Alcaldía de Santa Ana	%	83	80	A	
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	%	73	80	N	
Alcaldía de Santiago de la Frontera	%	86	80	A	
Alcaldía de Texistepeque	%	94	80	A	
PROMEDIO		%	92	80	A

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje A=Acceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ La ejecución mínima de los ingresos en el Departamento de Santa es del 71% y máxima del 164%.
- ✂ El 85% de las municipalidades en estudio ejecutan su presupuesto de ingresos arriba del promedio del sector, mientras un 15% lo ejecuta por abajo del promedio del sector.
- ✂ En promedio, el 100% de las municipalidades en estudio ejecutan un 12% más de lo que presenta el sector.
- ✂ Para mejorar el índice en referencia, las áreas responsables de la recaudación deberán ser diligentes en la generación de los avisos de cobro de empresas e inmuebles, de tal manera que el 100% de lo presupuestado sea ejecutado.

Cuadro No.19: Ejemplo de aplicación del indicador de ejecución presupuestaria de egresos.

<b>Municipalidad</b>	T	AÑO 2009	PROM SECT.	A N
Alcaldía de Candelaria de la Frontera	%	82	80	A
Alcaldía Municipal de Coatepeque	%	87	80	A
Alcaldía Municipal de Chalchuapa	%	85	80	A
Alcaldía Municipal de El Congo	%	63	80	N
Alcaldía Municipal de El Porvenir	%	93	80	A
Alcaldía Municipal de Masahuat	%	63	80	N
Alcaldía Municipal de Metapan	%	75	80	N
Alcaldía de San Antonio Pajonal	%	87	80	A
Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	%	85	80	A
Alcaldía de Santa Ana	%	70	80	N
Alcaldía de Santa Rosa Guachipilin	%	79	80	N
Alcaldía de Santiago de la Frontera	%	95	80	A
Alcaldía de Texistepeque	%	94	80	A
<b>PROMEDIO</b>	%	82	80	A

Nota: V= veces D= Días %=Porcentaje A=Aceptable N=No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del cuadro anterior se concluye lo siguiente:

- ✂ La ejecución mínima de los egresos en el Departamento de Santa Ana es del 63% y máxima del 95%.
- ✂ El 62% de las municipalidades en estudio ejecutan su presupuesto de egresos arriba del promedio del sector, mientras un 38% lo ejecuta por abajo del promedio del sector.
- ✂ En promedio, el 100% de las municipalidades en estudio ejecutan un 2% más de lo que presenta el sector.
- ✂ Para mejorar el índice en referencia, la Unidad o Gerencia Financiera deberá ser eficiente en la ejecución de sus planes de compras e inversión, que le permita cumplir con sus políticas sociales; para ello se recomienda implementar una programación mensual de erogaciones, evaluación periódica de sus planes, etc., fundamentado todo ello en una diligente proyección.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Los objetivos son la base para formular las conclusiones de la investigación de acuerdo con el diseño presentado en el planteamiento metodológico.

##### **4.1.1. CONCLUSIÓN GENERAL**

Dentro de los variados indicadores que pueden analizarse en las entidades municipales, los indicadores referidos al ahorro, liquidez, actividad, participación per cápita y ejecución presupuestaria son los que deben analizarse para que puedan tomarse las decisiones mas efectivas que faciliten la eficiencia, eficacia y economía de los recursos en este tipo de entidades.

##### **4.1.2. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS**

Los resultados obtenidos mediante la investigación realizada en las entidades municipales del Departamento de Santa Ana, se pueden resumir a través de las siguientes conclusiones:

- El 100% de las municipalidades del Departamento de Santa, tienen margen de ahorro operacional para invertir; es de mencionar que algunas cuentan con mayor margen que otras.
- El 50% de las municipalidades del Departamento de Santa, tienen margen de ahorro corriente para invertir; es de mencionar que el resultado es inferior al anterior, ya que el ahorro operacional es reforzado con el factor FODES inversión.
- El 100% de las municipalidades del Departamento de Santa Ana, tienen capacidad de pago a corto plazo en relación a su ahorro operacional (ingreso operacional menos los gastos corrientes), lo cual les permite invertir a través de financiamiento de proveedores de corto plazo. Excepto las municipalidades de Santa Ana y Coatepeque.
- El 100% de las municipalidades del Departamento de Santa Ana, tienen capacidad de pago a largo plazo, lo cual les permite invertir con financiamiento del Sector Financiero. Excepto Santa Ana y Coatepeque, cuyos financiamientos están sujetos a que la inversión sea en proyectos que generen un retorno económico a la municipalidad.
- El 62% de las municipalidades del Departamento de Santa, se encuentran recuperando los ingresos en concepto de impuestos y

tasas, en un plazo mayor a los 90 días, lo cual fricciona las entradas de efectivo a la municipalidad y afecta el pago de las obligaciones de corto.

- El 85% de las municipalidades del Departamento de Santa Ana, se encuentran cancelando su obligaciones de corto plazo en un periodo menor a los 60 días, lo cual genera al sumar los resultados del párrafo anterior un descalce considerable, el cual es apalancado con otras fuentes de financiamiento.
- En el 85% de las municipalidades del Departamento de Santa Ana, la población aportan menos de \$25 anualmente al presupuesto estimado de ingresos propios de la municipalidad.
- Más del 50% de las municipalidades analizadas, destinan en su presupuesto anual de egresos corriente y de inversión, un estimado que superan \$100.00 por habitante.
- El 85% de las municipalidades analizadas ejecutan del 1 de enero al 31 de diciembre más del 80% de las estimaciones del presupuesto de ingreso anual.
- El 62% de las municipalidades analizadas ejecutan anualmente más del 80% de las estimaciones del presupuesto de egreso anual.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

### **4.2.1. RECOMENDACIÓN GENERAL**

Las entidades municipales para efectos de disponer de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de sus recursos, deben utilizar como referencia para la toma efectiva de decisiones financieras y presupuestarias al análisis financiero a través de indicadores, el mismo que debe complementarse con otros tipos de análisis con el objeto de minimizar los riesgos y maximizar los resultados.

### **4.2.2. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS**

Las deficiencias detectadas mediante la investigación de campo, han dado la pauta para hacer las recomendaciones siguientes:

- Preparar un PLAN DE FORTALECIMIENTO que incluya :
  - Introduccion.
  - Antecedentes.
  - Objetivos del Plan.
  - Diagnóstico de la situacion financiera actual.
  - Politicas a implementar para mejorar las finanzas municipales.
  - Plan de implementacion.



- Entre las políticas a implementar para mejorar las finanzas municipales se pueden mencionar las siguientes:
  - a) Incrementar los recursos:
    - Diseño de una estrategia de incremento de la recaudación de fondos propios, tomando como base lo establecido en las respectivas ordenanzas municipales.
    - Implementar un sistema tributario que le permita contar con información actualizada de todos los servicios municipales.
    - Mejorar la eficiencia en los sistemas de cobro estableciendo un Plan Estratégico.
    - Diseñar un proceso de fiscalización.
    - Dar asistencia tributaria.
    - Implementación de nueva tecnología.
    - Ampliación de la cobertura de los servicios.
  - b) Minimizar los gastos:
    - Implementar sistemas mecanizados que permitan controlar el gasto.
    - Realizar estudios de costos de los servicios municipales para conocer los subsidios correspondientes.
    - Analizar el impacto que tienen los gastos por cada rubro: remuneraciones, adquisición de bienes y servicios y otros.
    - Implementar políticas de austeridad.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). VI Censo Poblacional. El Salvador, 2007.
- Hernández Sampiere, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de Investigación. México, 2003.
- ISDEM/GTZ/FUNDE: Instrumentos para la autoevaluación de la gestión municipal. El Salvador, 2008.
- Colindres Brandt, Julieta. El Salvador Aproximación al Régimen Jurídico Municipal. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAMA. México, 2005.
- Bernstein, Leopoldo A. Análisis de Estados Financieros (Teoría, Aplicación e Interpretación). México, 1997.
- Vásquez López. Recopilación de Leyes Municipales. El Salvador, 2002.

## **ANEXOS**

Anexo 1: Estructura de los estados financieros.

Anexo 2: Base de datos para el cálculo de los parámetros.

Anexo 3: Encuesta.

Anexo 4: Tabulación de encuesta.

## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

### UNIDAD DE POSGRADOS

### ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

#### a) Estado de Situación Financiera

DEPARTAMENTO  
NOMBRE DE INSTITUCION  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL-----  
EN MILES DE DÓLARES

RECURSOS	CORRIENTE	ANTERIOR	OBLIGACIONES	CORRIENTE	ANTERIOR
FONDOS			DEUDA CORRIENTE		
DISPONIBILIDADES ANTICIPOS DE FONDOS DEUDORES MONETARIOS			DEPOSITOS DE TERCEROS ACREEDORES MONETARIOS		
INVERSIONES FINANCIERAS			FINANCIAMIENTO DE TERCEROS		
INVERSIONES TEMPORALES INVERSIONES PERMANENTES INVERSIONES EN PRESTAMOS, CORTO PLAZO INVERSIONES EN PRESTAMOS, LARGO PLAZO DEUDORES FINANCIEROS INVERSIONES INTANGIBLES ( - ) AMORTIZACION ACUMULADA INVERSIONES NO RECUPERABLES ( - ) ESTIMACIONES INVERSIONES NO RECUPERABLES			ENDEUDAMIENTO INTERNO ENDEUDAMIENTO EXTERNO ACREEDORES FINANCIEROS		
INVERSIONES EN EXISTENCIAS					
EXISTENCIAS INSTITUCIONALES EXISTENCIAS DE PRODUCCION EN PROCESO			- SUBTOTAL --		
INVERSIONES EN BIENES DE USO					
BIENES DEPRECIABLES ( - ) DEPRECIACION ACUMULADA  BIENES NO DEPRECIABLES			FINANCIAMIENTO PROPIO		
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS			PATRIMONIO RESERVAS DETRIMENTO PATRIMONIAL RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES		

INVERSIONES EN BIENES PRIVATIVOS ( - ) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTION			RESULTADO DEL EJERCICIO		
INVERSIONES EN BIENES DE USO PUBLICO Y DE DESARROLLO SOCIAL ( - ) APLICACIÓN INVERSIONES PUBLICAS					
- TOTAL DE RECURSOS			- TOTAL DE OBLIGACIONES		

**NOTAS EXPLICATIVAS:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA Y SELLO DEL JEFE UNIDAD FINANCIERA  
INSTITUCIONAL

FIRMA Y SELLO DEL CONTADOR

**b) Estado de Rendimiento Económico**

**NOMBRE DEL DEPARTAMENTO  
NOMBRE DE INSTITUCION  
ESTADO DE RENDIMIENTO ECONOMICO  
DEL AL  
(EN MILES DE DÓLARES)**

<b>GASTOS DE GESTION</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>ANTERIOR</b>	<b>INGRESOS DE GESTION</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>ANTERIOR</b>
GASTOS DE INVERSIONES PUBLICAS			INGRESOS TRIBUTARIOS		
GASTOS PREVISIONALES			INGRESOS SEGURIDAD SOCIAL		
GASTOS EN PERSONAL			INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS		
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS			INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES RECIBIDAS		
GASTOS EN BIENES CAPITALIZABLES			INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL RECIBIDAS		
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS			INGRESOS POR VTAS. DE BIENES Y SERVICIOS		
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS			INGRESOS POR ACTUALIZACIONES Y AJUSTES		
COSTOS DE VENTAS Y GARGOS CALCULADOS					
GASTOS DE ACTUALIZACIONES Y AJUSTES					
- SUBTOTAL -			- SUBTOTAL -		
RESULTADO DEL EJERCICIO (SUPERAVIT)			RESULTADO DEL EJERCICIO (DEFICIT)		
- TOTAL GASTOS DE GESTION -			- TOTAL INGRESOS DE GESTION		

\_\_\_\_\_

FIRMA Y SELLO DEL JEFE UNIDAD FINANCIERA

\_\_\_\_\_

FIRMA Y SELLO DEL CONTADOR



**d) Estado de Flujo de Fondos**

**NOMBRE DEL DEPARTAMENTO  
NOMBRE DE INSTITUCION**

**ESTADO DE FLUJO DE FONDOS**

**DEL-----AL-----  
EN MILES DE DOLARES**

ESTRUCTURA	CORRIENTE	ANTERIOR
------------	-----------	----------

DISPONIBILIDADES INICIALES AL		
-------------------------------	--	--

SALDO INICIAL

RESULTADO OPERACIONAL NETO		
----------------------------	--	--

FUENTES OPERACIONALES

(Menos)

USOS OPERACIONALES

FINANCIAMIENTO DE TERCEROS NETO		
---------------------------------	--	--

EMPRESTITOS CONTRATADOS

(Menos)

SERVICIO DE LA DEUDA

RESULTADO NO OPERACIONAL NETO		
-------------------------------	--	--

FUENTES NO OPERACIONALES

(Menos)

USOS NO OPERACIONALES

DISPONIBILIDADES FINALES AL		
-----------------------------	--	--

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO DEL JEFE UNIDAD FINANCIERA

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO DEL CONTADOR

## e) Informe de Clasificación Económica

<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b> NOMBRE DE LA INSTITUCION <b>CLASIFICACION ECONOMICA DE INGRESOS</b> Del ___ de _____ al ___ de _____ del _____
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **INGRESOS**

<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>
----------------------------	-----------

#### **INGRESOS TRIBUTARIOS**

IMPUESTOS DIRECTOS  
IMPUESTOS INDIRECTOS

#### **INGRESOS NO TRIBUTARIOS**

TASAS  
DERECHOS

#### **CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL**

#### **VENTA DE BIENES Y SERVICIOS**

#### **INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS**

RENDIMIENTOS DE TITULOS Y VALORES  
INTERESES DE PRÉSTAMOS  
INTERESES POR MORA Y MULTAS  
ARRENDAMIENTO DE BIENES  
GARANTIAS Y FIANZAS  
INDEMNIZACIONES Y VALORES NO RECLAMADOS  
OTROS INGRESOS NO CLASIFICADOS

#### **TRANSFERENCIAS CORRIENTES**

TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE APOORTE FISCAL  
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO  
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PRIVADO  
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR EXTERNO

<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>\$</b>
----------------------------	-----------

#### **VENTA DE ACTIVOS FIJOS**

#### **TRANSFERENCIAS DE CAPITAL**

TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DE APOORTE FISCAL  
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO  
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PRIVADO  
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR EXTERNO  
OTRAS TRANSFERENCIAS DE CAPITAL

#### **RECUPERACION DE INVERSIONES FINANCIERAS**

RECUPERACION DE INVERSIONES EN TITULOS Y VALORES  
RECUPERACION DE PRÉSTAMOS



**FINANCIAMIENTO**

**ENDEUDAMIENTO PÚBLICO**

COLOCACIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO NACIONAL  
COLOCACIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO EXTERNO  
CONTRATACION DE EMPRESTITOS INTERNOS  
CONTRATACION DE EMPRESTITOS EXTERNOS

**INGRESOS POR CONTRIBUCIONES ESPECIALES**

**INGRESOS POR CONTRIBUCIONES ESPECIALES**

TOTAL \$ \_\_\_\_\_

**GASTOS**

**GASTOS CORRIENTES**

\$

**GASTOS DE CONSUMO O GESTION OPERATIVA**

REMUNERACIONES  
BIENES Y SERVICIOS

**PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL**

**GASTOS FINANCIEROS Y OTROS**

INTERESES Y COMISIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO NACIONAL  
INTERESES Y COMISIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO EXTERNO  
INTERESES Y COMISIONES DE EMPRESTITOS INTERNOS  
INTERESES Y COMISIONES DE EMPRESTITOS EXTERNOS  
IMPUESTOS, TASAS Y DERECHOS  
SEGUROS, COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS  
CREDITO FISCAL  
ASIGNACIONES POR APLICAR  
OTROS GASTOS NO CLASIFICADOS

**TRANSFERENCIAS CORRIENTES**

TRANSFERENCIAS CORRIENTES POR APOORTE FISCAL  
TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO  
TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO  
TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR EXTERNO

**GASTOS DE CAPITAL**

\$

**INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS**

BIENES MUEBLES  
BIENES INMUEBLES  
INTANGIBLES  
INFRAESTRUCTURA  
CREDITO FISCAL  
ASIGNACIONES POR APLICAR

**INVERSION EN CAPITAL HUMANO**

INVERSION EN CAPITAL HUMANO

**TRANSFERENCIAS DE CAPITAL**

TRANSFERENCIAS DE CAPITAL POR APOORTE FISCAL  
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PÚBLICO  
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PRIVADO  
OTRAS TRANSFERENCIAS DE CAPITAL

**INVERSIONES FINANCIERAS**

INVERSIONES EN TITULOS Y VALORES  
PRESTAMOS

**APLICACIONES FINANCIERAS**

**AMORTIZACION ENDEUDAMIENTO PÚBLICO**

RESCATE DE COLOCACIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO NACIONAL  
RESCATE DE COLOCACIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO EXTERNO  
AMORTIZACION DE EMPRESTITOS INTERNOS  
AMORTIZACION DE EMPRESTITOS EXTERNOS

**GASTOS DE CONTRIBUCIONES ESPECIALES**

TRANSFERENCIAS DE CONTRIBUCIONES ESPECIALES

TOTAL \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO DEL JEFE UFI

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO DEL CONTADOR

f) **Esquema de asociación con rubros y cuentas presupuestarias de egresos**

<b>EGRESOS</b>	<b>Asociación presupuestaria</b>
<b>21 GASTOS CORRIENTES</b>	
<b>211 GASTOS DE CONSUMO O GESTION OPERATIVA</b>	
2111 REMUNERACIONES	51
2112 BIENES Y SERVICIOS	54
<b>212 PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL</b>	53
<b>213 GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	
2131 INTERESES Y COMISIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO NACIONAL	551
2132 INTERESES Y COMISIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO EXTERNO	552
2133 INTERESES Y COMISIONES DE EMPRESTITOS INTERNOS	553
2134 INTERESES Y COMISIONES DE EMPRESTITOS EXTERNOS	554
2135 IMPUESTOS, TASAS Y DERECHOS	555
2136 SEGUROS, COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS	556
2137 CREDITO FISCAL	559
2138 ASIGNACIONES POR APLICAR	991
2139 OTROS GASTOS NO CLASIFICADOS	557
<b>214 TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	56
2141 TRANSFERENCIAS CORRIENTES POR APOORTE FISCAL	561
2142 TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO	562
2143 TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO	563
2144 TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR EXTERNO	564
<b>22 GASTOS DE CAPITAL</b>	
<b>221 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	
2211 BIENES MUEBLES	611,613,619
2212 BIENES INMUEBLES	612
2213 INTANGIBLES	614
2214 INFRAESTRUCTURA	615,616
2215 CREDITO FISCAL	619
2216 ASIGNACIONES POR APLICAR	992
<b>222 INVERSION EN CAPITAL HUMANO</b>	
2221 INVERSION EN CAPITAL HUMANO	
<b>223 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	
2231 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL POR APOORTE FISCAL	621
2232 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PUBLICO	622
2233 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PRIVADO	623
2234 OTRAS TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	624
<b>224 INVERSIONES FINANCIERAS</b>	
2241 INVERSIONES EN TITULOS Y VALORES	631

2242 PRESTAMOS	632
<b>23 APLICACIONES FINANCIERAS</b>	
<b>231 AMORTIZACION ENDEUDAMIENTO PÚBLICO</b>	
2311 RESCATE DE COLOCACIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO NACIONAL	711
2312 RESCATE DE COLOCACIONES DE TITULOS Y VALORES EN EL MERCADO EXTERNO	712
2313 AMORTIZACION DE EMPRESTITOS INTERNOS	713
2314 AMORTIZACION DE EMPRESTITOS EXTERNOS	714
<b>24 GASTOS DE CONTRIBUCIONES ESPECIALES</b>	
241 TRANSFERENCIAS DE CONTRIBUCIONES ESPECIALES	81

**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**UNIDAD DE POSGRADOS**  
**BASE DE DATOS PARA CÁLCULO DE LOS PARAMETROS**

No	AÑO	DESCRIPCION	CLASIFICADOR ECONOMICO					
			INGRESOS OPERACIONALES		GASTOS CORRIENTES	AHORRO OPERACIONAL	SERVICIO DE LA DEUDA	
			INGRESOS CORRIENTES	FODES k			AMORTIZACION DE LA DEUDA	INTERESES DE LA DEUDA
1	2005	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$162,585,442.16	\$ 113,280,860.00	\$ 156,151,545.01	\$ 119,714,757.15	\$ 22,715,496.72	\$ 8,007,743.18
2	2006	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$181,349,537.96	\$ 127,861,484.00	\$ 179,711,299.66	\$ 129,499,722.30	\$ 32,275,265.16	\$10,397,936.38
3	2007	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$211,752,260.03	\$ 136,360,391.25	\$ 211,229,158.17	\$ 136,883,493.11	\$ 46,797,797.98	\$11,698,260.09
4	2008	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$237,616,748.29	\$ 151,190,373.75	\$ 254,702,320.17	\$ 134,104,801.87	\$ 44,791,159.63	\$16,947,159.97
5	2009	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$240,678,344.13	\$ 169,685,156.25	\$ 256,812,516.35	\$ 153,550,984.03	\$ 40,266,381.39	\$18,916,325.43
		PROMEDIO	\$206,796,466.51	\$ 139,675,653.05	\$ 211,721,367.87	\$ 134,750,751.69	\$ 37,369,220.18	\$13,193,485.01

No	AÑO	DESCRIPCION	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
			CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CIRCULANTE		PASIVO A LARGO PLAZO		DEUDA TOTAL
			DEUDORES MONETARIOS	DEUDORES FINANCIEROS	DEUDA CORRIENTE (Depósitos de Terceros + Acreedores Monetarios)	ACREEDORES FINANCIEROS	ENDEUDAMIENTO INTERNO	ENDEUDAMIENTO EXTERNO	
1	2005	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 36,814,589.87	\$130,582,899.03	\$ 20,124,590.65	\$ 9,345,647.38	\$102,653,688.15	\$ 7,338,750.77	\$ 139,462,676.95
2	2006	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 41,011,091.17	\$146,515,926.85	\$ 19,283,030.20	\$ 10,757,278.51	\$103,219,515.24	\$ 7,392,955.00	\$ 140,652,778.95
3	2007	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 50,209,522.02	\$148,356,974.60	\$ 20,506,609.61	\$ 11,808,218.38	\$127,946,675.86	\$ 7,957,295.85	\$ 168,218,799.70
4	2008	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 42,708,684.94	\$169,777,260.21	\$ 30,688,665.23	\$ 11,461,604.46	\$169,159,980.05	\$ 13,252,690.41	\$ 224,562,940.15
5	2009	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 51,193,619.81	\$190,787,404.08	\$ 27,511,865.32	\$ 14,780,588.46	\$160,845,854.22	\$ 15,257,654.27	\$ 218,395,962.27
		PROMEDIO	\$ 44,387,501.56	\$157,204,092.95	\$ 23,622,952.20	\$ 11,630,667.44	\$132,765,142.70	\$ 10,239,869.26	\$ 178,258,631.60

Fuente: Dirección General de Contabilidad Gubernamental – Ministerio de Hacienda

No	AÑO	DESCRIPCION	ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA							VI CENSO POBLACIONAL 2007		
			PRESUPUESTO DE INGRESOS			PRESUPUESTO DE INGRESOS	EJECUCIÓN DE INGRESOS	PRESUPUESTO DE EGRESOS	EJECUCION DE EGRESOS	POBLACION (HABITANTES)		
			IMPUESTOS	TASAS Y DERECHOS	OTROS					TOTAL	HOMBRES	MUJERES
1	2005	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 36,458,055.67	\$ 76,919,731.97	\$ 280,270,489.61	\$ 393,648,277.25	\$ 330,098,269.31	\$ 393,648,277.25	\$ 302,013,034.03			
2	2006	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 41,201,146.23	\$ 81,379,979.86	\$ 304,762,710.06	\$ 427,343,836.15	\$ 347,356,893.59	\$ 427,343,836.15	\$ 327,909,267.23			
3	2007	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 44,385,258.13	\$ 95,125,644.30	\$ 368,121,846.81	\$ 507,632,749.24	\$ 431,672,808.26	\$ 507,632,749.24	\$ 396,462,517.33			
4	2008	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 58,270,744.35	\$105,480,194.72	\$ 468,510,728.95	\$ 632,261,668.02	\$ 500,460,285.37	\$ 632,261,668.02	\$ 498,758,630.07			
5	2009	CONSOLIDADO SECTOR MUNICIPAL	\$ 58,937,067.96	\$108,041,261.33	\$ 415,296,179.83	\$ 582,274,509.12	\$ 460,138,953.86	\$ 582,274,509.12	\$ 453,382,577.15	5,744,113	2,719,371	3,024,742
		PROMEDIO	\$ 47,850,454.47	\$ 93,389,362.44	\$ 367,392,391.05	\$ 508,632,207.96	\$ 413,945,442.08	\$ 508,632,207.96	\$ 395,705,205.16	5,744,113	2,719,371	3,024,742

Fuente: Dirección General de Contabilidad Gubernamental – Ministerio de Hacienda

**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**UNIDAD DE POSGRADOS**  
**ENCUESTA**

Propósito: El objetivo del siguiente cuestionario, es medir la viabilidad, oportunidad y beneficios que las Municipalidades de El Salvador obtendrían al emplear el análisis financiero de indicadores en su gestión municipal.

Dirigido: Encuesta dirigida al personal que labora en las Municipalidades del Departamento de Santa, en los siguientes cargos: Gerente General, Gerente Financiero y Contador.

**Datos Generales**

Nombre de la Municipalidad:

---

Dirección:

---

Teléfono:

---

Cargo del encuestado:

---

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

Marque con una X la respuesta que se apegue a su situación:

**A. Estados Financieros Municipales**

1. ¿La Municipalidad en la que labora prepara estados financieros?

- Sí  - No

2. ¿Con que periodicidad la municipalidad presenta estados financieros?

- Mensualmente  - Semestralmente

3. ¿Quiénes son primera instancia los usuarios de los estados financieros municipales?

- Usuarios Internos  - Usuarios Externos

4. ¿Por qué la municipalidad presenta estados financieros?

- Por un requisito legal  - Otras razones

5. ¿Para qué la municipalidad presenta estados financieros?

- Para realizar análisis financiero  - Otras razones

**B. Análisis de estados financieros a través de indicadores**

6. ¿Conoce usted de indicadores financieros?

- Sí  - No



7. ¿La municipalidad se encuentra realizando análisis de estados financieros a través de indicadores para evaluar la gestión municipal?
- Sí  - No
8. ¿Considera que la aplicación de los indicadores financieros ayudarían a evaluar la gestión municipal?
- Sí  - No
9. ¿Considera importante tener una batería de indicadores financieros estándar para el sector municipal?
- Sí  - No
10. ¿Considera necesario tener un parámetro de comparación de los resultados del análisis financiero de indicadores de la municipalidad?
- Sí  - No

### **C. Decisiones Financieras a través de indicadores**

11. ¿Considera usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis de estados financieros aplicado a las municipalidades?
- Sí  - No
12. ¿Considera que una batería de indicadores estándar apoyaría a la municipalidad a tomar de decisiones efectivas?
- Sí  - No

13. ¿Si se implementara una batería de indicadores para análisis de los estados financieros de la municipalidad estaría de acuerdo en darle continuidad?

- Sí

- No

14. ¿Que tipo de decisiones considera que pueden tomarse en las municipalidades, con el uso de indicadores en el análisis de estados financieros?

- Inversión y Financiamiento  - Presupuestarias  - Ambos

15. ¿Que conceptos de los estados financieros municipales son los que deben analizarse para que incidan en la toma de decisiones?

- Recursos y Obligaciones

- Ingresos y Egresos Presupuestarios

- Ambas

## ANEXO 4

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

### UNIDAD DE POSGRADOS

### TABULACION DE ENCUESTA

Tabulación de la información obtenida por medio del cuestionario dirigido al personal que labora en las Municipalidades del Departamento de Santa Ana.

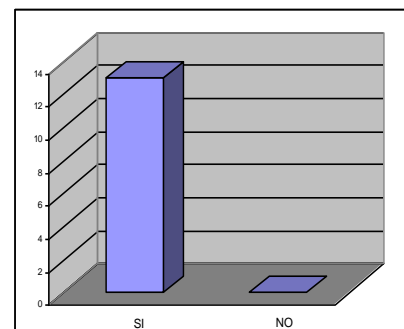
#### A. ESTADOS FINANCIEROS MUNICIPALES

1. ¿La Municipalidad en la que labora prepara estados financieros?

#### ANÁLISIS:

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

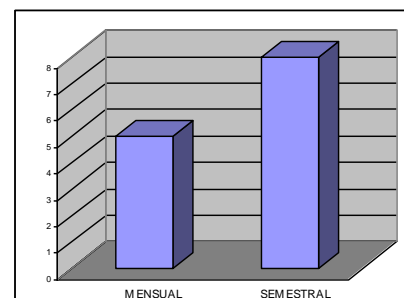


2. ¿Con que periodicidad la municipalidad presenta estados financieros?

#### ANÁLISIS:

ALTERNATIVAS	CANT	%
MENSUALMENTE	5	40
SEMESTRALMENTE	8	60
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

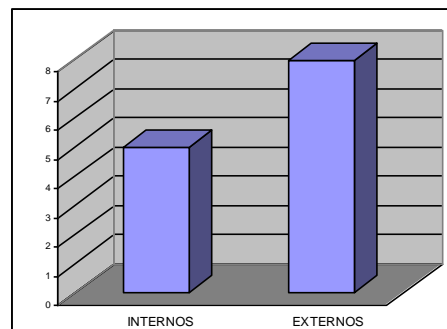


3. ¿Quiénes son en primera instancia los usuarios de los estados financieros municipales?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
USUARIOS INTERNOS	5	40
USUARIOS EXTERNOS	8	60
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

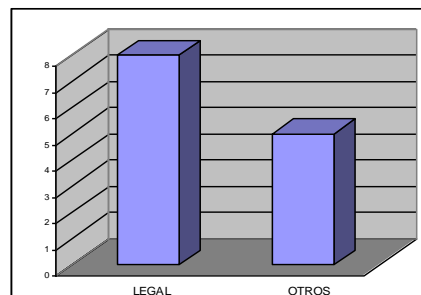


4. ¿Porque que la municipalidad presenta estados financieros?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
REQUISITO LEGAL	8	60
OTRAS RAZONES	5	40
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

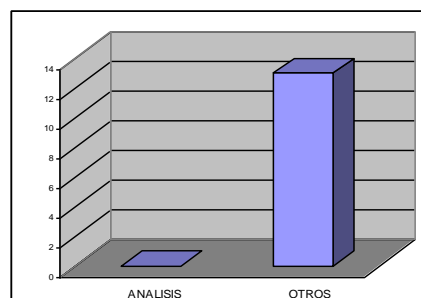


5. ¿Para que la municipalidad presenta estados financieros?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
ANÁLISIS FINANCIERO	0	0
OTRAS RAZONES	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*



## **INTERPRETACION DE LA ENCUESTA:**

En esta sección “A” de la investigación, se trató de conocer, hasta donde fuera posible, todo lo relacionado con los estados financieros de las municipalidades objeto de análisis. Para ello se recurrió a encuestar a los contadores y gerencia de las trece municipalidades investigadas, y a la observación directa desde el registro inicial de los hechos económicos hasta la preparación de estados financieros. Además, en el cuestionario se incluyeron preguntas relacionadas con estos aspectos. De esta manera se obtuvo los resultados que se detallan a continuación:

- En este tema el 100% de los encuestados respondieron que las entidades municipales preparan estados financieros; asimismo explicaron cual es la razón de ello, al exponer, que la preparación de estados financieros se debe a que éstos se obtienen automáticamente de los aplicativos informáticos: SICGE(Sistema de Contabilidad Gubernamental de los Entes) o SAFIMU (Sistema de Administración Financiera Integrado Municipal), los cuales son propiedad del gobierno de El Salvador y proveídos a través de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda; con lo cual se obtiene la premisa de que las municipalidades cuentan con la materia prima principal para realizar el análisis financiero a través de indicadores.
- Los encuestados en un 60% expresaron que la periodicidad con la que se presentan los estados financieros a los usuarios de la información es cada seis meses, es decir en junio y diciembre; no obstante el 40%

manifestó que la periodicidad en que presentan ellos la información financiera es cada mes. Dichos Estados son acompañados con notas explicativas que describen y detallan información que no es posible mostrar en la estructura básica de los mismos.

- Todos los encuestados externaron además conocer los formatos básicos de los estados financieros municipales y la normativa legal y técnica que enmarca su presentación.
- El 60% de los encuestados expresaron que preparan y presentan estados financieros para atender los requerimiento de usuarios externos, tales como: auditorias externas (privadas y Corte de Cuentas), supervisión contable del Ministerio de Hacienda, ONG's, etc
- El 40% de los encuestados manifestaron que la razón de formular estados financieros es para atender las necesidades de información de los usuarios de primer nivel, que en orden de prioridad son los siguientes: concejo municipal, la gerencia y las auditorias internas.
- Los encuestados en un 60% expresaron que presentan estados financieros para cumplir con el requisito legal que establece la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, la cual expresa que todas las instituciones obligadas a llevar contabilidad gubernamental deberán preparar y presentar al menos al 30 de junio y 31 de diciembre los siguientes estados financieros : estado de situación financiera, estado de rendimiento económico, estado de flujo de fondos y estado de ejecución presupuestaria; dichos informes tendrán entre otros destinos y usos : la Dirección General de Contabilidad Gubernamental

y la Corte de Cuentas de la Republica. El resultado expreso en este párrafo es congruente con los resultados anteriores.

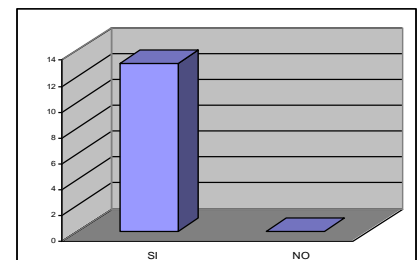
- El 100% de los encuestados expresaron que la preparación de los estados financieros no se hace con el objetivo primario de realizar algún tipo de análisis financiero, sino, por otras razones, entre la cuales mencionan las siguientes:
  - a) Para revisar la disponibilidad presupuestaria,
  - b) Para conocer la ejecución presupuestaria,
  - c) Para determinar la liquidación del presupuesto, y
  - d) Para verificar saldos de las principales cuentas financieras:
    - ✓ Disponibilidades
    - ✓ Anticipos
    - ✓ Cuentas por cobrar (deudores monetarios)
    - ✓ Depósitos
    - ✓ Cuentas por pagar(acreedores monetarios)

## B. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS A TRAVES DE INDICADORES

6. ¿Conoce usted de indicadores financieros?

### ANÁLISIS:

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

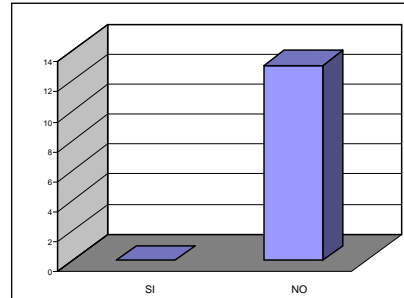


Fuente: Elaboración propia.

7. ¿La municipalidad se encuentra realizando análisis de estados financieros a través de indicadores para evaluar la gestión municipal?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	0	0
NO	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

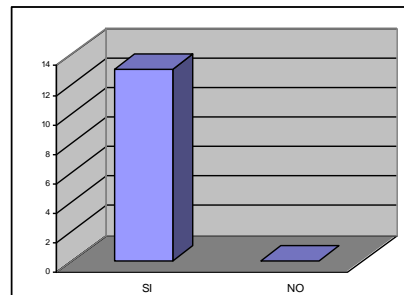


*Fuente: Elaboración propia.*

8. ¿Considera que la aplicación de indicadores financieros ayudarían a evaluar la gestión municipal?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



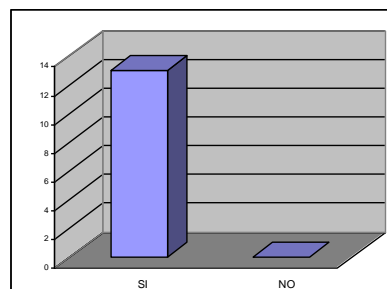
*Fuente: Elaboración propia.*



9. ¿Considera importante tener una batería de indicadores financieros estándar para el sector municipal?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

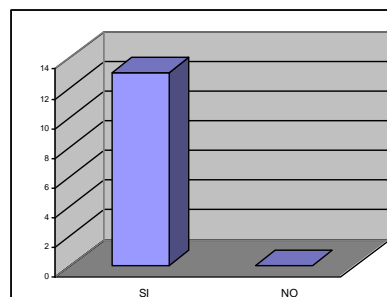


*Fuente: Elaboración propia.*

10. ¿Considera necesario tener un parámetro de comparación de los resultados del análisis financiero de indicadores de la municipalidad?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



*Fuente: Elaboración propia.*

**INTERPRETACION DE LA ENCUESTA:**

En esta sección "B", se investigó el tema del uso de análisis de estados financieros a través de indicadores, obteniendo los siguientes resultados:

- El 100% de los encuestados expresaron que conocen algunos indicadores financieros de general aceptación, tales como el ROE, ROA, etc.; producto del conocimiento adquirido a través de estudios universitarios, capacitaciones, seminarios, etc.; sin embargo estos

indicadores ha quedado únicamente en eso, en un simple conocimiento que no ha generado un valor agregado al uso de los estados financieros.

- Paralelamente a la respuesta anterior, los encuestados manifestaron verbalmente que algunos indicadores que conocen no pueden calcularse con la información que expresan los estados financiero, ya que están diseñados bajo un contexto que no es el gubernamental. Adicionalmente a lo manifestado, los encuestados comentaron que la interpretación de los indicadores que conocen difiere a la realidad del sector.
- La totalidad de la muestra estudiada expresaron que no realizan análisis financieros a través de indicadores para evaluar la gestión municipal, ya que tal como se menciona en párrafos anteriores, a algunos de ellos únicamente les interesa evaluar la ejecución y disponibilidad presupuestaria, en lugar de conocer los niveles de ahorro, liquidez, actividad, etc
- Otras de las razones implícitas en las respuestas de los encuestados, por las cuales no utilizan los indicadores en sus análisis financieros, se deben a que como ya se menciona anteriormente, los indicadores no han sido diseñados acordes al sector, su interpretación difiere a la finalidad social que persigue la municipalidad, y además la información que se utiliza en ellos es difícil de identificar.
- El total de la muestra contestó que es importante contar y aplicar indicadores financieros que ayuden a evaluar la gestión municipal,

sobre todo, contar con indicadores enfocados directamente al sector municipal, que apoyen la toma de decisiones de inversión, financiamiento y presupuestarias. Además, los encuestados expresaron paralelamente a sus respuestas que la aplicación de indicadores a los estados financieros les permitiría conocer los resultados de la ejecución de sus políticas de gobierno.

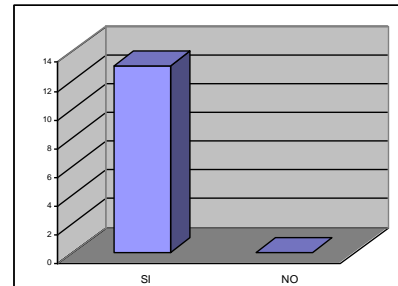
- El personal encuestado de las municipalidades se mostró interesado en que se pueda contar con una gama de indicadores financieros propios del sector municipal y que sean diseñados en función a los conceptos de los estados financieros gubernamentales; dichos indicadores permitirán mostrar la verdadera situación económica-financiera y presupuestaria con la que se encuentra la municipalidad, sobre la cual se puedan tomar las mejores decisiones en cuanto al destino de los fondos como también a su recuperación vía tasas, impuestos y otros medios coercitivos o no, de financiamiento.
- El 100% de los encuestados manifestaron que es necesario contar con un parámetro de comparación de los resultados del análisis financiero de indicadores; ya que con ello, podrán conocer la posición en que se encuentran en relación al sector, y poder de alguna manera emplear medidas de mejora o saber mantenerse en una situación estable. Por otra parte, los encuestados dejaron saber simultáneamente en sus respuestas que un parámetro de comparación les permitiría al conocer los resultados, mejorar o reforzar sus políticas tributarias o financieras.

### C. DECISIONES FINANCIERAS

11. ¿Considera usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis de estados financieros aplicado a las municipalidades?

#### ANÁLISIS:

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

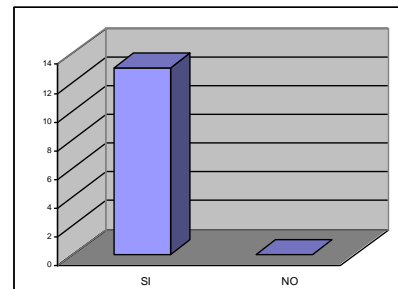


*Fuente: Elaboración propia.*

12. ¿Considera que una batería de indicadores estándar apoyaría a la municipalidad a tomar de decisiones efectivas?

#### ANÁLISIS:

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

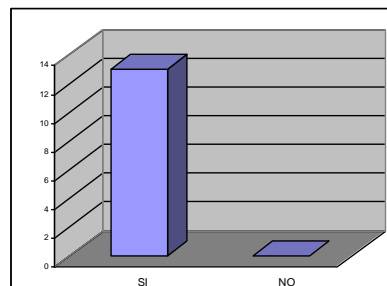


*Fuente: Elaboración propia.*

13. ¿Si se implementara una batería de indicadores para análisis de los estados financieros de la municipalidad estaría de acuerdo en darle continuidad?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	13	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

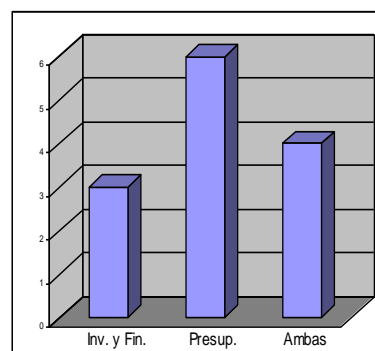


Fuente: Elaboración propia.

14. ¿Que tipo de decisiones considera que pueden tomarse en las municipalidades, con el uso de indicadores en el análisis de estados financieros?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
INVERSION Y FINANCIAMIENTO	3	23
PRESUPUESTARIA	6	46
AMBAS	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

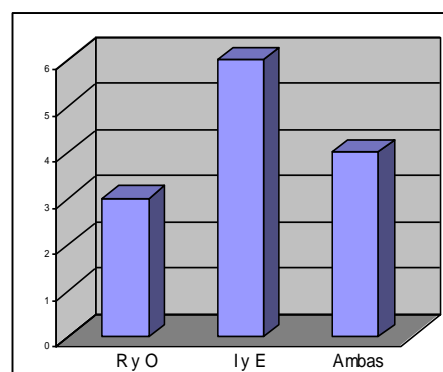


Fuente: Elaboración propia.

15. ¿Que conceptos de los estados financieros municipales son los que deben analizarse para que incidan en la toma de decisiones?

**ANÁLISIS:**

ALTERNATIVAS	CANT	%
RECURSOS Y OBLIGACIONES	3	23
INGRESOS Y EGRESOS PRESUPUESTARIOS	6	46
AMBAS	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



Fuente: Elaboración propia.

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA:**

Luego de investigar el comportamiento de las variables relacionadas con los estados financieros municipales y el análisis a través de indicadores, se concluyó la encuesta indagando sobre la importancia de esas variables en las decisiones de la administración, obteniendo de esta sección "C" de la encuesta los siguientes resultados:

- Definitivamente el 100% de los estudiados consideran que un análisis de estados financieros, bien enfocado en los rubros y bien estructurado ayudaría a las municipalidades a tomar decisiones efectivas en la gestión financiera municipal. Lo importante del análisis financiero, es darse cuenta que tanto se ha avanzado en las actividades trazadas y cuales son los nivel de inversión, financiamiento y de presupuesto actuales.
- Los encuestados se mostraron satisfechos con la idea de contar una batería de indicadores hechos exclusivamente para el sector municipal y de conformidad con la información que reflejan los estados financieros gubernamental. El objetivo es disminuir en lo posible las falencias y sesgos en la toma de decisiones de los responsables de la gestión financiera municipal.
- El total de la muestra encuestada se mostraron optimistas en implementar y darle la debida continuidad al análisis financieros a través de indicadores "propuesto", y más aún, por que se trata de indicadores enfocados directamente a evaluar el sector municipal, que

apoyará la toma de decisiones de inversión, financiamiento y presupuestarias.

- Los encuestados expresaron paralelamente que las razones fundamentales por las cuales darían continuidad al uso de los indicadores, es porque se obtendrían las siguientes ventajas:
  - ✓ Información actualizada.
  - ✓ Comparabilidad a través del tiempo.
  - ✓ Toma de decisiones mas acertadas.
  - ✓ Identificación de problemas a tiempo
  - ✓ Soluciones a problemas de gestión inmediata, etc.
  
- El 23% de los estudiados manifestaron que el análisis a través de indicadores puede ser de gran utilidad en las decisiones de inversión y financiamiento. El 46% de los encuestados expresaron que las decisiones que pueden tomarse con el análisis financiero a través de indicadores son de tipo presupuestaria, enfocadas más que todo en la disponibilidad o margen con que se cuenta a una determinada fecha. Y el 31% de los encuestados manifestaron que las decisiones a tom... son tanto presupuestarias como de inversión y financiamiento, es decir, se haría un aprovechamiento global en cuanto a las decisiones de la gestión financiera municipal.
  
- Consistentemente con los resultados de la pregunta anterior, el 23% de los encuestados expresaron que los conceptos que deben analizarse para tomar decisiones efectivas son los recursos y obligaciones (activos y pasivos) que muestra el estado de situación financiera. Asimismo, el 46% de los encuestados expresaron que los conceptos que deben analizarse son las estimaciones, la ejecución y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos, los cuales se encuentran

reflejados en el estado de ejecución presupuestaria. Y por ultimo, un 31% de los encuestados manifestaron que los conceptos de ambos estados financieros (situación financiera y presupuestaria) son los que deben analizarse conjuntamente para efectuar una buena toma de decisiones.