

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE COBROS Y PROCEDIMIENTOS,
QUE PERMITAN UNA RECAUDACION EFECTIVA DE ARBITRIOS EN LA
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Bruno Arístides González Guancín

Guatemala, noviembre 2013

**IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE COBROS Y PROCEDIMIENTOS,
QUE PERMITAN UNA RECAUDACION EFECTIVA DE ARBITRIOS EN LA
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Bruno Arístides González Guancín

Licda. Verónica del Carmen Matta R., (Asesor)

M. Sc. Julio César Álvarez , (Revisor)

Guatemala, noviembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Myrna Lizzette Avalos Páiz
Examinador

Lic. Mariano David Escobar Chávez
Examinador

Lic. Luís Alberto Gómez Ramírez
Examinador

Licda. Verónica del Carmen Matta R.
Asesor

M. Sc. Julio César Álvarez
Revisor

Acto que dedico

- A Dios Padre Todopoderoso: Por darme la vida, por permitirme alcanzar esta meta. Que todo sea para honra y gloria de su nombre. Alabado seas por siempre Señor.
- A mis padres: Ángel González y Delfina de González (QEPD) por ser parte de mi formación desde mi niñez.
- A mis hermanos: Pedro, Petro, Irene, Meli, Ceci y Nery, gracias por su apoyo incondicional.
- A mis sobrinos: A todos muchas gracias, que este esfuerzo sirva de ejemplo para cada uno de ellos.
- A la Universidad Panamericana de Guatemala: Por permitirme alcanzar la meta y ser un profesional útil a la patria.
- A la Municipalidad de Guatemala: Por la oportunidad de trabajar en tan prestigiosa entidad y realizar la Práctica Empresarial Dirigida.
- A mis amigos: Por su apoyo y especialmente a los compañeros de grupo de la UPANA.

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00099.2013-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 10 DE OCTUBRE DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Verónica del Carmen Matta Ríos tutora y el Licenciado Julio César Álvarez García revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBROS Y PROCEDIMIENTOS, QUE PERMITAN UNA RECAUDACIÓN EFECTIVA DE ARBITRIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA”, presentado por el estudiante Bruno Aristides González Guancin y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0727 de fecha 03 de Octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. Verónica Matta R.
Av. Reforma 1-64 zona 9, Oficina 505
Tel: 23 31 76 78; 23 31 77 62
Guatemala C.A.

Guatemala, 01 de diciembre de 2012

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: "IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBROS Y PROCEDIMIENTOS, QUE PERMITAN UNA RECAUDACIÓN EFECTIVA DE ARBITRIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA", realizado por el estudiante BRUNO ARISTIDES GONZÁLEZ GUANCIN, carné No.1224797, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 74 puntos sobre 100.

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Verónica Matta de Valdés
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 785



Profesionales al Servicio de la Educación

Julio César Álvarez García
Licenciado en Administración Educativa y M.Sc. en Comunicación Educativa
Teléfono 43514811-54689105
Jaseduc@hotmail.com

Guatemala, enero 8 de 2013.

Señores
Coordinadores Programa de Actualización Académica –ACA-
Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED-, del tema: **IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBROS Y PROCEDIMIENTOS, QUE PERMITAN UNA RECAUDACIÓN EFECTIVA DE ARBITRIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**, realizado por: **Bruno Aristides González Guancin**, Carné No. 1224797, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma y he observado que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional –EPTP-, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes deferentemente,


Lic. Julio César Álvarez García

M.A. Educación con Especialización en Docencia Superior



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 175.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante GONZÁLEZ GUANCÍN, BRUNO ARISTIDES, con número de carné 1224797 aprobó con 76 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los tres días del mes de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Dra. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc Archivo.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Aspectos Legales	2
1.1.2 Domicilio	2
1.1.3 Aspectos de la Organización	3
1.1.3.1 Misión	3
1.1.3.2 Visión	3
1.1.4 Manuales y Procedimientos	3
1.1.5 Presupuesto	3
1.1.6 Organigrama	5
1.1.7 Control Interno	5
1.1.8 Información Financiera y Contable	6
1.1.9 Datos del Personal	7
1.1.10 Reglamentación Legal	7
1.2 Planteamiento del Problema	8
1.3 Justificación	8
1.4 Pregunta de Investigación	9
1.5 Objetivos	9
1.5.1 General	9
1.5.2 Específicos	9
1.6 Alcances y Límites	10
1.6.1 Alcances	10
1.6.2 Límites	10
1.7 Marco Teórico	10
1.7.1 Crédito	10

1.7.2	Sistema de Gestión de Cobranza	11
1.7.3	Diseño de la Acción Estructural del Departamento de Créditos y Cobranzas	11
1.7.4	Objetivos para Creación de la Función de Créditos y Cobranzas	12
1.7.5	Métodos y Procedimientos de Cobranza	12
1.7.6	El Proceso de Cobro de los Arbitrios, Tasas y Contribuciones por Mejoras puede Dividirse en dos Fases	13
1.7.6.1	Fase Administrativa	14
1.7.6.2	Fase Judicial	15
1.7.7	Etapas en el Procedimiento de Cobranza	15
1.7.8	Pasos para lograr una Eficiente Recaudación	17
1.7.8.1	Principio de Legalidad	17
1.7.8.2	Contar con Registros del Vecino	17
1.7.8.3	Evitar el Crecimiento de la Mora en la Recaudación	19
1.7.8.4	Facilitar al Vecino o Usuario Medios Alternativos de Cumplimiento de sus Obligaciones Vencidas	20

Capítulo 2

2.1	Tipo de Investigación	22
2.2	Sujetos de Investigación	22
2.3	Instrumentos	23
2.3.1	Cuestionarios	23
2.3.2	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y fortalezas -FODA-	23
2.3.3	Entrevista	23
2.3.4	Observación Directa	23
2.4	Aporte Esperado	24
2.4.1	A la Empresa	24
2.4.2	A la Universidad	24
2.4.3	A los Estudiantes	24

Capítulo 3

3.1	Resultados de la Investigación	25
3.2	Análisis de los Resultados	28
3.2.1.	Del Control Interno	28
3.2.2	Análisis FODA	31
3.2.3	Análisis Económico Financiero	32
3.2.3.1	Índices Financieros	36
3.2.4	Aspectos de Auditoría	40
3.2.4.1	Auditoria Interna	40
3.2.4.2	Ventajas de la Auditoria Interna	41
3.2.4.3	Requisitos del Trabajo de Auditoria Interna	41
3.2.4.4	Planeación de la Auditoria Interna	41
3.2.4.5	Los Pasos que debe seguir la Auditoria que se Practique a los Ingresos por Concepto de la Recaudación son los siguientes:	44
3.2.5	Aspectos Fiscales	52
3.2.5.1	Constitución Política de la República de Guatemala	52
3.2.5.2	Código Municipal Decreto Número 58-88	53
3.2.5.3	Código Tributario Decreto Número 6-91	53
3.2.5.4	Ley del Impuesto sobre la Renta Decreto Número 26-92	53
3.2.5.5	Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto Número 27-92	54
3.2.5.6	Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos Decreto Número 70-94	54

Capítulo 4

4.1	Propuesta de Solución	55
4.1.1	Introducción	55
4.1.2	Antecedentes	55
4.1.3	Justificación	55
4.1.4	Objetivo General	56
4.1.5	Objetivo Específico	56

4.1.6	Contenido	56
4.1.6.1	Funciones del Departamento	56
4.1.6.2	Objetivos del Departamento	57
4.1.6.3	Estructura del Departamento	57
4.1.6.4	El Perfil para cada Integrante del Departamento de Cobros es el siguiente:	58
4.1.6.5	Las Actividades que cada Integrante del Departamento de Cobros debe llevar a cabo son las siguientes:	61
4.1.6.6	Procedimiento para el Cobro de Arbitrios	62
4.1.6.7	El Diagrama para Ejecutar la Gestión de Cobros es la siguiente:	71
4.2	Avance de la Implementación	73
4.2.4	Costo Financiero	73
4.2.4.1	Asignación de Sueldos	73
4.2.4.2	Costo de Mobiliario y Equipo de Oficina	74
4.2.4.3	Costo de Instalaciones	75
4.3	Evaluación de Resultados	77
4.4	Impacto de la Gestión de Cobros propuesta en el Vecino	79
	Cronograma de Trabajo	81
	Conclusiones	82
	Recomendaciones	83
	Referencias	84
	Anexos	85
	Reporte de Liquidación Formularios 7B	86
	Modelo de Entrevista	87
	Primer requerimiento de pago	88
	Segundo requerimiento de pago	89
	Tercer requerimiento de pago	90
	Convenio de pago	91
	Compromiso de pago	93

Resumen

La presente investigación se realizó en la Municipalidad del Departamento de Guatemala, la cual se ubica en la 21 calle 6-77, zona 1 y el área objeto de estudio fue la Sub Dirección de Ingresos, a la que dentro del proceso de diagnóstico integral se le detectaron debilidades en la recaudación de ciertos arbitrios.

A través de la información recopilada, documentación y reportes evaluados se obtuvo un conocimiento más amplio acerca de estos procesos, lo que sirvió de base para establecer algunas medidas correctivas ante la problemática.

Y una de éstas y la más importante, es la implementación del Departamento de Cobros el cual debe encargarse de realizar las actividades que como departamento le corresponde. Así mismo se plantean una serie de alternativas y sugerencias que tienen como fin común, el incrementar la recaudación de arbitrios municipales que son para la entidad, una fuente importante de ingresos.

Introducción

El cobro de arbitrios es una actividad exclusiva de las municipalidades siendo estas las responsables de recaudar y administrar los recursos que reciban de los vecinos según lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala, así como el Código Municipal.

Estos ingresos le permite financiar obras y proyectos que sean de beneficio para la población, lo cual contribuye al desarrollo del país.

La municipalidad debe por lo tanto, establecer los mecanismos idóneos para incrementar la recaudación y a la vez mejorar los procesos que le permitan cumplir con este objetivo. Este trabajo se encuentra dividido por capítulos, los que contienen la información siguiente:

El capítulo 1, describe los antecedentes de la entidad, planteamiento del problema, justificación, pregunta de investigación, objetivos, alcances y límites y el marco teórico.

El capítulo 2, determina el tipo de investigación que se utilizó, los sujetos e instrumentos aplicados en la misma.

El capítulo 3, da a conocer los resultados y análisis de la investigación, desde la perspectiva económico financiero en el que se tomaron en cuenta aspectos fiscales, financieros y de auditoría.

El capítulo 4, describe la propuesta de solución, que se refiere a la implementación del Departamento de Cobros, cuyas funciones se describen en este capítulo y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a las situaciones encontradas en el área sujeta a estudio así como las referencias bibliográficas y anexos.

Capítulo1

1.1 Antecedentes

La ciudad de Guatemala desde que se instaló en el Valle de la Ermita, fue necesario establecer un patrón urbano efectivo, razón por la cual en sus inicios se distribuyó en barrios y cantones, su estructura urbana de cuadrícula fue establecida en la colonia. En la nueva Guatemala de la Asunción inició lo que se conoce como centro histórico, a la vez se acordó desarrollar los ejes norte y sur que en la actualidad son el hipódromo del norte y avenida bolívar.

Integralmente fueron proporcionados servicios como alumbrado público, teléfonos, drenajes, extracción de basura, agua y transporte.

En la década de 1950 la inmigración a la ciudad capital fue notoria lo que hizo indispensable el establecimiento de zonas con sus delimitaciones, actividad que fue llevada a cabo por la entidad edil de ese entonces.

El crecimiento de la ciudad ha provocado la escasez de servicios y congestión de la red vial interna por lo que ha sido necesario regular y normar cada uno de ellos, actividad a cargo de la Municipalidad de Guatemala.

Estas municipalidades una institución con vocación de servicio y calidad con el propósito de superar las expectativas de las personas que la visitan. Dentro de las actividades que realiza se puede mencionar las siguientes:

1. Control y gestión de calidad catastral de la evaluación inmobiliaria,
2. Control del Sistema del transporte colectivo y Transmetro,
3. Desarrollo de mercados,
4. Limpieza pública,
5. Mantenimiento de parques y áreas verdes,
6. Pavimentación de calles y avenidas del área urbana,
7. Programas sociales como bibliotecas y jardines infantiles.

1.1.1 Aspectos legales

Es una entidad pública autónoma, es decir no depende del gobierno central. A partir de 1986 se hace obligatorio el aporte constitucional que el estado debe otorgar a todas las municipalidades del país, de esta manera se hace efectiva la autonomía de los gobiernos locales. Este fue uno de los primeros logros obtenidos por la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-, la cual se constituyó formalmente el 19 de octubre de 1960.

El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones, está integrado por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio.

El alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

El Patrimonio municipal es de aproximadamente de dos mil cuatrocientos millones de quetzales.

Está registrada en las siguientes instituciones:

1. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social,
2. Ministerio de Trabajo, y
3. Superintendencia de Administración Tributaria.

1.1.2 Domicilio

El palacio municipal está ubicado en la 21 calle 6-77 zona 1 y para facilitar las gestiones de los vecinos tiene cinco sucursales llamadas Minimunis.

1.1.3 Aspectos de la organización

1.1.3.1 Misión

Una Dirección que participe en el desarrollo integral del municipio con la ejecución de políticas, estrategias, programas e intervenciones, de carácter participativo y sostenible, dirigidos a promover la salud en la ciudad y ofrecer mejores oportunidades a sus habitantes.

1.1.3.2. Visión

Una Dirección basada en los principios de unidad, amistad, confianza, solidaridad, equidad, eficiencia, eficacia y transparencia, que garantice una oportunidad de bienestar y mejora en la calidad de vida de los empleados municipales y sus familias, así como de los vecinos, y contribuya al desarrollo integral de la ciudad.

1.1.4 Manuales y Procedimientos

Según el artículo 262 de la Constitución de la República de Guatemala, establece que las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades se normarán por la Ley de Servicio Municipal Decreto número 1-87.

En la actualidad la Municipalidad de Guatemala cuenta con manuales de procedimiento en cada dirección, los cuales fueron elaborados con el propósito de agilizar las distintas gestiones que en esta entidad se realizan.

Parabrindar un mejor servicio al ciudadano y para estar a la vanguardia en lo que a sistemas informáticos se refiere cuenta con un sistema de computación que permite procesos más rápidos y seguridad en la información.

1.1.5 Presupuesto

El presupuesto anual es de mil doscientos cincuenta millones de quetzales que permite atender las

necesidades del municipio de Guatemala. Para una mejor ejecución del presupuesto municipal cada Dirección elabora el Plan Operativo Anual -POA- que permite optimizar los recursos y priorizar las necesidades.

Los recursos para proveer los servicios necesarios los obtiene principalmente del pago de arbitrios como: boleto de ornato, Impuesto Único sobre Inmuebles -IUSI-, así como el aporte constitucional según lo establece el artículo 257 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

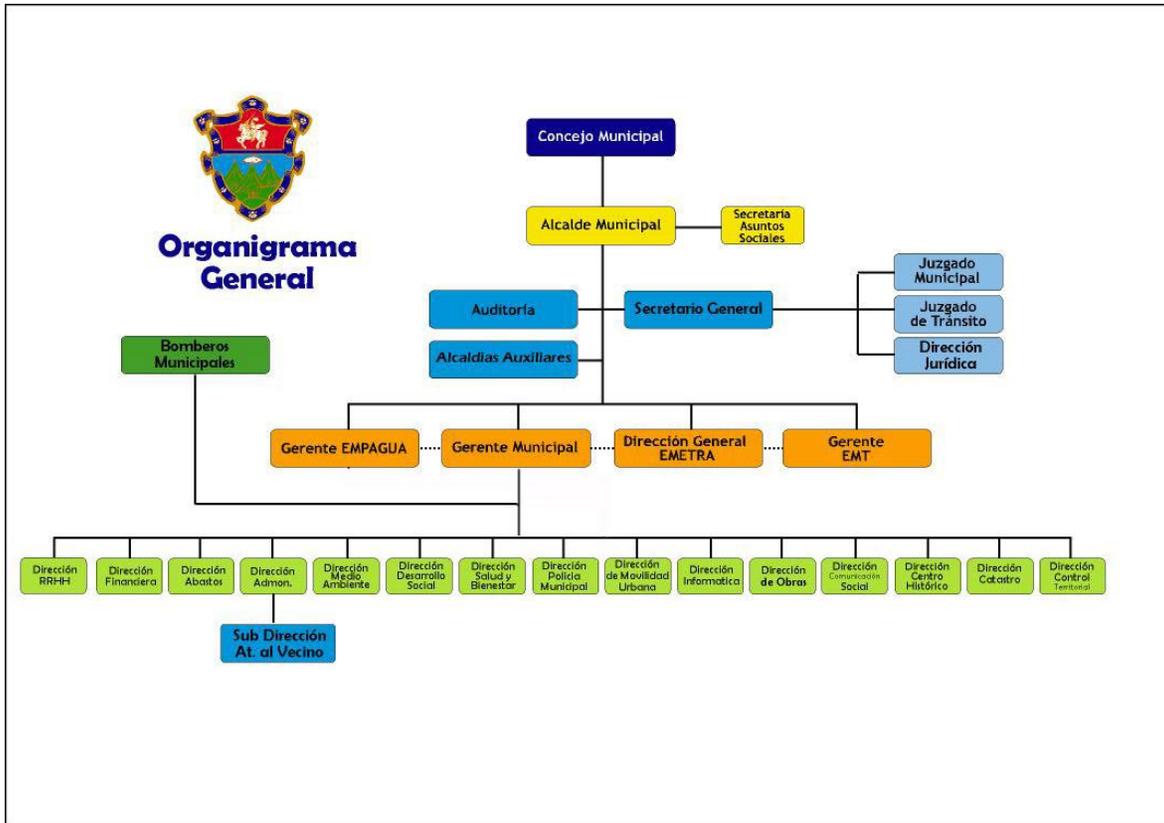
A continuación se presenta las fuentes de financiamiento de esta municipalidad.

Financiamiento de la Municipalidad de Guatemala		
Fuente	Nombre	%
21	Iva paz	1.5
22	Aporte Constitucional	10
29	Impuesto de vehículos	
	Vehículos terrestres:	
	Liviano	50
	Pesado	20
	Vehículos marítimos	20
	Vehículos aéreos	30
29	Distribución del petróleo y sus derivados	
	Q.0.20 por galón	
31	Impuesto Único Sobre Inmuebles	
	Afectos al 2 por millar	100
	Afectos al 6 por millar	75
	Afectos al 9 por millar	75
42	Crédito interno	
	Se hará de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 110 y 112 del Código Municipal	
61	Donaciones	

Fuente: Departamento de Presupuesto, Municipalidad Guatemala

1.1.6 Organigrama

Para brindar un mejor servicio al vecino la Municipalidad de Guatemala se divide en Direcciones la cual permite atender las necesidades del vecino con prontitud y calidad.



Fuente: www.muniguate.com

1.1.7 Control Interno

El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.

Para garantizar la certeza en la información, en los procesos contables y en la ejecución de obra, existen dependencias asignadas para garantizar que se han realizado con la calidad que cada una de ellas amerita.

1.1.8 Información Financiera y Contable

La municipalidad realiza sus procesos contables y elabora sus Estados Financieros como el Balance General y Estado de Resultados mensualmente de acuerdo con la ley vigente en nuestro país y utiliza los sistemas autorizados siguientes:

- a) El Sistema Integrado de Contabilidad Financiera -SIAF- es el conjunto de principios, normas y procedimientos bajo los cuales el sector municipal realiza la programación, organización, ejecución y control de la captación y uso eficiente y eficaz de los ingresos municipales. El sistema integrado de administración financiera tiene dentro de otros objetivos lograr mayor transparencia de la administración financiera municipal, promover mejor la gobernabilidad y responsabilidad a nivel local. Este sistema lo integran principalmente módulos de contabilidad, presupuesto y tesorería.
- b) El Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, es una base de datos única, incorpora de una vez las transacciones económico financieras que son alimentadas en sus principales módulos: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería; y genera derivado de ello la información necesaria y eficiente para el control y para la toma de decisiones, y a su vez, permite que todo servidor público que se vea involucrado en la actividad financiera de la entidad, sin distinción alguna, asuma plena responsabilidad sobre la gestión y a todos los niveles que se requiera de ella. Es un sistema de partida doble, el ingreso de la información se realiza a través de distintos mecanismos de registro y luego las matrices de conversión internas del sistema, convierte dichos registros a operaciones contables de partida doble.
- c) El Sistema Aplicaciones y Productos -SAP- comprende muchos módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración edil. Cada módulo realiza una función diferente, pero está diseñado para trabajar con otros módulos.

La integración total de los módulos ofrece real compatibilidad a lo largo de las funciones de una empresa. Esta es la característica más importante del sistema -SAP- y significa que la información se comparte entre todos los módulos que la necesiten y que pueden tener acceso a ella. La información se comparte, tanto entre módulos, como entre todas las áreas.

Los Estados Financieros como el Balance General y el Estado de Resultados son elaborados mensualmente por el Departamento de Contabilidad y son revisados por la Dirección de Auditoría Interna, quien da fe de la razonabilidad de los mismos.

Cuenta con una comisión permanente de la Contraloría General de Cuentas quien fiscaliza las operaciones de ingresos y egresos así también efectúa el examen de las actividades financieras-administrativas.

1.1.9 Datos del Personal

Cuenta con 4000 empleados activos clasificados en los siguientes renglones: personal presupuestado (renglón 011), por contrato (renglón 022) y por planilla (renglón 031).

Existen 2000 ex empleados municipales que gozan de pensión por jubilación según lo establece el Artículo 44 literal g) de la Ley de Servicio Municipal.

Las jubilaciones se otorgan a aquellos empleados municipales que cumplan 50 años de servicio continuo, 30 años de servicio continuo sin tomar en cuenta la edad y con 10 años de servicio continuo cuando la persona tenga 60 años o más.

1.1.10 Reglamentación Legal

La Municipalidad de Guatemala por ser una entidad pública autónoma está regulada por las siguientes leyes, reglamentos y otros, entre las cuales se mencionan las más importantes:

1. Constitución Política de la República de Guatemala,
2. Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos,
3. Código Tributario,
4. Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento,
5. Ley del Timbre y Papel Sellado,
6. Ley de Servicio Municipal, y
7. Código Municipal.

1.2 Planteamiento del problema

Derivado del diagnóstico integral se estableció que existen arbitrios cuya recaudación es mínima por lo cual es necesario evaluar las tasas que se cobran actualmente así también mejorar los procedimientos que permitan disminuir la evasión del pago de tributos.

Se verificó que dentro de la entidad no existe ninguna dependencia que se dedique específicamente al cobro de arbitrios, tampoco se conoce a cuánto asciende el monto de los arbitrios que están pendientes de pago y no se tiene identificado a los vecinos morosos.

Se determinó que los registros contables por concepto de arbitrios recaudados se realizan con una semana de atraso. Significa que durante ese periodo de tiempo la contabilidad no refleja los saldos exactos por los ingresos recibidos.

Por lo antes expuesto se plantea la interrogante siguiente:

¿Cómo se puede mejorar la recaudación de arbitrios y fortalecer el control interno que permita disminuir la evasión?

1.3 Justificación

Derivado del diagnóstico general se detectaron varias áreas críticas, siendo las más relevantes la de Dirección de Recursos Humanos y la Sub Dirección de Ingresos.

Por la importancia que amerita y por el impacto económico que esta tiene ya que forma parte del autofinanciamiento de esta entidad, es necesario enfocar el presente plan de práctica a la recaudación de arbitrios municipales a cargo de la Sub Dirección de Ingresos.

1.4 Pregunta de investigación

¿Es necesario incrementar los ingresos por medio de una mejor recaudación de arbitrios que permita invertir y llevar a cabo proyectos en beneficio de los vecinos de esta ciudad?

¿Los procedimientos y métodos utilizados actualmente son los adecuados para mantener un nivel aceptable de captación de recursos?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Mejorar los procedimientos y métodos utilizados para incrementar la recaudación por medio del cobro de arbitrios.

1.5.2 Específicos

1. Implementar un departamento para que realice las actividades relacionadas con el cobro de arbitrios, especialmente a aquellos vecinos que se atrasan en el pago.
2. Actualizar la base de datos que permita establecer con precisión las empresas y negocios sujetos al pago de arbitrios.
3. Realizar los registros contables de los ingresos recibidos, al día inmediato siguiente debidamente cotejado con la documentación de soporte, con el propósito de que los saldos que muestra el sistema SAP y el Departamento de Contabilidad sean iguales.
4. Llevar un registro de cuenta corriente por cada vecino o negocio.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

1. Se solicitó al jefe de la Sub Dirección de Ingresos el reporte de ingresos del año 2012 para conocer el comportamiento de la recaudación.
2. Se consultó la forma en que se guarda y se consulta la información en medios computarizados sobre la recaudación, así como las personas que tienen acceso a la información.
3. Se observó el proceso de recaudación, el registro contable así como el archivo de la documentación de soporte.

1.6.2 Límites

Al realizar la investigación, se encontraron limitantes que no permitieron efectuar la misma de forma más profunda.

1. Los nombres de los vecinos no serán revelados por seguridad.
2. Las cifras de lo recaudado no serán las reales por tratarse de información confidencial.
3. No se muestra la forma en que se distribuye lo recaudado ni los criterios utilizados en la asignación de los recursos para proveer los servicios requeridos.
4. Debido a las actividades diarias que los empleados municipales realizan, el tiempo que cada uno de ellos dispuso para realizar entrevistas, obtener información relevante y verificar documentos y procesos, fue limitado.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Crédito

Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la empresa, se requiere implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica.

Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, del responsable de la gestión de Créditos y Cobros.

La palabra crédito significa creer, tener confianza. A pesar de que en esta municipalidad, no se otorga ningún tipo de crédito, debe considerarse la forma en que se recuperan los arbitrios pendientes de pago.

1.7.2 Sistema de gestión de cobranza

El objetivo principal es de administrar la gestión de recuperación, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier institución que necesite administrar su cartera de clientes correctamente. Un sistema de gestión está orientado a incrementar la rentabilidad, reduciendo los costos y aumentando la productibilidad.

1.7.3 Diseño de la acción estructural del departamento de créditos y cobranzas

Independientemente al tamaño de la estructura orgánica de las primeras acciones que tendrá que realizar el responsable, será la de implementar un plan de trabajo determinando las siguientes acciones generales:

1. Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo de la cobranza.
2. Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la entidad aún cuando esta no tenga la estructura necesaria.
3. Confeccionar e imprimir formularios, apropiados a las actividades que piensa desarrollar la empresa para la supervisión y el control.
4. Solicitar el personal que se considere necesario para operar y poner en marcha el sistema.
5. Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la entidad, tales como Caja, Contabilidad, Tesorería, Sub Dirección de Ingresos.

Dentro del criterio administrativo, el crédito y la cobranza deben producir ganancias o beneficios porque permite la interrelación de dos funciones complementarias como son incrementar los ingresos y garantizar las utilidades futuras.

1.7.4 Objetivos para la creación de la función de créditos y cobranzas

Los objetivos que deben de primar serán necesariamente en función de los Recursos Materiales y Humanos y de las condiciones que disponga la entidad si implementa un sistema de créditos y cobranzas.

Una vez fijado los objetivos, se facilita el diseñar la estructura orgánica para que su operatividad este acorde con las necesidades de la entidad. Esta estructuración permitirá que los órganos de dirección, tengan una comunicación oportuna eficiente y precisa. Para que la cobranza pueda cumplir con su finalidad, la comunicación debe ser oportuna para que la información llegue a los medios de decisión cuando esta sea requerida.

1.7.5 Métodos y procedimientos de cobranza

Toda entidad para obtener utilidades es necesario que reinvierta su capital con frecuencia, ya que mientras más veces pueda cumplir este ciclo mayor será el volumen de liquidez.

Éxito en cobranza

Una de las actividades principales del jefe de cobros, es el de desarrollar un sistema para cobrar cuentas vencidas, que incluya procedimientos contables infalibles. Debe tenerse el conocimiento de las técnicas de cobranza y saber aplicarlas.

La municipalidad para asegurar que la mayor parte de los arbitrios pendientes de pago sean recuperados debe de tomar en cuenta los pasos siguientes:

Seguimiento

Para detectar oportunamente el deterioro de sus activos crediticios y prevenir una potencial pérdida es necesario que se emitan políticas orientadas a dar seguimiento a los activos crediticios.

Recuperación

Debe emitir políticas que contengan los mecanismos y procedimientos de cobros que consideren adecuados para la recuperación efectiva de los activos crediticios.

Periodicidad de valuación de activos crediticios

Debe valorar sus activos crediticios cuatro veces al año, con saldos referidos al cierre de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año.

Tipos de categoría de riesgos

Los activos crediticios se clasifican en cinco categorías, de menor a mayor riesgo y son las siguientes:

- a. De riesgo normal,
- b. De riesgo superior al normal,
- c. Con pérdidas esperadas,
- d. Con pérdidas significativas,
- e. De alto riesgo de recuperabilidad.

1.7.6 El proceso de cobro de los arbitrios, tasas y contribuciones por mejoras puede dividirse en dos fases:

- a) Fase administrativa, y
- b) Fase judicial.

1.7.6.1 Fase administrativa

Para iniciar el cobro administrativo es necesario contar con el informe que genera el sistema SAP, debe indicar los nombres, dirección y obligaciones que los vecinos tengan pendientes de cumplimiento con la municipalidad, así como los recargos que dicho incumplimiento ha generado.

Con base en dicho informe, la persona asignada, elabora el primer requerimiento de pago. Dicho requerimiento debe indicar:

- a) El nombre del vecino.
- b) La dirección donde se le notifica.
- c) La fecha de la notificación.
- d) La obligación incumplida, es decir, falta de pago de arbitrio, tasa o contribución por mejoras.
- e) El monto adeudado.
- f) La fecha de vencimiento de la obligación, según la ley, acuerdo gubernativo, acuerdo municipal o reglamento que lo establece.
- g) Los intereses generados, la mora o multas.
- h) El plazo concedido al vecino para que acuda a cumplir su obligación, ofreciendo que si cumple en dicho plazo, no se le cargarán las sanciones que le corresponden por su incumplimiento. Se sugiere que dicho plazo no sea mayor a 10 días hábiles.
- i) La indicación que si no cuenta con los fondos necesarios para hacer el pago de forma inmediata, que se acerque a la Receptoría para buscar una solución alternativa de cumplimiento (convenio de pago).

Si transcurrido dicho plazo el vecino no ha hecho el pago de lo adeudado, deberá enviársele el segundo requerimiento de pago, el cual tendrá como única diferencia respecto del primero, que se cobrará al vecino la sanción que corresponda y se le reducirá el plazo para efectuar el pago.

Transcurrido el plazo fijado, si el vecino no hizo el pago requerido, deberá trasladarse el expediente al Juzgado de Asuntos Municipales, para el cobro por la vía judicial, sin perjuicio de

imponer las sanciones que se encuentren establecidas por el incumplimiento del pago de arbitrios, tasas y contribuciones por mejoras.

1.7.6.2 Fase Judicial

La fase judicial es aquella en la que el Juez de Asuntos Municipales es el encargado de exigir a los vecinos morosos el cumplimiento de los arbitrios, tasas y contribuciones por mejoras vencidas. Los Juzgados de Asuntos Municipales tienen como principal objetivo “...*la ejecución de sus ordenanzas, el cumplimiento de sus reglamentos y demás disposiciones*”.

El procedimiento ante el juzgado debe ser sencillo y sin mayores formalismos. La fase del proceso judicial inicia con la recepción, en el juzgado de la certificación del saldo deudor del vecino a favor de la municipalidad. Los pasos a seguir son:

- a) El juzgado de asuntos municipales revisa la documentación, para determinar si cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de cobro de tributos.
- b) Si cumple con los requisitos, da trámite al proceso y requiere el pago al vecino deudor, dándole un plazo de 5 días para escuchar su declaración al respecto y conocer las pruebas que tenga en su defensa.
- c) Con las pruebas aportadas y con base en lo establecido en la ley, reglamento o acuerdo municipal que crea el arbitrio, tasa o contribución por mejoras adeudada, en el Reglamento para la Recaudación, emite la resolución final sobre el asunto, condenando o absolviendo del pago al vecino. Si el vecino es condenado al pago de lo adeudado y no lo hace dentro del plazo fijado, debe certificarse lo conducente a un Juzgado Penal para iniciar el proceso por la comisión del delito de desobediencia.

1.7.7 Etapas en el procedimiento de cobranza

El sistema de cobranza se realiza a través de tres etapas: Recordatorio, insistencia, y acción drástica.

a. Recordatorio

Consiste en recordar al vecino que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente.

b. Insistencia

Es un conjunto de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares, dependiendo si la cuenta no responde al esfuerzo de la cobranza.

c. Acción drástica

Una vez agotadas todas las instancias de cobranza como recordatorios y las insistencias y se comprueba su fracaso de una cuenta vencida y no pagada, el proceso debe contar con métodos drásticos.

La entidad usará varias técnicas al momento del vencimiento de las cuentas por cobrar, como son:

Llamada telefónica: al vencimiento de una cuota el encargado de la cuenta llama al contribuyente para recordarle que se le ha vencido el pago.

Cartas: De no ser pagada en un período de cinco días la entidad envía una carta solicitando el pago inmediato para evitar cargos por mora.

Visitas personales: el cobrador visita personalmente al vecino, siendo este uno de los procedimientos más eficaces, ya que el pago puede ser efectuado en el mismo instante de la visita.

Cartas de cobranza

Para que una carta sea efectiva debe redactarse de manera simple y sincera, si se mantiene la buena voluntad y trato hacia el vecino. Existen dos tipos generales de cartas, las que establecen

cuentas y las que cobran cuentas vencidas.

El modelo de una carta de cobranza inicia con un simple recordatorio, casual y amable siendo más severo al notificar la acción legal. Las cartas de insistencia siguen siendo amistosas.

1.7.8 Pasos y principios que se deben seguir para lograr una eficiente recaudación

1.7.8.1 Principio de Legalidad.

El Principio de Legalidad consiste en que todo arbitrio y las sanciones por su incumplimiento debe estar establecido en una ley; que toda tasa y contribución por mejoras, así como las sanciones correspondientes deben estar fundamentadas en una ordenanza o un acuerdo municipal.

Se encuentra establecido en los artículos 239 y 255 de la Constitución Política, así como en el artículo 101 del Código Municipal. Cualquier arbitrio, tasa, contribución o multa que se cobre y no esté fundamentada en una ley o acuerdo municipal, es ilegal. En dicho caso cualquier vecino puede denunciar la ilegalidad del cobro y exigir al municipio su devolución.

Para evitar incurrir en dichas ilegalidades, es necesario que únicamente se cobren los arbitrios decretados por el Congreso de la República; que las tasas por servicios y sus respectivas sanciones se encuentren establecidas en el reglamento que regula el servicio prestado; así como que las tasas administrativas y rentas se encuentren establecidas en el plan de tasas y rentas de la municipalidad, así como las sanciones que se aplicarán por su pago fuera de tiempo.

1.7.8.2 Contar con Registros del Vecino.

La experiencia ha demostrado que aquellas entidades que cuentan con registros de vecinos actualizados, logran alcanzar de una forma eficiente una mayor recaudación. Tanto así, que el programa SIAF-Muni, cuenta con un módulo denominado “Receptoría” que incluye la cuenta corriente o registro de vecinos, información también disponible en sistema SAP. Es

recomendable llevar registros de vecinos de aquellos arbitrios, tasas o contribuciones que se pagan en forma periódica, es decir, mensual, trimestral o anual. Por ejemplo, para el IUSI, las tasas por servicio de agua y aquellas contribuciones por mejoras que su pago fue fraccionado.

Determinado el arbitrio o servicio a registrar, debe hacerse un censo de los vecinos, usuarios de servicios afectos al pago de contribuciones. El objeto de los registros es facilitar la identificación de cada vecino o usuario, para poder determinar qué obligaciones tributarias municipales tiene pendientes al momento que se presenta a la municipalidad. Deben permitir la elaboración o impresión de estados de cuenta de los vecinos, con los que se pueden iniciar las gestiones de cobro para recuperar cualquier obligación tributaria pendiente de pago.

Como principales ventajas de contar con un Registro de Contribuyentes podemos citar:

- a) Da orden y certeza al proceso de recaudación.
- b) Permite prestar un mejor servicio.
- c) Facilita la recaudación.
- d) Permite ampliar la base de vecinos.
- e) Facilita la elaboración de propuestas de actualización o modificación de tasas y rentas municipales y del propio registro.
- f) Permite hacer estimaciones de los ingresos que se van a recaudar de un arbitrio, tasa o contribución por mejoras.
- g) Permite reducir la mora de los vecinos y usuarios.

Las tarifas a Establecimientos de Servicio fueron aprobadas según Acuerdo del Ministerio de Gobernación de fecha 17 de marzo de 1947 y el Acuerdo del Ministerio de Economía y Trabajo de fecha 22 de junio de 1953.

En el Acuerdo del Ministerio de Gobernación se autoriza a esta municipalidad para que en su jurisdicción pueda cobrar los arbitrios siguientes:

Casa de huéspedes o pensión de primera categoría	Q.10.00
Casa de huéspedes o pensión de segunda categoría	Q. 3.00
Hotel de primera categoría	Q.30.00

Hotel de segunda categoría

Q.10.00

Se incluyen también arbitrios como: por cada mesa de billar, por cada bomba de gasolina, por balanzas de cinco, cien y más de cien libras.

En el Acuerdo del Ministerio de Economía y Trabajo se autoriza a esta municipalidad para que en su jurisdicción pueda cobrar los arbitrios siguientes:

Mesones con depósito y venta de artículos

Q.25.00

Hospedaje

Q. 5.00

El acuerdo incluye el cobro de los arbitrios siguientes: sobre la propiedad de inmueble, trabajos de urbanización, construcción de aceras, aguas municipales, diversiones y espectáculos, destace de ganado y derivados, consumo de aguardiente, contribución de ornato, arbitrios varios, buhoneros o vendedores ambulantes y consumo de gasolina.

1.7.8.3 Evitar el crecimiento de la mora en la recaudación.

La mora es el retraso en el pago de un arbitrio, tasa o contribución por mejoras. Tomando en cuenta que suelen existir muchas personas que se atrasan en el pago de arbitrios, tasas y contribuciones por mejoras, se recomienda que las personas asignadas estén pendientes del vencimiento de las obligaciones tributarias municipales, así como de la verificación de que los vecinos afectados, hayan efectuado el pago al que están obligados; pues así pueden iniciar el cobro a los vecinos que no hayan efectuado sus pagos a tiempo.

Aquellas municipalidades que cuentan con un Registro de vecinos actualizado, suelen tener un acceso fácil para la verificación del pago de las obligaciones tributarias municipales. Esta medida ayuda a que la deuda del vecino no crezca de tal forma que pueda llegar a ser imposible su cobro. Cuando un vecino no compareció a efectuar el pago al que estaba obligado, cae en mora y, por ende, tiene la obligación de efectuar un pago compensatorio al Municipio por haberle privado de los fondos que le correspondían.

La mora se determina según lo establecido en la Ley, Acuerdo Gubernativo, Ordenanza, Acuerdo o Reglamento Municipal que regule el pago incumplido. Si no se ha normado nada al respecto, debe contarse la mora a partir del primer día siguiente a la fecha de vencimiento del pago (art. 92 Código Tributario). La sanción que hay que aplicar es igual a multiplicar el monto de lo dejado de pagar por 0.0005 por el número de días de retraso. En el caso que se cobren multas por incumplimiento, no es posible cobrar mora.

Además de la mora, pueden y deben cobrarse intereses resarcitorios, estos son equivalentes a la suma que resulte de aplicar a la obligación tributaria municipal incumplida, la tasa de interés máxima anual establecida por la Junta Monetaria (art. 58 Código Tributario). El jefe de departamento debe informar mensualmente al subdirector de ingresos y a la Dirección Financiera, dentro de los 2 días siguientes a aquel en que finaliza el mes, un informe de deudores.

Dentro de los cinco días siguientes al de recepción del informe, deberán enviarse requerimientos de pago a los vecinos morosos, indicando el origen de la deuda, los meses de atraso en el pago y el monto total de la deuda, incluyendo los cobros por mora e intereses.

El cobro de intereses y multas mencionados anteriormente se acordó según expediente número 2064/93y aprobado según Resolución del Consejo Municipal de fecha uno de julio de mil novecientos noventa y cuatro.

Los requerimientos de pago pueden enviarse de la siguiente manera:

- a. Primer requerimiento de pago, con quince días para que efectúe el pago.
- b. Segundo requerimiento de pago, con diez días para que efectúe el pago.
- c. Tercer requerimiento de pago, con cinco días para que efectúe el pago.

1.7.8.4 Facilitar al vecino o usuario medios alternativos de cumplimiento de sus obligaciones vencidas.

Es muy común que los vecinos afectados al pago de obligaciones tributarias municipales pasen por problemas financieros que no les permitan cumplir con éstas. Por lo que, cuando un

vecinomanifiesta al personal del departamento de cobros que no puede efectuar el pago del tributo a que está obligado, el empleado municipal debe sugerirle la suscripción de un convenio de pago, pues de esta forma puede evitarse que la mora y otras sanciones se incrementen en perjuicio del vecino.

Los convenios de pago pueden hacerse hasta por doce meses, dependiendo del monto del adeudo y de la condición económica del deudor. Debe ser suscrito por el vecino y el jefe responsable de administrar el arbitrio, en representación de la municipalidad. Debe detallarse la obligación incumplida y la forma en que se pagará. En caso que el vecino incumpla el convenio, se debe proceder al cobro judicial de lo adeudado. Si el adeudo fuere en concepto de prestación de servicios o arrendamiento, se procederá de acuerdo a lo establecido en el respectivo reglamento.

Capítulo 2

Para el compendio de la información de la Sub Dirección de Ingresos de la Municipalidad se utilizaron instrumentos de medición y procedimientos, con el propósito de obtener una investigación y evidencia suficiente para el desarrollo de la práctica que permita recopilar información más detallada.

2.1 Tipo de investigación

La descripción consiste en explicar o aclarar situaciones y eventos, es uno de los recursos más utilizados en la lengua tanto de manera oral como escrita por lo cual no puede faltar una investigación descriptiva si lo que se quiere lograr en dicha investigación es conseguir el conocimiento y comprensión de diferentes situaciones, actitudes y costumbres que predominan mediante el uso de palabras correctas que describan exactamente las actividades, procesos y personas involucradas.

Según Alfonso (1995), la investigación documental es un procedimiento científico, una técnica sistemática de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema.

Los métodos utilizados fueron: la investigación descriptiva y documental ya que se observó los procesos, la metodología utilizada así también se verificaron documentos como recibos, comprobantes, y registros contables.

2.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación fueron las personas que tienen relación con el sistema de captación de arbitrios municipales los cuales se mencionan a continuación:

- El cajero (ventanilla única).
- El asistente administrativo de la Sub Dirección de Ingresos.

- Personal encargado de realizar los registros contables.

2.3 Instrumentos

Para la recolección de información se utilizaron los instrumentos siguientes:

2.3.1 Cuestionarios

Se redactaron de manera sencilla para su fácil comprensión, sus items fueron pocas pero concretas.

2.3.2 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas -FODA-

Permitió establecer cuáles son las debilidades y fortalezas de la Sub Dirección sujeta a estudio así como definir cuáles son los arbitrios con menos recaudación y se procedió a estudiar cuales son las causas de los mismos.

2.3.3 Entrevista

Se realizó a las personas que por su antigüedad y experiencia conocen el procedimiento del cobro de arbitrios desde el inicio hasta su última etapa, se recabó la información que sea útil con el propósito de proponer soluciones factibles.

2.3.4 Observación directa

Se realizó con el propósito de obtener un mejor conocimiento de los procesos administrativos, de los sistemas y documentación utilizada. Lo observado es importante en el proceso de investigación y se utilizó como material de apoyo junto a la documentación e información recabada.

2.4 Aporte esperado

2.4.1 A la empresa

Para mejorar los procesos administrativos, que fortalezca sus controles internos y que se establezcan las bases que permitan incrementar la recaudación de arbitrios.

2.4.2 A la universidad

Para que sea una fuente de consulta y se conozca una de las actividades que se realizan en esta entidad.

2.4.3 A los estudiantes

Dar a conocer el procedimiento del cobro de arbitrios municipales y las soluciones que permitan incrementar la recaudación.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la Investigación

La investigación se llevó a cabo sobre las tarifas establecidas por concepto de pago de arbitrios en Establecimientos de Servicio, dentro de las cuales están los siguientes:

Hotel

Establecimiento público de mayor categoría que el hostel donde se da alojamiento y comida a clientes.

Pensión

Modo de alojamiento en que se tiene derecho a la habitación y a todas las comidas diarias a cambio de dinero. En las pensiones suele haber huéspedes que viven en ella de forma permanente aunque puede ser que sea también de forma temporal.

Mesón

Establecimiento decorado de manera tradicional donde se sirven comidas y bebidas.

Hospedaje

Alojamiento que se da a una persona en una casa o establecimiento público.

Las tarifas establecidas para estos establecimientos de servicio cobraron vigencia en el año 1947. Desde entonces las tarifas no han sido modificadas, factor que incide en la baja recaudación de estos arbitrios. El siguiente cuadro contiene las tarifas impuestas.

Establecimiento	Tarifa	Fecha de vigencia
Hoteles	Q 30.00	17/03/1947
Pensiones	Q 10.00	17/03/1947
Mesones	Q 25.00	22/06/1953
Hospedajes	Q 5.00	22/06/1953

Fuente:Sub Dirección de Ingresos, Municipalidad de Guatemala

Por lo antes descrito, las tarifas no se adecúan al tiempo presente, ya que la infraestructura con que cuenta la ciudad capital ofrece grandes facilidades y ventajas no solo para el propietario del establecimiento sino también para las personas que requieren los servicios que éste presta.

Las tarifas que en su momento se establecieron fueron impuestas de acuerdo a la realidad social y económica de esa época.

Actualmente esta entidad no cuenta con suficiente personal que supervise continuamente las aperturas de nuevas instalaciones que ofrecen al público sus servicios, por lo cual han proliferado sin ningún control además que los establecimientos no cumplen con las condiciones de salubridad y seguridad que se necesita.

Ante esta debilidad de control, la evasión por el pago de este arbitrio es alta ya que el contribuyente no es consiente ni responsable por cumplir con su obligación.

Es oportuno mencionar que el Decreto Número 1701 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo de septiembre 1967, reformado por los Decretos Números 22-71 y 23-73 de los años 1971 y 1973 respectivamente, según el artículo 21 literal b) decreta un impuesto del 10% sobre hospedaje que se cobrará a hoteles, moteles, campamentos, pensiones y demás centros de alojamiento, que será utilizado única y exclusivamente para favorecer el desarrollo del turismo interno, según indica el artículo 7 de la misma ley. Por lo anteriormente expuesto queda en evidencia que el arbitrio que administra esta municipalidad no tiene ninguna relación con el impuesto decretado a favor del INGUAT ya que el origen de la obligación y el destino de lo recaudado por ambas instituciones serán utilizados para fines distintos.

Los ingresos recibidos en el año 2012 se describen a continuación:

Recaudación de Arbitrios por Establecimientos de Servicio durante el año 2012

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Hoteles	Q 4,660.00	Q 4,070.00	Q 4,480.00	Q 2,950.00	Q 2,810.00	Q 7,780.00	Q 4,230.00	Q 2,900.00	Q 3,050.00	Q 3,230.00	Q 2,010.00	Q 5,210.00	Q 47,380.00
Pensiones	Q 390.00	Q 630.00	Q 200.00	Q 510.00	Q 450.00	Q 330.00	Q 500.00	Q 360.00	Q 1,270.00	Q 810.00	Q 200.00	Q 720.00	Q 6,370.00
Mesones	Q 75.00	Q 25.00	Q -	Q 50.00	Q -	Q -	Q 75.00	Q -	Q -	Q 75.00	Q 25.00	Q -	Q 325.00
Hospedajes	Q 120.00	Q 10.00	Q 310.00	Q 170.00	Q 140.00	Q 90.00	Q 180.00	Q 90.00	Q 190.00	Q 70.00	Q 10.00	Q 160.00	Q 1,540.00
Total	Q 5,245.00	Q 4,735.00	Q 4,990.00	Q 3,680.00	Q 3,400.00	Q 8,200.00	Q 4,985.00	Q 3,350.00	Q 4,510.00	Q 4,185.00	Q 2,245.00	Q 6,090.00	Q 55,615.00

Fuente: Sub Dirección de Ingresos, Municipalidad de Guatemala

3.2 Análisis de los Resultados

Derivado de la investigación realizada, se presentan los resultados de la misma en la Sub Dirección de Ingresos.

3.2.1. Del control Interno

Se verificaron las distintas etapas del sistema de recaudación municipal, por el pago de arbitrios municipales de Establecimientos de Servicio que incluyen: hoteles, pensiones, mesones y hospedajes, las cuales son las siguientes:

1. El interesado realiza el pago del arbitrio, en la agencias del banco autorizado para tales efectos.
2. Previo a la contabilización de partidas respectivas se coteja la documentación física con los reportes de ingresos y de no existir ninguna diferencia se procede a realizar los registros.
3. El Departamento de Tesorería se encarga de registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la Contraloría General de Cuentas, de acuerdo con las normas contables legalmente aceptadas.

Es necesario mencionar la gestión que realiza el Departamento de Talonarios respecto a los formularios que se utilizan como comprobantes de pago de todos los arbitrios que esta entidad recauda y dentro de sus principales funciones están las siguientes:

1. Solicita a la Contraloría General de Cuentas la autorización de formularios denominados siete B (7B) en forma impresa o electrónica, que sirven como comprobante del pago realizado.
2. Se encarga de la distribución de formularios a las distintas dependencias municipales: mercados, minimunis, central de mayoreo.
3. Realiza la liquidación de formularios utilizados y los anulados con la numeración correspondiente se envía a la Contraloría General de Cuentas.

4. Lleva el control de existencia de formularios para que haya disponibilidad, los cuales se solicitan periódicamente con suficiente antelación a la autoridad correspondiente.

El pago de estos arbitrios debe realizarse mensualmente. Cualquier contribuyente que no cumpla con los reglamentos, acuerdos y disposiciones municipales puede ser sancionado con multa, suspensión de tres meses, cancelación de permiso, cierre provisional del establecimiento, actividad a cargo de los juzgados de asuntos municipales, según el artículo 151 del Código Municipal Decreto 12-2002.

Hallazgos

1. El saldo de Cuentas por Cobrar que aparece en el Balance General no incluyen las operaciones por concepto de arbitrios pendientes de recaudación, por lo cual el saldo no refleja el monto real.
2. No existe ningún registro contable por concepto de arbitrios pendientes de pago.
Al no tener control de los vecinos que se atrasan en el pago no se puede determinar que pagos son los vencidos. Solamente se contabiliza los ingresos que se reciben de la recaudación
3. No se conoce exactamente a cuánto asciende el monto de los arbitrios pendientes de recaudación. Debido a que no hay registros contables ni reportes que permitan verificar con exactitud la cartera vencida.
4. No se elabora al mes un reporte de vecinos que hayan caído en mora, tampoco se conoce si hay reincidencia. La falta de control permite que varios vecinos caigan en mora, ya que no se da el seguimiento necesario para comprobar si tributa normalmente o si se atrasa en sus obligaciones.
5. No se tiene una reserva de cuentas incobrables creada específicamente para este fin.
Al no conocer el monto de la recaudación pendiente o vencida, la estimación que se realice puede ser incorrecta, la cual puede afectar el estado de resultados y por ende el resultado del ejercicio.

6. Existe burocracia al momento de que el vecino se acerca a solventar su situación respecto al atraso de pagos, especialmente cuando interviene el Departamento Jurídico de ésta entidad.
7. No se conoce la existencia de programa por metas alcanzadas en cuanto a la recaudación. Al no contar con un programa de metas alcanzadas, la recaudación puede ser afectada ya que no importa cuál sea el resultado que se obtenga por mes ya que será de poca importancia si se logra una alta o baja recaudación.
8. La entidad no tiene en su programación realizar confirmación de saldos a los vecinos. Permitiría conocer la exactitud de los sistemas informáticos utilizados para tal caso, es decir si la información proporcionada por el sistema cuadra con los datos que el vecino proporcione.
9. Se estableció que el departamento de Auditoria Interna no realiza la revisión de los procesos de recaudación. Es necesario revisar los procesos ya que siempre existe la posibilidad de que pueda haber jineteo de fondos. Los procesos deben mejorarse continuamente para brindar facilidad al vecino que realiza el pago y también las tareas de las dependencias involucradas en el proceso de recaudación.
10. Auditoria interna no realiza arqueo ni revisión de los ingresos recaudados por arbitrios. No hay programación diaria, semanal ni mensual para comprobar el monto de lo recaudado. No se practican arqueos de caja, ni se coteja la documentación de soporte.
11. No se verifica si lo recaudado fue efectivamente contabilizado. Las dependencias involucradas en la recaudación como: la entidad bancaria y los departamentos de Tesorería y Contabilidad, llevan a cabo sus actividades de acuerdo al procedimiento establecido. Auditoria Interna no verifica si la recaudación diaria fue debidamente contabilizada.
12. No se realiza auditoria a los sistemas informáticos con el objeto de confirmar si son seguros y desestimar la vulnerabilidad de los mismos. Esta actividad puede llevarse a cabo juntamente con el departamento de informática de esta entidad.
13. Según el reporte de ingresos proporcionada por la Sub Dirección de Ingresos correspondiente al mes de diciembre 2011, se verificó que la recaudación por Establecimientos de Servicio en este mes fue de Q.9,049.80, siendo el total recaudado de Q.121,178,224.19. Por lo cual se establece que este arbitrio no alcanza el 0.01% sobre la recaudación total en ese mes.

3.2.2 -FODA-

Se elaboró para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Sub Dirección lo que permitió obtener los resultados siguientes:

Fortalezas

Son los elementos positivos propios de la Sub Dirección y son los siguientes:

1. La información sobre la recaudación diaria puede verificarse por medio de sistema computarizado de manera que al final del día puede consultarse el monto de lo recaudado por arbitrio.
2. Cada arbitrio tiene asignada una cuenta que permite realizar un mejor control y además puede verificarse el comportamiento de lo recaudado diariamente, semanalmente y mensualmente. La información puede consultarse en el módulo creado para tal efecto en el sistema SAP.
3. Cada departamento que tiene relación con la recaudación de arbitrios tiene controles internos que permite que el proceso desde el inicio sea confiable.

Debilidades

Están relacionadas con las carencias ya sea de recursos o insumos que coloca a la Sub Dirección en posición de desventaja que repercute en que las actividades no se realizan adecuadamente.

1. No existe un manual de funciones por cada puesto de trabajo por lo cual las funciones que realiza cada integrante de la Sub Dirección son asignadas verbalmente.
2. La recaudación de arbitrios la llevan a cabo varias dependencias distintas a la Sub Dirección, de manera que ésta participa en una mínima parte del proceso.
3. El contribuyente debe dirigirse a varias dependencias de las instalaciones municipales para poder realizar el trámite de pago.
4. El espacio físico asignado es muy reducido, también no cuenta con buena ventilación lo cual perjudica el rendimiento de los empleados.

5. Solo el Jefe de la Sub Dirección tiene acceso al sistema de cómputo para poder ver el comportamiento de la recaudación.
6. Las tarifas por la apertura de hoteles, mesones y pensiones no han sido modificadas desde 1947 fecha en que entraron en vigencia, por esta razón la recaudación esmínima.

Oportunidades

Son los factores en los cuales se espera que la organización pueda tener ventajas competitivas.

1. Dispone de recursos económicos que utiliza para promover el desarrollo de la ciudad.
2. Asignar recursos de forma inmediata a proyectos que por su importancia así lo requiera.

Amenazas

Proviene del entorno de la organización que puede afectar el desempeño de la misma.

1. Existe poca voluntad de los vecinos de cumplir con sus obligaciones tributarias que le corresponde, esto repercute en que la recaudación es baja y por lo tanto no se cumple con las expectativas planteadas.
2. Negativa de pagar tributos de los vecinos ya que a su consideración la municipalidad no presta un servicio de calidad.

3.2.3 Análisis Económico Financiero

Para conocer cuál es la situación financiera de la Municipalidad de Guatemala, es necesario evaluar ciertos aspectos que permitan verificar en qué forma se está ejecutando el presupuesto, si se están cumpliendo con los objetivos propuestos al inicio del año. Para lograrlo los Estados Financieros proporcionan valiosa información, que permite a las autoridades municipales tomar decisiones oportunas.

En esta entidad se elaboran el Balance General y el Estado de Resultados mensualmente y el Flujo de Caja se realiza una vez a la semana, con el objeto de programar el pago a proveedores.

A continuación se presenta los Estados Financieros comparativos de esta entidad para su respectivo análisis.

Balance General
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

	al 31-12-11 (miles de Q.)		al 31-12-12 (miles de Q.)		Variación (miles de Q.)	
		%		%		%
Activo						
Activo Corriente	Q 45,192	1%	Q 40,638	1%	Q (4,554)	-10%
Activo Disponible	Q 34,743	1%	Q 28,659	1%	Q (6,084)	-17%
Bancos	Q 34,743	1%	Q 28,659	1%	Q (6,084)	-17%
Activo Exigible	Q 7,425	0%	Q 2,010	0%	Q (5,415)	-73%
Cuentas a Cobrar a Corto Plazo	Q 7,044	0%	Q 1,552	0%	Q (5,492)	-78%
Documentos a Cobrar a Corto Plazo	Q 381	0%	Q 458	0%	Q 77	20%
Activo Realizable Neto	Q 3,024	0%	Q 9,969	0%	Q 6,945	230%
Materias Primas, Materiales y Suministros	Q 3,024	0%	Q 9,969	0%	Q 6,945	230%
Activo No Corriente a Largo Plazo	Q 3,561,373	99%	Q 3,059,027	99%	Q (502,346)	-14%
Inversiones Financieras a Largo Plazo	Q 2,227,129	62%	Q 1,866,164	61%	Q (360,965)	-16%
Acciones y Participaciones de Capital	Q 150	0%	Q 150	0%	Q -	0%
Fondos de Fideicomiso	Q 1,114,445	31%	Q 1,196,317	39%	Q 81,872	7%
Fondos de Organismos	Q 1,112,534	31%	Q 669,697	22%	Q (442,837)	-40%
Cuentas y Doctos. a Cobrar a Largo P.	Q 12,672	0%	Q -	0%	Q (12,672)	100%
Cuentas a Cobrar a Largo Plazo	Q 12,672	0%	Q -	0%	Q (12,672)	100%
Propiedad, Planta y Equipo	Q 1,010,499	28%	Q 1,050,106	33%	Q 39,607	4%
Propiedad y Planta en Operación	Q 398,167	11%	Q 195,734	6%	Q (202,433)	-51%
Maquinaria y Equipo	Q 86,501	2%	Q 108,446	3%	Q 21,945	25%
Tierras y Terrenos	Q 4,443	0%	Q 1,559	0%	Q (2,884)	-65%
Construcciones en Proceso	Q 65,791	2%	Q 90,413	3%	Q 24,622	37%
Equipo Militar y de Seguridad	Q 1,465	0%	Q 2,533	0%	Q 1,068	73%
Otros Activos Fijos	Q 454,132	13%	Q 637,858	21%	Q 183,726	40%
Bienes de Uso Común	Q -	0%	Q 13,563	0%	Q 13,563	100%
Activo Intangible	Q 311,073	9%	Q 142,757	5%	Q (168,316)	-54%
Activo Intangible Bruto	Q 311,073	9%	Q 142,757	5%	Q (168,316)	-54%
SUMA DEL ACTIVO	Q 3,606,565	100%	Q 3,099,665	100%	Q(506,900)	-14%
Pasivo						
Pasivo Corriente	Q 54,856	2%	Q 48,866	1%	Q (5,990)	-11%
Cuentas a Pagar a Corto Plazo	Q 50,115	1%	Q 43,091	1%	Q (7,024)	-14%
Cuentas Comerciales a Pagar a Corto Plazo	Q 17,092	0%	Q 7,991	0%	Q (9,101)	-53%
Gastos del Personal a Pagar	Q 3,271	0%	Q 25,577	1%	Q 22,306	682%
Otras Cuentas a Pagar a Corto Plazo	Q 29,752	1%	Q 9,523	0%	Q (20,229)	-68%
Fondos de Terceros y en Garantía	Q 4,741	0%	Q 5,775	0%	Q 1,034	22%
Fondos de Terceros	Q 4,741	0%	Q 5,775	0%	Q 1,034	22%
Pasivo No Corriente	Q 1,091,370	30%	Q 1,082,717	35%	Q (8,653)	-1%
Cuentas a Pagar a Largo Plazo	Q 310,226	9%	Q 203,139	7%	Q (107,087)	-34%
Otras Cuentas a Pagar a Largo Plazo	Q 310,226	9%	Q 203,139	7%	Q (107,087)	-34%
Deuda Pública a Largo Plazo	Q 772,903	21%	Q 879,057	28%	Q 1 06,154	14%
Préstamos Internos a Largo Plazo	Q 751,305	20%	Q 863,826	28%	Q 112,521	15%
Préstamos Externos a Largo Plazo	Q 21,598	1%	Q 15,231	0%	Q (6,367)	-29%
Pasivos Diferidos a Largo Plazo	Q 455	0%	Q 429	0%	Q (26)	-6%
Pasivos Diferidos a Largo Plazo	Q 455	0%	Q 429	0%	Q (26)	-6%
Previsiones Acumuladas	Q 7,786	0%	Q 92	0%	Q (7,694)	-99%
Previsión para Cuentas Incobrables	Q 7,786	0%	Q 92	0%	Q (7,694)	-99%
Total de Pasivo	Q 1,146,226	32%	Q 1,131,583	36%	Q (14,643)	-1%
Patrimonio Municipal	Q 2,460,339	68%	Q 1,968,082	64%	Q (492,257)	-20%
Patrimonio Municipal	Q 452,202	12%	Q 452,202	15%	Q -	0%
Transferencias de Capital Recibidas	Q 72,981	2%	Q 72,982	2%	Q 1	0%
Acumulados de Ejercicios Anteriores	Q 1,648,455	46%	Q 1,192,630	39%	Q (455,825)	-28%
Resultado del Ejercicio	Q 286,701	8%	Q 250,268	8%	Q (36,433)	-13%
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	Q 3,606,565	100%	Q 3,099,665	100%	Q (506,900)	-14%

Estado de Resultados
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

Descripción	del 01-01-11 al 31-12-11 (miles de Q.)	%	del 01-01-12 al 31-12-12 (miles de Q.)	%	Variación (miles de Q.)	%
Ingresos	Q 1,014,761	100%	Q 1,105,477		Q 90,716	9%
Ingresos Tributarios	Q 327,058	32%	Q 375,770	35%	Q 48,712	15%
Impuestos Directos	Q 267,106	26%	Q 311,349	29%	Q 44,243	16%
Impuestos Indirectos	Q 59,952	6%	Q 64,421	6%	Q 4,469	7%
Ingresos No Tributarios	Q 448,800	45%	Q 489,812	43%	Q 41,012	9%
Tasas	Q 426,517	43%	Q 466,422	42%	Q 39,905	9%
Contribuciones por Mejoras	Q 3,229	0%	Q 1,415	0%	Q (1,814)	-56%
Arrendamiento de Edificios, Equipos e Instalaciones	Q 3,505	0%	Q 4,789	0%	Q 1,284	37%
Multas	Q 14,783	2%	Q 16,224	1%	Q 1,441	10%
Intereses por Mora	Q 766	0%	Q 962	0%	Q 196	25%
Venta de Bienes y Servicios de la Admon. Pública	Q 77,254	8%	Q 60,836	6%	Q 16,418	-21%
Venta de Servicios	Q 77,254	8%	Q 60,836	6%	Q (16,418)	-21%
Intereses y Otras Rentas de la Propiedad	Q 2,904	0%	Q 1,137	0%	Q (1,767)	-61%
Intereses	Q 2,879	0%	Q 1,121	0%	Q (1,758)	-61%
Arrendamientos de Inmuebles y Otros	Q 25	0%	Q 16	0%	Q (9)	-36%
Transferencias Corrientes Recibidas	Q 154,628	15%	Q 174,493	16%	Q 19,865	13%
Transferencias Corrientes del Sector Privado	Q 62	0%	Q 1,152	0%	Q 1,090	1758%
Transferencias Corrientes del Sector Privado	Q 154,566	15%	Q 173,341	16%	Q 18,775	12%
Donaciones Corrientes Recibidas	Q 4,117	0%	Q 3,429	0%	Q (688)	-17%
Donaciones Externas	Q 4,117	0%	Q 3,429	0%	Q (688)	-17%
Gastos	Q 728,059	100%	Q 855,210	100%	Q 127,151	17%
Gastos de Consumo	Q 411,582	57%	Q 624,785	74%	Q 213,203	52%
Remuneraciones	Q 179,629	25%	Q 217,473	25%	Q 37,844	21%
Bienes y Servicios	Q 229,342	32%	Q 407,220	49%	Q 177,878	77%
Cuentas Incobrables	Q 2,611	0%	Q 92	0%	Q (2,519)	-96%
Intereses, Comisiones y Rentas de la Propiedad	Q 53,187	7%	Q 55,131	6%	Q 1,944	4%
Intereses y Comisiones	Q 44,744	6%	Q 35,983	4%	Q (8,761)	-19%
Derechos sobre Bienes Intangibles	Q 1,466	0%	Q 2,317	0%	Q 851	58%
Otros Alquileres	Q 6,977	1%	Q 16,831	2%	Q 9,854	141%
Otras Pérdidas y/o Desincorporación	Q 20	0%	Q 212	0%	Q 192	960%
Otras Pérdidas	Q 20	0%	Q 21	0%	Q 1	5%
Diferencial Cambiario por Valuación			Q 191	0%	Q 191	-100%
Transferencias Corrientes Otorgadas	Q 57,575	8%	Q 65,994	8%	Q 8,419	15%
Transferencias Otorgadas al Sector Público	Q 31,529	4%	Q 29,955	4%	Q (1,574)	-5%
Transferencias Otorgadas al Sector Público	Q 26,046	4%	Q 36,039	4%	Q 9,993	38%
Transferencias de Capital	Q 205,695	28%	Q 109,088	12%	Q (96,607)	-47%
Transferencias de Capital al Sector Público	Q 116,309	16%	Q 35,687	4%	Q (80,622)	-69%
Transferencias de Capital al Sector Externo	Q 89,386	12%	Q 70,018	8%	Q (19,368)	-22%
Transferencias de Capital al Sector Municipal			Q 3,383	0%	Q 3,383	-100%
RESULTADO DEL EJERCICIO	Q 286,702		Q 250,267		Q (36,435)	-13%

Al observar los cuadros anteriores se puede analizar en el Balance General que los rubros más fuertes que dieron como resultado una disminución en la comparación del cierre al 31 de diciembre 2012 versus al 31 de diciembre 2011 en las cuentas de Activo tales como Inversiones a Largo Plazo con Q.360 millones 965 mil y en los Activos Intangibles por Q.168 millones 316mil.En el Pasivo se mencionan los rubros de Cuentas por Pagar a Largo Plazo con una disminución de Q.107 millones 87 mil y un aumento en la Deuda Pública a Largo plazo porQ.106 millones 154 mil con una variación total de Q.506 millones 900 mil.

La cuenta por cobrar demuestra una disminución de Q.12 millones 672 mil. Es importante indicar que en este rubro se contabilizarán los arbitrios por cobrar.

Adicionalmente, se puede observar que el Resultado del Ejercicio del año 2011 para el año 2012disminuyóen Q.36 millones 435 mil lo que representa un 13% en relación al resultado obtenido del año inmediato anterior al que se refiere.

Para realizar la contabilización de lo recaudado, se utilizan las siguientes cuentas, de acuerdo al -SICOIN-.

Establecimiento	Cuenta	Auxiliar
Hoteles	10282	1
Pensiones	10282	2
Mesones	10282	3
Hospedajes	10282	4

Cuando el vecino no paga en el tiempo establecido, se le hace un recargo y es contabilizado en la cuenta siguiente:

	Cuenta	Auxiliar
Multas Varias	11610	7

3.2.3.1 Índices Financieros

Se utilizaron Índices Financieros para conocer cual es la situación financiera de esta entidad en determinado momento.

Por lo general las instituciones deberían esforzarse por evitar las obligaciones o endeudamiento, es decir estar solventes, pero en muchos casos no sucede de esta manera por lo cual existen índices financieros los cuales permiten analizar a las instituciones desde varios puntos de vista o evaluar ciertas circunstancias o eventos realizados en la institución.

Existen varios tipos de índices los cuales se dividen en:

- a) Razones de Liquidez
Se refiere a la habilidad con que se administran las finanzas.
- b) Razones de Actividad
Está relacionado con la eficiencia administrativa, con la cantidad producida y la reducción de costos.
- c) Razones de Apalancamiento Financiero
Se refiere al recurso de acudir al endeudamiento de la entidad con terceros.

A continuación se presentan los índices financieros que se aplicaron a los estados financieros con los cuales se obtuvieron los resultados siguientes:

Razones de Liquidez o Relacionada con la Administración Financiera

- a) Índice de Liquidez

Es la cantidad disponible por cada quetzal que se adeuda. El rubro de inventarios no se incluye debido a que la disponibilidad del mismo no es muy inmediata. Se considera normal el resultado comprendido entre 1.5 y 2.

	Año 2011	Año 2012	Variación
Activo Corriente-Inventarios	$\frac{Q.45,192-Q.3,024}{Q.54,856} = Q.0.77$	$\frac{Q.40,638-Q.9,968}{Q.48,866} = Q.0.63$	Q.0.14
Pasivo Corriente	Q.54,856	Q.48,866	

Explicación:

Este índice proporciona elementos de juicio superficial. Para el año 2011, muestra que la entidad cuenta con Q.0.77 por cada quetzal para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, lo cual está muy por debajo de los estándares aceptables. Esto significa que el dinero aportado por los acreedores no puede ser liquidado sin sacrificar los inventarios.

El año 2012 el índice de liquidez es de Q.0.63. Indica que el inventario de la entidad está más comprometido para cumplir con los acreedores ya que la variación demuestra una baja de Q.0.14 respecto al año 2011.

b) Índice de Solvencia

Es la capacidad económica de la entidad para hacer frente a las obligaciones corrientes. Se considera normal el resultado comprendido entre 1.5 y 2.

	Año 2011	Año 2012	Variación
Activo Corriente	$\frac{Q.45,192}{Q.54,856} = Q.0.82$	$\frac{Q.40,638}{Q.48,866} = Q.0.83$	Q.0.01
Pasivo Corriente	Q.54,856	Q.48,866	

Explicación

El Activo Corriente de la entidad no garantiza totalmente la liquidez del Pasivo Corriente de la misma, o sea las deudas que esta entidad ha obtenido a corto plazo.

El resultado del índice de solvencia indica que la Liquidez de la entidad está por debajo de lo prudente, ya que se considera normal la razón que se encuentre entre los parámetros de 1.5 y 2. Siendo el resultado de 0.82 se determina que la solvencia que mostró la Municipalidad de Guatemala en el año 2011 no es buena, porque de cada quetzal que se debe, se dispone únicamente de Q.0.82 para el pago.

Para el año 2012 el índice es de Q.0.83, demuestra que la insolvencia para hacer frente a las deudas aún persiste. Ya que al comparar los años 2012 y 2011 la variación es únicamente de Q0.01.

Razones de Apalancamiento Financiero

c) Índice de Endeudamiento

Proporciona el monto de activos comprometidos para cancelar deudas que la entidad ha adquirido.

	Año 2011	Año 2012	Variación
Pasivo	$\frac{Q.1,146,226}{Q.3,606,565} = Q.0.32$	$\frac{Q.1,131,583}{Q.3,059,027} = Q.0.37$	Q.0.05
Activo	Q.3,606,565	Q.3,059,027	

Explicación:

Indica en que proporción los proveedores y acreedores ejercen cierto control sobre los bienes de la entidad. En el año 2011 el índice fue de únicamente el 32%. Es decir que del Activo Total de esta entidad el 32% pertenece a los proveedores y acreedores.

Para el año 2012 el índice obtenido es de 37%, quiere decir que el control sobre los bienes de la municipalidad aumentó en un 0.05% respecto al año 2011.

d) Índice de Solidez

Mide la cantidad de quetzales de activo que posee la entidad para pagar cada quetzal de pasivo.

	Año 2011	Año 2012	Variación
Activo Total	$\frac{3,606,565}{1,146,226} = Q.3.15$	$\frac{Q.3,099,665}{Q.1,131,583} = Q.2.74$	Q.0.41
Pasivo Total	1,146,226	Q.1,131,583	

Explicación:

En el año 2011 la entidad tiene buena capacidad de pago. La relación entre activo y pasivo demuestran que económicamente la entidad es sólida. Esto quiere decir que la entidad puede cubrir 3.15 veces lo adeudado y que puede liquidar su deuda con los Proveedores y Acreedores por más de tres veces.

Sin embargo en el año 2012 se obtuvo un índice de Q.2.74, que permite a la entidad cubrir la deuda adquirida con proveedores y acreedores en 2.74 veces, que se considera aceptable a pesar de existir una disminución en Q.0.41 del año 2012 respecto al 2011.

e. Periodo Promedio de Cobro

Indica el número de días que están pendientes las cuentas por cobrar, es decir, el tiempo que se necesita para convertirlas en efectivo.

	Año 2011	Año 2012	Variación
Cuentas por Cobrar	$\frac{Q.7,044}{Q.1,014,761/365} = 3$	$\frac{Q.1,552}{Q.1,105,478/365} = 1$	2
Ingresos Anuales/365	Q.1,014,761/365	Q.1,105,478/365	

Explicación

Para el año 2011 la entidad obtuvo una razón de 3 días(3 vez), es decir que al año hace efectivas sus cuentas por cobrar aproximadamente 122 veces en un año.

En el año2012 el resultado obtenido es de 1 día(1 vez), que indica que en este año la política adoptada fue limitar los plazos para el pago de arbitrios, ya que al año se hizo efectiva sus cuentas por cobrar en 365 veces.

Al comparar los dos años la variación es de únicamente dos días lo cual indica que en ambos añosse limitaron los plazos para cancelar las cuentas por cobrar según muestra el Balance General de los años en mención.

Es preciso mencionar que un periodo de cobro demasiado bajo puede indicar una política de crédito muy restringida. Un periodo promedio de cobro demasiado alto puede implicar una política de crédito excesivamente liberal.

3.2.4 Aspectos de Auditoría

3.2.4.1 Auditoría interna

La auditoría interna es una actividad de evaluación cuya función es examinar y evaluar la efectividad de los controles contables e internos. También puede decirse que es una actividad independiente y objetiva para mejorar las operaciones de una organización que la ayuda a cumplir sus objetivos a través de evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos y control interno.

Su principal objetivo dentro de la organización es dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades proporcionando análisis objetivos, evaluaciones y recomendaciones sobre las operaciones examinadas, especialmente cuando se refiere a:

- a. Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable generada en los diferentes niveles de la entidad.
- b. Mantener un control interno funcional, evaluando y mejorando sus procesos del área contable y operativa.

3.2.4.2 Ventajas de la auditoría interna

- a. Evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
- b. Estimar en forma objetiva los problemas de la empresa.
- c. Posee un profundo conocimiento de las operaciones de la entidad, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- d. Favorece la protección de los intereses y bienes de la entidad.

3.2.4.3 Requisitos del trabajo de auditoría interna

- a. El personal encargado de efectuar las revisiones debe poseer conocimientos técnicos y conocimientos en auditoría.
- b. Mantener una actitud mental independiente e imparcial.
- c. Planificar las actividades de modo que la supervisión la realice el personal que posea mayor experiencia.
- d. Fundamentar el trabajo mediante inspección, observación e investigación.

3.2.4.4 Planeación de la Auditoría Interna

Planificar en auditoría significa tener conocimiento de factores internos y externos de la entidad.

Las razones para que el auditor planifique son las siguientes:

- a. Obtener evidencia competente y suficiente.
- b. Mantener costos razonables en la auditoría.

En la planificación de la auditoría interna de cuentas por cobrar se llevan a cabo actividades y procedimientos los cuales se describen a continuación:

Actividades:

- a. Establecer si existe una política para el manejo de las cuentas por cobrar.
- b. Verificar si la política para el manejo de las cuentas por cobrar es eficiente.
- c. Las cuentas por cobrar deben mantener un orden en cuanto a documentos y estar de acuerdo a las disposiciones legales.
- d. Observar que los registros de las cuentas por cobrar se realicen adecuadamente.
- e. Revisar que el control interno de las cuentas por cobrar, sea el adecuado de acuerdo a las condiciones de la entidad.
- f. Contar con la documentación necesaria de las cuentas por cobrar y que todas las operaciones estén adecuadamente respaldadas.
- g. Comprobar que las cuentas por cobrar estén vigentes.
- h. Confirmar si existe un manual de funciones del personal encargado del manejo de las cuentas por cobrar.

Procedimientos:

- a. Establecer que todas las operaciones registradas como cuentas por cobrar cuenten con la documentación que la respalde.
- b. Verificar que los datos de los vecinos sean correctos, por ejemplo: nombre, nit, domicilio, monto de la deuda.
- c. Comprobar la validez de los documentos, es decir, que estén autorizados para su uso.
- d. Demostrar qué cuentas por cobrar han sido canceladas oportunamente o con atrasos.
- e. Examinar la operación que dio origen a la cuenta por cobrar, chequear que correspondan los valores y plazos cuando se trate de un convenio de pago.
- f. Examinar el estado de cuenta del vecino, así como otros documentos que considere necesarios de las cuentas por cobrar.
- g. Seleccionar un número de documentos por cobrar de clientes y/o otros deudores y comprobar las entradas de aquellos en los registros contables.

- h. Chequear que existan los registros de deudas por el no pago de arbitrios.
- i. Verificar que los montos cobrados por concepto de intereses y mora hayan sido debidamente calculados.
- j. Confirmar si existen pagos efectuados por vecinos que no han sido registrados en la contabilidad de la entidad.

Estimación de tiempo

A pesar de que la auditoría a las cuentas por cobrar es permanente es necesario estimar el tiempo utilizado para realizar el examen a este rubro desde la planeación hasta la entrega del informe.

El factor más importante a considerar al efectuar la estimación es la fecha de entrega del informe. Si por los procedimientos de auditoría aplicados, se diera alguna circunstancia que ocasione la modificación del estimado de tiempo, el mismo debe ajustarse de acuerdo a dicha circunstancia, comunicándole esta situación a la administración de la entidad cuando se considere necesario.

Asignación de personal

Se debe asignar a las personas que participarán en el desarrollo de la auditoría, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Alcance del trabajo a realizar
- b. Experiencia del personal

Distribución del trabajo

En esta etapa se debe asignar a cada persona los procedimientos de auditoría a realizar, de acuerdo a su nivel de experiencia.

Supervisión

La supervisión consiste en dirigir el trabajo que los auxiliares realizan para lograr los objetivos del examen y de esta forma determinar si se cumplen con los mismos. La supervisión para ser eficaz debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

- a. Dar instrucciones claras y precisas a los auxiliares acerca de sus responsabilidades y de los objetivos de los procedimientos a aplicar.
- b. Mantenerse bien informado de los problemas importantes que se detecten.
- c. Revisar el trabajo hecho y dejar evidencia suficiente de dicha revisión.
- d. Saber manejar las diferencias de opinión que puedan surgir entre los auxiliares.

El grado de supervisión apropiado en una situación determinada depende de muchos factores, esto incluye la complejidad del asunto particular y la capacidad de las personas que hacen el trabajo.

La evidencia de si las operaciones de cuentas por cobrar registradas en el libro mayor refleja de forma correcta todas las operaciones que tuvieron lugar durante el año, debe provenir de las pruebas de control y pruebas sustantivas a los ciclos, realizadas durante el año.

3.2.4.5 Los pasos que debe seguir la auditoría que se practique a los ingresos por concepto de la recaudación son los siguientes:

- a. Objetivos de la prueba
- b. Procedimientos
- c. Resultados
- d. Conclusiones

Recomendación: Es recomendable que las cifras de los papeles de trabajo se manejen en miles e incluso si los valores de los estados financieros son muy grandes, el auditor puede tomar la decisión de trabajar todo con cifras en millones. Esto nos ahorrará tiempo y trabajo. Todos los papeles deben quedar con las mismas cifras (sumarias, sub sumarias, pruebas, etc).

a. Objetivos de la prueba

Los objetivos del auditor en la ejecución de esta prueba deben ir encaminados a obtener evidencia suficiente y adecuada que le permita concluir si las cuentas de deudores reflejan, integridad, existencia y exactitud.

Integridad: Que todas las transacciones de la cuenta de deudores han sido registradas.

Existencia: Que los valores registrados en las cuentas de deudores realmente existen al cierre de período.

Exactitud: Que los montos registrados están libres de diferencias significativas.

Valuación: Que las cuentas por cobrar están adecuadamente valuadas. (se ajustan a la realidad de cobrabilidad).

b. Procedimientos

Los procedimientos sustantivos se deben plantear con un alcance inversamente proporcional a los resultados o ausencia de las pruebas a los controles. Es decir, si los resultados de las pruebas a los controles fueron satisfactorios (positivos) el alcance de las pruebas sustantivas debe ser menor, pero si los resultados de las pruebas a los controles no fueron satisfactorios (negativos) o no realizan pruebas a los controles, el alcance de las pruebas sustantivas debe ser mayor. Para estos casos es necesario que el Auditor utilice su juicio profesional para determinar si obtuvo evidencia suficiente y adecuada que le permita concluir si las cifras auditadas son razonables.

Uno de los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia y mayor riesgo para el auditor en el rubro de cuentas por cobrar y recaudos, es la sobre estimación de deudores e ingresos, con el fin de mostrar unos estados financieros atractivos a terceras partes (Bancos, Inversionistas, Accionistas, etc).

Riesgos de fraude

A continuación se presenta algunos de los riesgos de fraude que se pueden presentar en los estados financieros al cierre a 31 de diciembre, con el fin de que sean considerados por los auditores al momento de realizar sus procedimientos:

Información financiera fraudulenta

1. Ingresos ficticios.
2. Como contrapartida de los ingresos ficticios, contabilizar en deudores valores menores, difíciles de detectar por el auditor.
3. Ingresos contabilizados más de una vez.
4. Traer ingresos del periodo posterior.
5. Estimados de ingresos por encima de la realidad.
6. Registro de ingresos en cuentas contables distintas a las asignadas.

Malversación de activos

Los casos siguientes son los más comunes que se presentan al momento de auditar los estados financieros, especialmente lo referente a operaciones que impliquen movimientos de efectivo.

1. Jineteo de recaudos (cubrir saldos por cobrar de un contribuyente con el dinero de otro).
2. Castigo de cuentas por cobrar que fueron canceladas por los contribuyentes y el dinero fue hurtado por funcionarios de la entidad.

Identificados los riesgos que se pueden materializar y teniendo en cuenta los resultados de las pruebas a los controles, identificamos que tipo de prueba pueda ayudar a detectar la ocurrencia del riesgo.

La auditoría que se practique debe considerar los riesgos siguientes:

Riesgo A	Sobre estimación de deudores.
Riesgo B	Sobre estimación de ingresos.
Riesgo C	Sub estimación de deudores.
Riesgo D	Sub estimación de los ingresos.
Riesgo E	Malversación de activos.

La auditoría al momento de revisar las cuentas por cobrar debe de considerar los riesgos antes mencionados de tal forma que el examen que realice a este rubro revele que el saldo que aparece en el balance general es correcto.

Cuentas por cobrar

Pruebas Sustantivas	Riesgos cubiertos
Revisión de la conciliación entre el libro mayor y módulo de cuentas por cobrar.	A, B, C, D
Confirmación del saldos de cuentas por cobrar	A, B, C, D, E
Procedimientos sustantivos de revisión analítica para cuentas por cobrar.	A, B, C, D
Revisión de la suficiencia de la provisión por cuentas por cobrar de difícil recuperación.	A

Los ingresos auditados también deben de verificarse de manera que estén libres de cualquier indicio de malversación o dolo, por lo cual deben de estar al margen de cualquier tipo de riesgo.

Ingresos

Pruebas Sustantivas	Riesgos cubiertos
Probar el registro de los ingresos.	B,D
Revisar la razonabilidad de los estimados de ingresos.	B,D
Realizar procedimientos sustantivos de la revisión analítica - Ingresos	B,D
Revisión del presupuesto versus los ingresos reales	B,D
Revisión del reconocimiento de ingresos	B,D
Revisión del corte de ingresos	B,D
Revisión de la conciliación entre el módulo de ingresos y el libro mayor	B,D
Procedimientos asistidos por computador	B,D

Determinación de los ingresos que se someterá a prueba

La revisión de los ingresos debe ser realizada mensualmente a las cuentas por cobrar. Entre mayor sea los ingresos auditados menor va a ser el riesgo para el auditor. Debe enfocarse a aquellos arbitrios que generan más recaudación como por ejemplo: alumbrado público, IUSI, transporte público, pero eventualmente también debe auditarse aquellos arbitrios cuya recaudación es importante como mercados, boleto de ornato, licencias sobre la construcción, según muestra el reporte de ingresos por cobros de arbitrios al 31 de diciembre 2011 proporcionado por la Sub Dirección de Ingresos de esta entidad.

c. Resultados

Identificación de cuentas

Antes que todo el auditor debe elaborar una sub sumaria en donde se muestre la composición de las cuentas por cobrar. Esta sub sumaria debe cruzar con los estados financieros que se esté

auditando en caso que posterior a la auditoría que se practique surjan cambios por ajustes propuestos, los papeles de trabajo debe reflejar esta situación.

Cada saldo probado debe quedar verificado con la sub sumaria para facilitar el entendimiento de los papeles de trabajo.

Revisión de la conciliación entre el libro mayor y módulo de cuentas por cobrar

La auditoría debe efectuar una revisión a la conciliación que existe entre el módulo de cuentas por cobrar y el libro mayor. El auditor debe obtener evidencia suficiente y adecuada que le permita concluir que no existen diferencias entre el módulo de cuentas por cobrar y el libro mayor. En caso que exista algún tipo de diferencia por pequeña que esta sea, el auditor debe solicitar soportes de la diferencia y determinar su efecto en los estados financieros.

Algunas situaciones que debe considerarse al momento de auditar las cuentas por cobrar son las siguientes:

1. Ingresos registrados en contabilidad y que no están en el módulo de ingresos por recaudación de arbitrios.
2. Abonos registrados en el módulo ingresos por recaudación pero que no están en contabilidad.
3. Multas y recargos no registrados en contabilidad.
4. Ampliación de plazo para el pago de arbitrio no registradas en contabilidad.

Procedimientos para revisar la cuenta de deudores

Pueden ser varias las formas de realizar la auditoria a los estados financieros, pero para realizarla de una forma más sencilla se proponen los pasos siguientes.

- 1) Revisar que la operaciones aritméticas están correctas
- 2) Revisar que los saldos de contabilidad sea igual a los saldos del balance.

- 3) Revisar que los saldos del módulo de cartera cuadre con la cartera que aparece en el sistema de cómputo.
- 4) Revisar que el periodo o mes auditado sea el correcto.
- 5) Revisar la existencia y validez de las cuentas contables.

Confirmación de saldos de cuentas por cobrar

Este es uno de los procedimientos más eficaces para conseguir evidencia de auditoría, sin embargo, no es fácil lograr que los vecinos o interesados contesten, por lo anterior, recomendamos apoyarnos en funcionarios de la institución que tienen una relación directa con los vecinos y que nos pueden ayudar a conseguir las respuestas de una forma rápida.

A continuación presentamos algunos de los puntos más importantes a tener en cuenta en la realización del procedimiento de confirmación de saldos de cuentas por cobrar.

- a. Selección de los terceros que vamos a confirmar teniendo en cuenta los riesgos identificados por auditoría.
Recomendación: Es recomendable confirmar los saldos más significativos e igualmente algunos saldos en cero o con menor valor para identificar ingresos no registrados.
- b. Preparación de la confirmación por parte del auditor (las respuestas deben estar dirigidas a la dirección del auditor y no al vecino)
- c. Firma de la confirmación por parte de un funcionario de nivel adecuado del contribuyente.
- d. Envío de la confirmación por parte del auditor. (se le solicita a la entidad que compre las estampillas o nos contacte con su transportador de confianza para el envío de la confirmación)
- e. Elaboración de un cuadro de control para realizar el seguimiento a las confirmaciones enviadas.
- f. Recibo de las confirmaciones en las oficinas del auditor en original.
- g. Para las confirmaciones no recibidas podemos realizar un segundo envío y/o contactar al tercero para solicitarle la respuesta.
- h. Confirmación telefónica del envío de la confirmación por parte del tercero (Esto se hace para evitar que nos lleguen confirmaciones falsas).

- i. Determinación por parte del auditor de las diferencias entre la confirmación recibida y la información de los registros contables del cliente.
- j. Comunicar al interesado los resultados del proceso de confirmación y para los casos en donde se presentan diferencias se solicita al cliente investigar la cuenta que corresponda y determinar si son necesarios ajustes.
- k. Pasos alternos para confirmaciones no recibidas. La naturaleza de estos pasos alternos varía de acuerdo con la cuenta y la aserción en cuestión, pero debe ser tal como para que brinde evidencia de las aserciones de los estados financieros que la solicitud de confirmación debía brindar.

Procedimientos sustantivos de revisión analítica para cuentas por cobrar.

Los procedimientos analíticos que realiza el auditor pueden estar enfocados a analizar el comportamiento de las cuentas por cobrar entre varios periodos y a identificar comportamientos que puedan indicar situaciones de riesgo.

Revisión de la suficiencia de la provisión por cuentas por cobrar de difícil recuperación.

La revisión de la suficiencia de la provisión estará enfocada a obtener evidencia suficiente y adecuada que le permita concluir al auditor que la provisión de deudores refleja la situación real de la cuenta y en el período sujeto a estudio. Es decir que todos los contribuyentes que indiquen algún tipo de dificultad en la recuperabilidad de la cartera se han provisionado.

Para tener certeza que los ingresos por recaudación de arbitrios han sido registrados correctamente, se propone practicar una auditoría considerando el tipo de institución y el volumen de ingresos recibidos.

d. Conclusiones

Las conclusiones deben estar directamente unidas con los objetivos de la prueba, es decir que de acuerdo con los resultados de la prueba el auditor obtuvo evidencia suficiente y adecuada que le

permite concluir que la cuenta de deudores refleja, integridad, existencia, exactitud, propiedad y valuación. En caso contrario puede indicar que es necesaria una salvedad por parte del auditor.

3.2.5 Aspectos Fiscales

El Código Tributario establece en el artículo 17 que es sujeto activo de la obligación tributaria el Estado o el ente público acreedor del tributo así también el Artículo 18 menciona que es sujeto pasivo de la obligación tributaria el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias: sea en calidad de contribuyentes o responsable.

De acuerdo a lo indicado anteriormente la Municipalidad de Guatemala actúa como sujeto activo como recaudador de arbitrios y como sujeto pasivo a las leyes y reglamentos siguientes: Constitución Política de la República de Guatemala, Código Municipal, Código Tributario, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto de Circulación de Vehículos.

3.2.5.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Por ser la principal fuente de ordenamiento jurídico tributario ya que ninguna ley podrá contrariar las disposiciones constitucionales. Concede al Congreso de la República decretar, impuestos ordinarios y extraordinarios, arbitrios y contribuciones especiales según sean las necesidades del Estado y de acuerdo a la equidad y justicia tributaria.

La Constitución Política de la República de Guatemala establece en el Artículo 260 lo siguiente: Privilegios y garantías de los bienes municipales. Los bienes, rentas, arbitrios y tasas son propiedad exclusiva del municipio y gozarán de las mismas garantías y privilegios de la propiedad del Estado.

3.2.5.2 Código Municipal Decreto Número 58-88

El artículo 3 establece lo siguiente: En ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al municipio, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

3.2.5.3 Código Tributario Decreto Número 6-91

El artículo 12 establece que Arbitrio es un impuesto decretado a favor de una o varias municipalidades. Además está sujeta a las infracciones a los deberes formales según lo indica el artículo 94, en el cual se especifican las sanciones o multas a aquellas empresas o entidades que no cumplan con las disposiciones mencionadas en este artículo.

En la recaudación de arbitrios la Municipalidad de Guatemala actúa como sujeto activo ya que según el Artículo 17 menciona que es Sujeto Activo de la obligación tributaria el Estado o el ente público acreedor del tributo.

3.2.5.4 Ley del Impuesto sobre la Renta Decreto Número 26-92

Esta entidad se rige por lo prescrito en el artículo 6 Rentas Exentas, inciso a) Las rentas que obtengan los organismos del Estado y sus entidades descentralizadas, autónomas, las municipalidades y sus empresas, excepto las provenientes de personas jurídicas formadas con capitales mixtos.

Así también el Acuerdo Gubernativo número 206-2004 Reglamento de la ley del Impuesto sobre la Renta en el Artículo 4. Entidades Estatales y de Capital Mixto establece lo siguiente: Los organismos del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las municipalidades y sus

empresas, deberán inscribirse como contribuyentes con calidad de exentos del pago del impuesto, pero sí deberán hacerlo como responsables cuando así corresponda, conforme a la Ley y este Reglamento. Para dichos efectos proporcionarán la información requerida en el formulario para inscripción y actualización de contribuyentes en el Registro Tributario.

3.2.5.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto Número 27-92

El artículo 2 inciso 6 establece que es contribuyente, toda persona individual o jurídica, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes aun cuando no tengan personalidad jurídica, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley.

3.2.5.6 Ley del impuesto sobre circulación de vehículos, terrestres, marítimos y aéreos. Decreto número 70-94

Esta Municipalidad es propietaria de diversos tipos de vehículos como pick ups, paneles, jeeps, camiones y barredoras, éstos deben cumplir con todos los requisitos establecidos en esta ley para poder movilizarse sin ningún inconveniente dentro del país.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de Solución

De acuerdo al estudio realizado, la propuesta está relacionada con la baja recaudación de arbitrios municipales, para lo cual se plantea la posibilidad de implementar un Departamento de Cobros.

4.1.1 Introducción

Actualmente ésta Municipalidad no cuenta con un departamento que se encargue de realizar la gestión de cobros por concepto de arbitrios a los contribuyentes registrados. Esto permite que el vecino realice el pago al que está sujeto fuera del tiempo estipulado, teniendo que recurrir en ocasiones a los convenios de pago, en el cual se proporciona más tiempo para el pago del arbitrio pero con los recargos de mora, por no haber cumplido en tiempo con su obligación. Existen también contribuyentes que por años han dejado de tributar a esta municipalidad, pero ante la pasividad de actuar de esta entidad, se ha dejado de percibir ingresos que son necesarios para mejorar los servicios que se prestan.

4.1.2 Antecedentes

Dado los buenos resultados que para empresas comerciales e instituciones financieras resulta tener dentro de su organización un departamento que se encargue de realizar los cobros registrados como Cuentas por Cobrar, se consideró oportuno que en esta institución se implemente por medio de Acuerdo el Departamento de Cobros de la Municipalidad de Guatemala.

4.1.3 Justificación

Para que esta institución cuente con recursos que permitan mejorar los servicios que presta es necesario que se fortalezca una de las principales fuentes de financiamiento con que cuenta, cómo

es la recaudación de arbitrios.

Las fuentes de financiamiento de esta entidad no son suficientes para llevar a cabo todos aquellos proyectos, programas y obras que la ciudad necesita y que el vecino espera, por ello es importante poner énfasis en la recaudación, por ser una fuente de ingresos, derivado de lo mismo es necesario encontrar los mecanismos que permitan incrementar dicho monto.

4.1.4 Objetivo General

Mediante la actividad de cobro, mejorar la recaudación de arbitrios y reducir al máximo la evasión.

4.1.5 Objetivo Específico

Realizar la gestión de cobro de arbitrios municipales a aquellos contribuyentes registrados en esta entidad. Esta actividad debe ir dirigida a aquellos contribuyentes que cumplen con su obligación y aquellos que por alguna circunstancia han dejado de realizar el pago que por ley le corresponde.

4.1.6 Contenido

Para que el Departamento de Cobros cumpla con su cometido, es necesario determinar cuáles son las funciones y objetivos, también es importante planificar, programar y establecer metas. Para lograrlo es necesario que el personal sea el adecuado, y capaz de realizar cada una de las actividades que se soliciten. A continuación la función, objetivo y personal que integrará el Departamento de Cobros.

4.1.6.1 Funciones del departamento

Son las actividades que el departamento llevará a cabo relacionado con el cobro de arbitrios.

- a) Establecer que contribuyentes están pendientes de pago de arbitrios, con base a la información que proporcionen, la Sub Dirección de Ingresos y el Departamento de Informática.
- b) Diseñar estrategias y mecanismos que permitan reducir la morosidad de los vecinos.
- c) Supervisar el proceso de recuperación de arbitrios.
- d) Llevar registro y control documental y electrónica de los vecinos.
- e) Reportar mensualmente a la autoridad superior correspondiente la gestión realizada durante ese período.
- f) Archivo y custodia de documentos relacionados con la gestión de cobro.

4.1.6.2 Objetivos del departamento

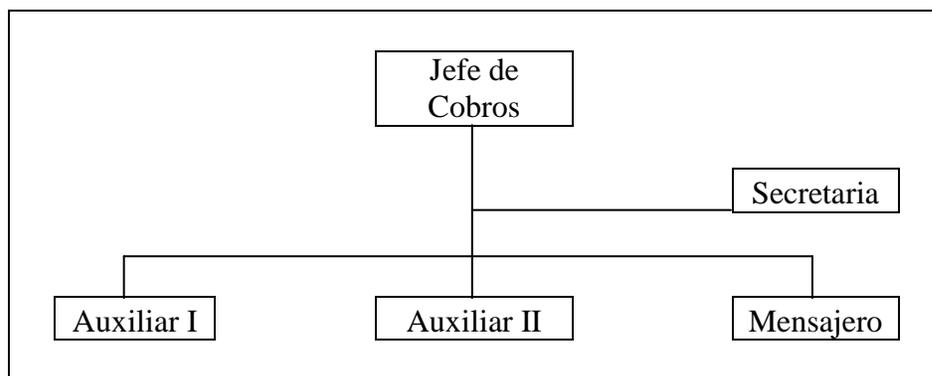
Es lo que fundamenta o respalda la creación del departamento, es decir lo que se pretende lograr.

Los objetivos del departamento son los siguientes:

- a) Incrementar la recaudación.
- b) Reducir y mantener un nivel bajo de arbitrios pendientes de cobro.
- c) Identificar los vecinos que continuamente caen en morosidad con el propósito de tomar medidas que se consideren necesarias para que estos cumplan con la obligación que le corresponde.
- d) Capacitar al personal continuamente.
- e) Incentivar al personal, estableciendo niveles de metas alcanzadas y con base en este aspecto remunerar económicamente.

4.1.6.3 Estructura del Departamento

A continuación se presenta el organigrama de la estructura del Departamento de Cobros.



Para la selección del personal que integrará el departamento se estará a lo dispuesto en la Ley de Servicio Municipal Decreto Número 1-87, respecto a la formación profesional, experiencia y conocimiento que cada puesto requiera.

La contratación de personal la realizará la Dirección de Recursos Humanos bajo el renglón presupuestario 022 Personal por Contrato y los sueldos serán asignados de acuerdo al puesto que cada uno de ellos ocupe.

4.1.6.4 El perfil para cada integrante del departamento de cobros es el siguiente:

Nombre del Puesto	Jefe de Cobros
Objetivo	Aplicar técnicas efectivas para la recuperación de los arbitrios pendientes de pago.
Función Principal	Incrementar la recaudación.
Nivel Académico	Pensum cerrado o poseer licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública y Auditoría.
Experiencia	3 años o más en gestión de cobros.
Conocimientos Específicos	Conocimientos de leyes fiscales y reglamentos municipales.
Habilidades Directivas	Liderazgo, supervisión, capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.
Habilidades Generales	Relaciones humanas, responsabilidad, facilidad de palabra e iniciativa.
Actitudes	Positiva, toma de decisiones, comunicación, honestidad.

Nombre del Puesto	Secretaria
Objetivo	Apoyar y asistir al jefe
Función Principal	Realizar trámites, oficios, archivo de papelería.
Nivel Académico	Secretaria comercial o bilingüe.
Experiencia	2 o más años.
Conocimientos Específicos	Ortografía y redacción.
Habilidades Directivas	Comunicación.
Habilidades Generales	Proactiva.
Actitudes	Servicio, atención al público, facilidad de palabra.

Nombre del Puesto	Auxiliar I y II
Objetivo	Cobrar el arbitrio correspondiente.
Función Principal	Dar seguimiento a contribuyentes para evitar el atraso en el pago de arbitrios.
Nivel Académico	3 años de estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Experiencia	2 o más años.
Conocimientos Específicos	Integración y análisis de cuentas, sistema SAP,
Habilidades Directivas	Liderazgo, seguridad, organizado.
Habilidades Generales	Responsable, proactivo, relaciones humanas, iniciativa, facilidad de palabra.
Actitudes	Responsabilidad, puntualidad, positiva.

Nombre del Puesto	Cobrador
Objetivo	Cobro de arbitrios atrasados.
Función Principal	Notificar al contribuyente por adeudo de arbitrios.
Nivel Académico	Título de nivel medio.
Experiencia	2 o más años.
Conocimientos Específicos	Conocer la ciudad de Guatemala
Habilidades Directivas	Organizado
Habilidades Generales	Iniciativa, facilidad de palabra, disponibilidad de tiempo.
Actitudes	Honestidad, responsabilidad.

4.1.6.5 Las actividades que cada integrante del departamento de cobros debe llevar a cabo son las siguientes:

a) Jefe de Cobros

1. Diseñar, programar y ejecutar las distintas medidas y estrategias a utilizar para mejorar la recaudación y disminución de la evasión.
2. Proponer y formular políticas para mejorar la gestión de cobro de esta entidad.
3. Efectuar todas las actividades que como jefe de departamento le corresponda.
4. Distribuir las actividades adecuadamente a los auxiliares de manera que cada uno cuente con el mismo volumen de trabajo.
5. Durante los primeros tres meses mediante datos comparativos verificará si las metas propuestas son alcanzadas y en base a esto considerar la contratación de más personal.
6. Mensualmente debe realizar dos informes, el primero para conocer la tendencia de la recaudación durante el mes para que de acuerdo al resultado obtenido tomar medidas que considere necesarias para que la meta establecida para ese mes pueda cumplirse.
7. El jefe es el encargado de reportar de su gestión a la Dirección Financiera y a la Sub Dirección de Ingresos, por medio de informe escrito.

b) Secretaria

1. Elaborar oficios y notas que resulten de las actividades que se realicen en el departamento.
2. Archivo de papelería, documentos y correspondencia.
3. Coordinará las visitas que los mensajeros realicen a los vecinos.
4. Reporta directamente al jefe inmediato de sus actividades.

c) Auxiliares

1. Encargados de localizar al vecino y mediante su intervención realizar la gestión de cobro.

2. Llevarán registro de las llamadas realizadas al vecino diariamente.
3. Revisar la cuenta corriente de cada uno de ellos para verificar si el interesado ha cumplido con realizar los pagos que le corresponda.
4. Dar a conocer cuáles son los vecinos que se han atrasado considerablemente en el pago, lo cual deben hacer mediante informe escrito al jefe de departamento para tomar las medidas oportunas
5. Reportarán al jefe de departamento de las actividades que realicen, de preferencia semanalmente, para que este conozca cómo se desarrolla y se llevan a cabo las atribuciones que a cada auxiliar le corresponde.

d) Mensajero

1. Es la persona encargada de visitar al vecino en su domicilio.
2. Ejecutan la segunda fase del proceso de cobro.
3. Informará a los auxiliares si fue posible localizar al vecino.
4. Las personas visitadas son aquellas que los auxiliares de departamento no localizaron vía telefónica, por lo que se hace necesario enviar una notificación por escrito solicitando se apersone a las instalaciones municipales para que cumpla con su obligación.

4.1.6.6 Procedimiento para el cobro de arbitrios

Objetivos

Para llevar a cabo la gestión de cobro de arbitrios es necesario que se tomen en cuenta ciertos lineamientos. Los procedimientos siguientes tienen la función de guiar la forma en que se debe proceder, tomando en cuenta el tipo de institución, volumen de operaciones y el monto de la recaudación, por lo cual se plantea una alternativa para que ésta actividad se realice de la mejor manera.

Hay que definir y detallar los procesos, operaciones y responsables de las tareas y acciones que se deben seguir y cumplir para recuperar los adeudos tributarios en el ámbito administrativo, en aplicación de las disposiciones legales previstas en el ordenamiento jurídico vigente.

Establecer de forma secuencial los pasos que deben seguir todos los involucrados con las labores de cobranza, así como delimitar las funciones de cada una de las secciones que forman parte del Departamento de Cobranzas del nivel operativo.

Determinar las actuaciones administrativas que deben seguir los funcionarios para recuperar la cartera morosa ejecutando acciones por medio de las Secciones de Cobranza Administrativa y Persuasiva a fin de instar al vecino para pagar sus deudas evitando llegar a la vía de la cobranza coactiva en instancia judicial.

Alcance

Están sujetos al cumplimiento del presente procedimiento de carácter interno todo el personal del Departamento de Cobranzas así como sus correspondientes Secciones

Áreas responsables

1. Sub Dirección de Ingresos.
2. Departamento de Cobros.
3. Juzgados de Asuntos Municipales
4. Departamento Jurídico.

Políticas para el departamento de cobros

Se deben realizar todas las actividades preparatorias necesarias para contar con la información sobre los estados de cuenta de los vecinos, para que el resto de la tramitación pueda ser ejecutada de una manera ordenada y eficaz.

La recuperación de adeudos de los vecinos será realizada utilizando las facilidades provistas por el módulo de cobranzas del sistema SAP. En las gestiones de cobro deben aplicarse las leyes, normas y procedimientos establecidos para que la cobranza sea efectiva.

Así mismo, se debe persuadir al vecino para que pague en instancia administrativa, buscando que un reducido número de casos pasen a la instancia judicial. Se debe evaluar la capacidad de pago de los vecinos morosos, instándola al pago inmediato a fin de que éste se ahorre los intereses y gastos conexos que devienen de la concesión de un plan de pagos; si no puede pagar de inmediato, darle el beneficio de un plan de pagos que le permita a ésta entidad la recuperación del tributo omitido y de todos los accesorios que correspondan según el plazo que se le otorgue.

La principal estrategia que acompaña una adecuada gestión de cobro administrativo o persuasivo la constituye la oportunidad en la que se efectúe el cobro, ya que mayores serán las posibilidades de obtener el pago de las obligaciones si la administración consigue requerir al vecino moroso una vez se conoce su incumplimiento. Se reconoce que las deudas más recientes son más fáciles de cobrar que aquellas más antiguas.

En la aplicación del presente procedimiento se deben distinguir tres categorías de vecinos: Grandes, Medianos y Pequeños, para los cuales se debe llevar el control para la recuperación de los adeudos tributarios. En consideración a estos criterios y a fin de optimizar las acciones administrativas deberán conformarse grupos especializados de atención y gestión.

Las áreas operativas deberán elaborar estadísticas e informes sobre las actuaciones cumplidas en el marco del presente procedimiento las que serán remitidas al Departamento de Cobros; se informará sobre los casos iniciados, los concluidos, los planes concedidos y sobre el monto total de los adeudos tributarios recuperados. Para asegurar el cobro de los adeudos se realizará un control permanente por los funcionarios involucrados

Para mantener un orden de las cuentas por cobrar, se recomienda valerse de una serie programada de cartas y llamadas telefónicas para recordar a los vecinos los pagos que adeudan. Estas comunicaciones son muy amistosas en un comienzo y se tornan progresivamente más serias e

insistentes, conforme se vencen los pagos. Lo importante es tener un sistema continuo y permanente para cobrar, actividad a cargo de los auxiliares del departamento. Los pasos son los siguientes:

1. Llamada telefónica de satisfacción del cliente

Estas llamadas cordiales deben hacerse tres días antes del vencimiento del plazo. Al final de la llamada, mencione la fecha de vencimiento del arbitrio respectivo.

2. Primer aviso de vencimiento

Este es un cordial recordatorio de que se ha vencido el plazo para un pago determinado. Un método bastante común es, cinco días luego del vencimiento, enviar una copia sellada como “vencido”.

3. Segundo aviso de vencimiento

Otro gentil recordatorio para que el vecino compruebe que existe un pago pendiente. Este aviso puede hacerse mediante una carta donde se adjunte una copia del estado de cuenta correspondiente. Es necesario mantener un tono cordial y no amenazante.

4. Primera llamada de cobro

Luego de los avisos de vencimiento, hacer una llamada telefónica para averiguar si existe un motivo para el incumplimiento del pago. La intervención debe ser cortés, sin embargo, se busca lograr un compromiso de pago.

5. Primera carta de cobro

Mantener el tono de esta carta al mismo nivel de cordialidad y franqueza que la primera llamada telefónica.

6. Segunda llamada de cobro

La obligación sigue impaga por parte del vecino. Ser cordial es importante, pero con determinación solicita el pago inmediato de la cuenta. Si el deudor no puede pagar de inmediato, logra que se comprometa con otra fecha de pago.

7. Segunda carta de cobro

Es necesario notificar la gravedad de la morosidad. Esta carta apunta a exigir el pago inmediato de la deuda y plantear las consecuencias a corto plazo de un incumplimiento de pago. Toda la correspondencia enviada será a cargo de los mensajeros del departamento, quienes deben dejar evidencia que el aviso fue recibido.

8. Tercera llamada de cobro

Manteniendo la cordialidad y la calma, enfatiza la gravedad de la situación. Utiliza esta llamada para explicar al vecino que se trata de su última oportunidad para pagar antes de que se derive el cobro por medio de los juzgados de asuntos municipales.

9. Última carta de cobro

El tono de esta carta debe ser severo y categórico. Puntualiza que si no se realiza el pago en la fecha antes acordada, deberá derivar el cobro por la vía judicial.

10. Cobro por vía judicial

A la fecha, la cuenta ya registra un atraso de 90 o más días. Con frecuencia, recibir una carta de cobranza de un departamento jurídico, motiva a los deudores a pagar. Esta es la última instancia en que el vecino tiene la oportunidad de realizar el pago respectivo o de lo contrario será objeto de sanciones que por éste motivo corresponda.

El procedimiento para ejecutar la gestión de cobros es la siguiente:

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica las asignaciones realizadas para cada auxiliar. • Ejerce control permanente mediante consulta del sistema o informes sobre los casos asignados realizando revisiones periódicas con el propósito de determinar el grado de avance de los mismos.
2	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe física y electrónicamente los expedientes asignados efectuando para cada caso el registro e imprimiendo el avance de la actividad. • Revisa el Expediente (cálculos, datos generales del vecino u otra documentación adjunta). • En caso que alguno de los cálculos no esté correcto actualiza el estado de cuenta.
3	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta en el Sistema SAP información para conocer los datos generales del vecino y verificar la dirección, número telefónico, correo electrónico (e-mail), para localizarlo. • Elabora un Cronograma de Control de Actividades por fecha de asignación que contendrá los siguientes datos del vecino: Nit, Nombre, Fechas de comunicación, Monto a Cobrar, observaciones. • Con los datos obtenidos intenta localizar al vecino vía teléfono. • Lleva un seguimiento sobre las llamadas realizadas a cada vecino, e imprime el reporte. • Presenta al jefe inmediato un reporte sobre las llamadas realizadas o el medio disponible utilizado como correo electrónico, etc.
4	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Transcurrido un plazo de tres (3) días, si el auxiliar no logra localizar vía teléfono al vecino, consulta en el sistema SAP la dirección registrada para enviar en forma escrita el aviso de cobro al interesado.. • Al no recibir respuesta de los oficios cursados y haber agotado los medios para localizar al vecino, se actualiza el Historial Administrativo, detallando las acciones realizadas para localizarlo. • Entrega el Expediente Administrativo al jefe para su aprobación y proceder a la Cobranza Persuasiva.
5	Jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y analiza el caso, confirma que se agotaron los medios de localización del vecino. • En caso de que comprueba que no se agotaron los medios, devuelve al auxiliar para que continúe con el caso.
6	Jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y Revisa la documentación que contiene el expediente. • Habiendo agotado la acción administrativa, remite el expediente a la sección de Cobranza Persuasiva, para que continúe con el proceso de cobro.

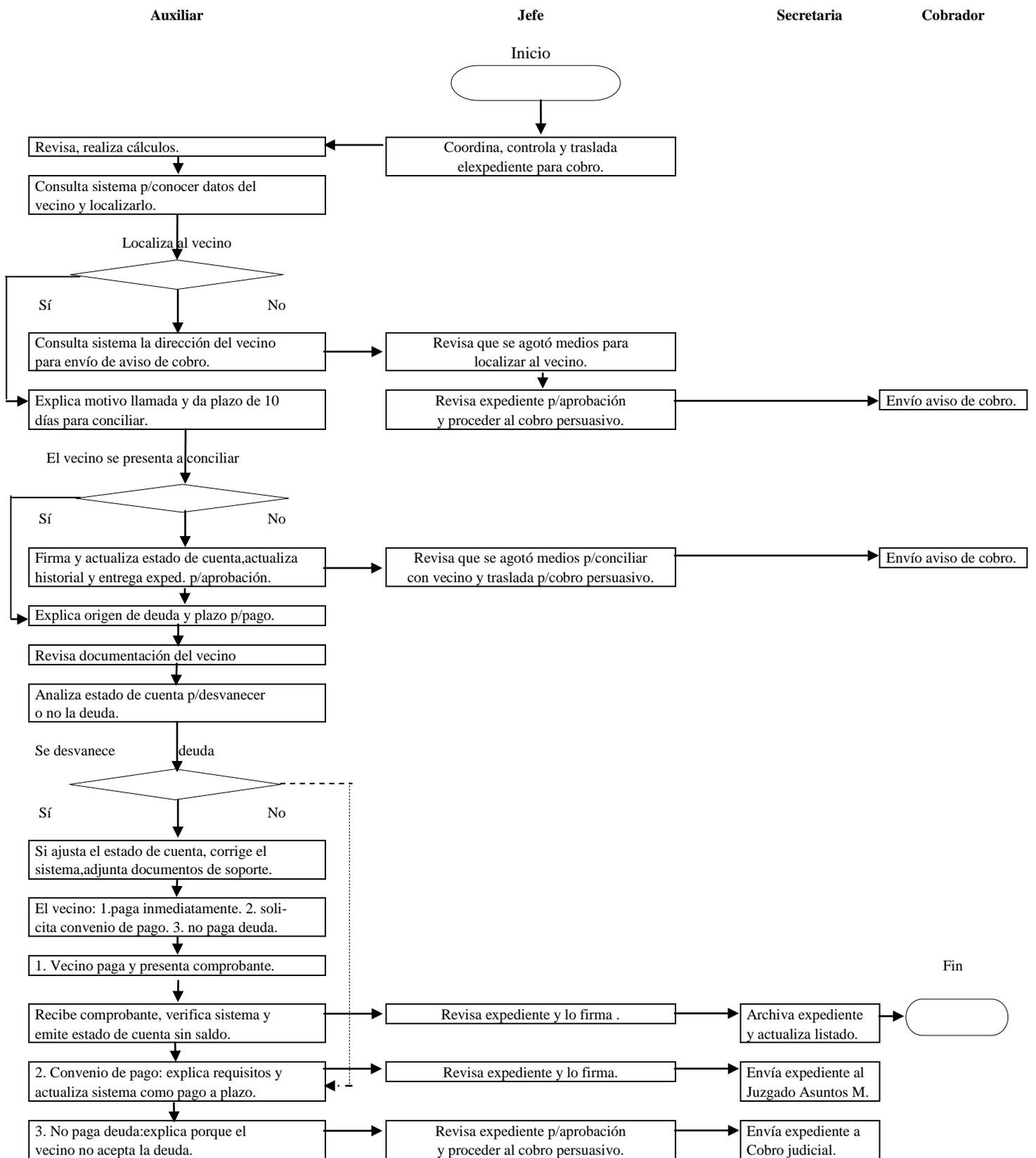
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
7	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se haya establecido el contacto con el vecino o representante legal, el auxiliar se identificará como funcionario de la entidad y explicará las razones de su llamada (por ejemplo: “Lo llamo para informarle que tiene una deuda con la municipalidad por valor de Q. XX en concepto de arbitrios y tasas XX para los períodos fiscales XXX y del Departamento de Cobros lo está llamando con el propósito de agilizar la gestión de cobro.”) lo cita para conciliar, instándole a proveer de la documentación que el vecino manifieste poseer para el desvanecimiento de la deuda. La documentación debe ser presentada en original y fotocopia. • El Gestor tiene un plazo máximo de diez (10) días hábiles para conciliar con el vecino, instándolo a pagar, llamándolo por teléfono y además enviándole comunicación por escrito al menos una (1) comunicación cada tres (3) días para lograr convencer al vecino para que efectúe el pago durante todo este proceso. • Se presentan dos situaciones: <ul style="list-style-type: none"> a) El vecino no se presenta a conciliar. b) El vecino se presenta a conciliar.
8	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Firma y actualiza el Estado de Cuenta con sanciones a la fecha de emisión. • Actualiza el Historial administrativo y del sistema (Identificando en este a las personas responsables que actúan en nombre propio o en representación del vecino debiendo registrar el nombre completo, profesión, cargo, número de teléfonos, dirección u otra información de importancia, en el expediente. • Entrega el Expediente Administrativo al jefe para su aprobación.
9	Jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y analiza el caso, confirma que se agotaron los medios para conciliar con el vecino. • En caso de que compruebe que no se agotaron los medios, lo devuelve al auxiliar para que continúe con el caso. • Revisa Expediente (Estado de Cuenta firmado y actualizado a la fecha de emisión, Aviso de Cobro e Historial Administrativo y en el sistema revisando los contactos y actividades realizadas por el auxiliar). • Remite expediente para Cobranza Persuasiva.
10	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende al vecino, le entrega el Estado de Cuenta y Aviso de Cobro, explica el origen de la deuda, el monto a pagar y los medios de pago. • Le manifiesta que tiene un plazo de 10 días máximo para conciliar o pagar la deuda. • A solicitud del vecino puede autorizarse una extensión del plazo. El nuevo plazo deberá ser aprobado por el Jefe de Departamento.
11	Vecino	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra con documentación la cancelación del valor que se le da a conocer como deuda, estos documentos pueden ser: Pagos con declaración o con Recibo, Prescripciones, Exoneraciones, u otros documentos.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
12	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa documentación presentada por el vecino para determinar si procede desvanecer la deuda y verifica en el Sistema SAP la obligación dejada de cumplir. • Al analizar el saldo en la cuenta corriente del vecino con la documentación presentada, se puede determinar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Concilia y desvanece la deuda totalmente. ○ Concilia y desvanece la deuda parcialmente. ○ Concilia y no desvanece deuda. • Acepta pagar la deuda • No Acepta pagar la deuda ○ <u>Concilia y desvanece la deuda totalmente</u>: Procede a realizar ajustes a la cuenta corriente, adjunta la documentación de respaldo, según corresponda. Prepara el reporte de Justificación de Ajustes y actualiza la cuenta corriente. ○ <u>Concilia y desvanece la deuda parcialmente</u>: Actualiza y emite el Estado de Cuenta lo firma y entrega al jefe para su revisión y aprobación. Por la diferencia adeudada, le explica al vecino las formas de pago, comunicándole su saldo deudor con el Estado de Cuenta actualizado.
13	Auxiliar	<p>En los casos de ajustes a la cuenta corriente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar la documentación de respaldo. • Verifica en el Sistema SAP. • Transcribe en el sistema los ajustes. • Notifica al jefe que la cuenta ya fue corregida.
14	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • <u>El vecino concilia y no hay desvanecimiento de deuda</u>: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pago Inmediato ○ Convenio de Pago ○ No acepta la deuda (No pago) <p>Actualiza el estado de cuenta y deberá explicar las formas de pago al vecino, que pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pago inmediato, la institución bancaria emite Recibo Oficial de Pago por el monto total de la deuda y desglosado por período según el caso y lo entrega al vecino. ○ Convenio de Pago, debe existir el Reconocimiento Expreso de Deuda y Compromiso de Pago el que deberá ser presentado al Departamento de Cobros. La deuda debe cancelarse en cuotas mensuales, conforme un plazo pactado entre el vecino y el Departamento Jurídico. ○ En caso de que el vecino acepte esta modalidad, se debe analizar si éste cumple los requisitos necesarios. • Si el vecino no acepta ninguna de las formas de pago, se procede a emitir el Requerimiento de Pago. • En caso que no sea posible requerir al vecino o responsable el pago de arbitrio o tasase traslada el expediente al cobrador para que visite al interesado en su domicilio.
15	Vecino	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta la deuda y elige entre Pago Inmediato o Convenio de Pago. ○ Procede a realizar el pago en la institución bancaria autorizada. ○ Presenta el mismo día el Recibo pagado en original y copia al auxiliar,.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
16	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que sea pago inmediato: <ul style="list-style-type: none"> ○ Recibe comprobante de pago, original y copia, compara ambos, devuelve original al vecino. ○ Verifica en el Sistema SAP la existencia del pago. ○ Si el pago fue registrado actualiza y emite el Estado de Cuenta sin saldos lo firma y entrega al Jefe para su revisión, aprobación y descargo.
17	Jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el Expediente Administrativo del auxiliar para su revisión y aprobación. • Revisa Expediente (Estado de Cuenta, Historial Administrativo y antecedentes o documentos de respaldo). • Si el Expediente está correcto firma Estado de Cuenta. • Entrega a la secretaria para que el Expediente Administrativo sea archivado. • No está correcto, hace observaciones necesarias y lo devuelve al auxiliar para su corrección.
18	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe Expediente Administrativo lo archiva y Actualiza listado de Expedientes Archivados.
19	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que el vecino solicite un Convenio de Pago, Explica los requisitos para obtener un convenio de pago, remite al vecino al Juzgado de Asuntos Municipales para hacer una proyección del convenio de pago (monto total, número de cuotas, valor por cuota). • Prepara la Remisión de Expediente para el Juzgado de Asuntos Municipales. • Actualiza el historial en SAP en el paso planes de pago. • Luego remite el expediente al jefe para revisión y archivo. • Presenta al jefe reporte sobre el proceso administrativo de los expedientes asignados y los que serán pagados por medio de Planes de Pago.
20	Jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa Expediente Administrativo (Estado de Cuenta, Historial Administrativo y antecedentes o documentos de respaldo). • Si el Expediente está correcto firma Estado de Cuenta actualizado. • No está correcto hace observaciones necesarias y lo devuelve al auxiliar para su corrección. • Recibe reporte sobre el avance de los expedientes asignados y presenta al Director Financiero y al Sub Director de Ingresos el informe del mismo
21	Jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Descarga el Expediente y lo traslada a la secretaría. • Entrega a la secretaria para que elabore Memorando de envío al Juzgado de Asuntos Municipales.
22	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora Memorando de envío al Juzgado de Asuntos Municipales. • Entrega al Jefe para firma.
23	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Al no aceptar la deuda, procede actualizar y firmar el Estado de Cuenta, en el historial administrativo explica los motivos porque el vecino no aceptó la deuda.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
24	Jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el Expediente Administrativo del auxiliar para su revisión y aprobación. • Revisa Expediente Administrativo (Estado de Cuenta, Historial Administrativo y antecedentes o documentos de respaldo). • Si el Expediente está correcto firma Estado de Cuenta Actualizado. • Descarga el Expediente y lo traslada a la Sección de Cobranza Persuasiva. • Entrega a la secretaria para que elabore Memorando de envío a la sección de Cobranza Persuasiva. • No está correcto hace observaciones necesarias y lo devuelve al auxiliar para su corrección. • Remite informe al Director Financiero y Sub Director de Ingresos sobre el avance en el proceso administrativo de los expedientes asignados al personal a su cargo.
25	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe Memorando del Jefe si está firmado lo sella, no está firmado realiza las correcciones y devuelve al Jefe para su aprobación y firma. • Remite Expediente a la Sección de Cobranza Persuasiva.

4.1.6.7 El Diagrama para ejecutar la gestión de cobros es la siguiente:



4.2 Avance de la Implementación

Para implementar el departamento de cobros es necesario que mediante Acuerdo de Alcaldía y con la aprobación del Consejo Municipal se autorice la creación del mismo.

Una vez se cuente con la autorización respectiva la Dirección Financiera debe proporcionar los fondos para el funcionamiento del departamento, tomando en cuenta que se necesitarán los siguientes elementos: personal, mobiliario y equipo, instalaciones y otros gastos necesarios para su funcionamiento.

4.2.4 Costo Financiero

Es la inversión que se tiene que realizar. Se hizo una estimación de gastos cuyo monto total se dará a conocer a la Dirección Financiera para que proporcione los fondos que se necesiten.

4.2.4.1 Asignación de sueldos

Se presenta la siguiente escala de sueldos para el personal que integrará el Departamento de Cobros. Inicialmente son cinco personas pero la cantidad puede variar dependiendo de los resultados obtenidos.

Puesto	Sueldo	Bonificación	Total mensual	Total anual
Jefe	Q 5,000.00	Q 250.00	Q 5,250.00	Q 63,000.00
Secretaria	Q 3,000.00	Q 250.00	Q 3,250.00	Q 39,000.00
Auxiliar I	Q 3,000.00	Q 250.00	Q 3,250.00	Q 39,000.00
Auxiliar II	Q 3,000.00	Q 250.00	Q 3,250.00	Q 39,000.00
Mensajero	Q 2,000.00	Q 250.00	Q 2,250.00	Q 27,000.00
Total	Q 16,000.00	Q 1,250.00	Q 17,250.00	Q 207,000.00

El cuadro anterior muestra que la nómina de sueldos para el Departamento de Cobros asciende a Q.17,250.00 mensuales, que puede considerarse un monto mínimo dado los resultados o beneficios que se pueden alcanzar. La proyección total de sueldos por año es de Q.207,000.00.

El cálculo de prestaciones que la ley otorga a todo trabajador es el siguiente:

Puesto	Aguinaldo	Bono 14	Bonif. incentivo	Total
Jefe	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 500.00	Q 10,500.00
Secretaria	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 500.00	Q 6,500.00
Auxiliar I	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 500.00	Q 6,500.00
Auxiliar II	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 500.00	Q 6,500.00
Mensajero	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 500.00	Q 4,500.00
Total	Q 16,000.00	Q 16,000.00	Q 2,500.00	Q 34,500.00

El monto total por prestaciones para el personal del departamento asciende a la cantidad de Q.34.500.00.

La inversión total anual a realizar en el personal es el siguiente.

COSTO TOTAL POR AÑO	
Sueldos	Q 207,000.00
Prestaciones	Q 34,500.00
Total	Q 241,500.00

4.2.4.2 Costo de mobiliario y equipo de oficina

Comprende todos los gastos efectuados por adquisición de computadoras, escritorios y teléfonos.

Costo de mobiliario y equipo	
Equipo de cómputo	Q 20,000.00
Mobiliario	Q 10,000.00
Total	Q 30,000.00

El mantenimiento y soporte técnico proporciona el Departamento de Informática de esta entidad.

4.2.4.3 Costo de Instalaciones

Son todos los gastos efectuados en la ubicación y remodelación de las instalaciones del departamento, como instalaciones eléctricas, construcción de módulos, instalación de puntos de red, etc.

Costo de instalaciones	
Instalaciones eléctricas	Q 10,000.00
Construcción de módulos	Q 10,000.00
Total	Q 20,000.00

Los gastos antes descritos comprenden únicamente la utilización de materiales, ya que las instalaciones eléctricas y construcción de módulos los realiza el Departamento de Mantenimiento de esta entidad.

Es necesario mencionar que debido a la gran cantidad de arbitrios que esta entidad recauda y porque es difícil conocer cuál es la causa de la alta o baja recaudación de cada uno de ellos, la presente investigación debe considerarse una muestra del comportamiento de uno de los arbitrios cuya recaudación es mínima, patrón que puede repetirse con uno o más arbitrios no incluidos en este estudio.

Según la investigación realizada existen varios arbitrios cuyas tarifas no han sido modificadas desde que fueron creadas como por ejemplo:

Nombre	Fecha creación
Arbitrios sobre diversiones y espectáculos	1947 y 1953
Impuesto sobre el café	1969
Impuesto sobre rótulos	1974
Multas por renta inmobiliaria	1982
Tasas de mercados	1983

Es importante prestar la atención necesaria a aquellos arbitrios e impuestos que tienen una mayor recaudación, ya que mientras mejor sean los controles, la evasión puede reducirse considerablemente.

Para los siguientes impuestos y arbitrios existe una dependencia asignada para administrar cada uno de ellos, así también tienen su propio control interno:

Impuesto-Arbitrio	Dependencia
Boleto de Ornato	Boleto de Ornato
IUSI	Dirección de Catastro
Mercados	Dirección de Mercados

Las dependencias antes mencionadas no tienen ninguna relación con la Sub Dirección de Ingresos, y cada una de ellas tiene un jefe y auxiliares a su cargo, también poseen procedimientos para realizar gestiones de cobro a los vecinos que se atrasan en el pago.

La presente propuesta tiene como objetivo mejorar la recaudación, proponiendo como solución la implementación del Departamento de Cobros. Para lograr esta meta es necesario el trabajo en equipo, es decir que todas las dependencias involucradas en el proceso de recaudación presten atención a todas aquellas situaciones que puedan interferir en la baja recaudación para tomar las medidas necesarias y oportunas.

Inicialmente la actividad de cobro debe enfocarse a los establecimientos de servicio: hoteles, pensiones, mesones y hospedajes, por ser los arbitrios que fueron sujetos a estudio, pero puede aplicarse o dirigirse integralmente a aquellos arbitrios que también reportan una recaudación baja, según sea el comportamiento de los mismos.

El objetivo principal es de mantener un nivel bajo de arbitrios pendientes de cobro, para ello se debe poner énfasis en aquellos arbitrios que presentan un mayor atraso en el mismo. El Departamento de Cobros debe contar con la información necesaria, tener acceso al estado de cuenta corriente del vecino para poder verificar periódicamente los pagos realizados y pendientes de efectuar, para luego ejecutar la actividad que como departamento le corresponde.

También debe considerarse centralizar toda la gestión de cobros en un mismo departamento, ya que como se mencionó anteriormente, para algunos arbitrios e impuestos existe un departamento que tiene a su cargo la administración de cada uno de ellos.

Queda a discreción de esta entidad aplicar o considerar las conclusiones y recomendaciones propuestas en el presente estudio, de manera general para todos los arbitrios, tasas y contribuciones que se recaudan.

4.3 Evaluación de resultados

La evaluación de la administración del cobro es compleja, debido a que no es fácil establecer estándares precisos ya que la actividad no depende de una persona sino de todo un departamento. Al implementar el Departamento de Cobros, para su evaluación existen algunas herramientas que proporcionan información que ayuda a establecer estándares y/o parámetros de medición de resultados.

1. La institución debe determinar el nivel óptimo de gastos desde el punto de vista del beneficio. Ya que a más gasto por concepto de cobros, menos la cantidad que se pierde por cuentas incobrables, o viceversa, a menos gastos en cobros, más las pérdidas por cuentas incobrables.
2. El reporte de la antigüedad de las cuentas de cartera clasifica las cuentas con base a la edad de cada una, además presenta datos importantes como el porcentaje de cuentas que se recuperan a tiempo y que porcentaje se atrasa en el pago, cuantos días promedio se atrasa cada cuenta, con qué frecuencia se atrasa la cuenta y que técnica de cobro se ha utilizado. Este reporte permite detectar tendencias, para observar la manera en que la experiencia de cobranza se compara con la base de arbitrios y apreciar la efectividad del Departamento de Cobros.
3. Comparar porcentajes de renegociación de un mes con otro, e incluso se extienden a hacer análisis comparando los resultados de un año con los del año anterior tomando en cuenta los factores externos que afectan la función de cobros.

4. Cuando el cobro se hace por medio de llamadas telefónicas se evalúa el desempeño a través de una razón que da como resultado un porcentaje de eficiencia. En esta prueba, se tiene establecido que toda llamada de cobro debe anotarse para llevar un registro de cuantas llamadas se hacen diariamente. Luego se procede a dividir el número de cuentas que mostraron algún tipo de avance, dentro del número de llamadas que se realizaron en un determinado período. Este procedimiento de registrar todas las llamadas de cobros puede tener varias finalidades, siendo algunas de ellas, el de llevar un control de cuantas llamadas se han realizado a un mismo cliente, o el de cuantas llamadas realiza una determinada persona para recuperar una cuenta, y el de cuándo fue la última vez que habló con el vecino.

El objetivo de la Evaluación del Departamento de Cobros es el de mejorar el retorno de efectivo a la entidad y mejorar los procedimientos de cobro para facilitarle a los vecinos el pago de sus obligaciones.

Considerando que dentro esta entidad no existe ninguna dependencia cuya función principal sea el cobro de arbitrios, es necesario que se implemente un departamento que realice todas las actividades posibles que permitan una efectiva captación de recursos. La inversión inicial puede parecer elevada pero si se toma en cuenta la posibilidad de que la gestión de cobro se extienda a todos los arbitrios en general, el desembolso efectuado puede dar buenos resultados. De ser así la actividad de cobro debe enfocarse principalmente a los arbitrios con status de vencidos o atrasados, debiendo incluirse integralmente la gestión de cobros solo a manera de recordatorio a aquellos vecinos que normalmente cumplen con su obligación.

También es necesario evaluar periódicamente la gestión del departamento de acuerdo a los parámetros mencionados anteriormente, con la finalidad de no perder de vista las metas y objetivos propuestos, a la vez que, mediante resultados se justifique la inversión realizada.

A nivel municipal se tiene un ambiente generalmente caracterizado por la escasez de recursos económicos y humanos que conlleva a una elevada dependencia de las transferencias del gobierno central, las que, claro está, suelen ser insuficientes para el cumplimiento de las

atribuciones que se tienen; lo que les induce a hacer uso de la capitalización por medio del endeudamiento municipal en el sistema financiero nacional.

La única forma sana de fortalecer las finanzas municipales es incrementando los ingresos propios, mediante la recaudación de los arbitrios decretados a favor de las municipalidades; cobrando tasas justas y equitativas, que como mínimo cubran los gastos de prestación del servicio, estableciendo, en forma conjunta con los vecinos, contribuciones por mejoras que faciliten el financiamiento de obras de infraestructura pública municipal; y definiendo políticas o reglamentos de recuperación de la mora.

Para el fortalecimiento de las finanzas municipales una de las medidas a tomar es el implementar el Departamento de Cobros de la Municipalidad de Guatemala que le permitirá contar con más recursos que entre otros beneficios reducirá la necesidad de recurrir al endeudamiento para financiar gastos de funcionamiento o inversión pública, o bien, que en último caso, se utilicen dichos ingresos como garantía de obligaciones adquiridas.

Al contar con un mejor ingreso se dispondrá de más recursos que se pueden utilizar en mejorar los servicios que el vecino demanda como por ejemplo: proyectos de agua potable, recolección de basura, servicios de limpieza, mantenimiento de áreas verdes, ornato de la ciudad, así como la realización de obras de infraestructura pública municipal.

De esta manera el beneficio es mutuo ya que al fortalecer las finanzas de la institución se logra una mejor eficiencia administrativa interna y a la vez pueden proporcionarse mejores servicios hacia los vecinos.

4.4 Impacto de la gestión de cobros propuesta en el vecino

La reforma fiscal realizada en el año 2012 y 2013 específicamente en lo que a Impuesto sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto de Circulación de Vehículos se refiere, le permite al estado obtener financiamiento que proviene del sector privado en la forma de impuestos y este

traspaso de recursos para uso público afectará al país directa e indirectamente en cuanto al nivel y composición de la producción, la estructura de precios, los ingresos y la posesión de activos.

Aunque en todos los casos los impuestos reducen el ingreso de los contribuyentes, es preciso estimar las proporciones en las cuales ocurre dicha reducción entre contribuyentes agrupados por su nivel de ingreso. La progresiva se refiere al caso en que la tasa efectiva tributaria aumenta al subir los ingresos de los contribuyentes; en proporción a la tasa efectiva se mantiene constante al variar el ingreso, mientras en la regresiva las tasas efectivas tributarias declinan al subir el ingreso.

En este caso por tratarse de la implementación del Departamento de Cobros, no se afectará de ninguna manera el ingreso de los vecinos, ya que en primera instancia no se considera aumentar las tasas tampoco el crear nuevos arbitrios.

La actividad que esta entidad realizará respecto al cobro de arbitrios, el impacto hacia los vecinos que tributan normalmente debe ser mínimo, ya que para aquellos que cumplen con el pago que le corresponde en el tiempo establecido no incide en lo absoluto ya que la llamada que recibirá será única y exclusivamente haciendo un recordatorio para que realice el pago respectivo.

La única variante en este caso es para aquellos vecinos que de una u otra manera se atrasan en el pago del arbitrio, a partir de que se implemente el Departamento de Cobros, se llevará a cabo un seguimiento continuo que permita conocer que vecinos no están solventes ante esta municipalidad. Las medidas antes descritas como llamadas, envío de notas de cobro entre otras, se espera que tengan resultado positivo en el sentido de que el vecino tome conciencia y no espere la última instancia mediante la intervención del Departamento Jurídico de esta entidad.

De esta manera se espera que esta municipalidad pueda contar con los recursos útiles y necesarios que le permita llevar a cabo más inversión en proyectos u obras que la ciudad necesita.

Cronograma de Trabajo

Actividades	Agosto	Septiembre				Octubre				Noviembre			
Análisis del proceso de recepción de arbitrios	x	x	x	x									
Análisis y evaluación de documentos					x	x	x						
Evaluación de control interno								x	x	x			
Estimación de la propuesta										x	x		
Elaboración del informe final												x	x

De acuerdo al plan de actividades programadas se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- a) Para el análisis del proceso de recepción de arbitrios y evaluación de documentos y del control interno, fue necesario ampliar el periodo de tiempo ya que debido a las actividades diarias de los empleados a los cuales se les hizo el estudio no fue posible realizar la investigación con la disposición de tiempo deseada. Es oportuno mencionar que en muchas oportunidades no fue posible localizar a los empleados debiendo programar una nueva fecha, la investigación.

- b) En la estimación de la propuesta y elaboración del informe final, el tiempo programado fue el adecuado, ya que con base a la investigación se evaluó cual era la mejor propuesta posible y si era factible en cuando al costo financiero.

Conclusiones

1. No existe ningún departamento que se encargue de realizar actividades específicas relacionadas con el cobro de arbitrios. No se ha evaluado los beneficios que puede proporcionar a esta entidad.
2. Las cuentas por cobrar según el Balance General no registra las operaciones que por cobro de arbitrios se realiza.
3. No existen registros que permitan verificar cual es el monto de aquellos arbitrios que están pendientes de pago.
4. No existe un calendario de arbitrios que permita al contribuyente recordar los plazos en que debe cumplir el pago que le corresponde, de igual manera la pagina virtual de la municipalidad no ofrece ninguna opción que permita conocer el monto de la obligación.
5. Al realizar la investigación se comprobó que existen otros arbitrios los cuales no han sido modificados desde su creación.

Recomendaciones

1. La recaudación de arbitrios puede mejorar considerablemente si se implementa el Departamento de Cobros, no solo de los arbitrios que fueron objeto de estudio sino de todos los arbitrios en general.
2. Registrar todas las actividades relacionadas con el cobro de arbitrios para que el saldo de cuentas por cobrar sea real.
3. Verificar cuales son los arbitrios que presentan un atraso considerable en el pago, para estimar cuales pueden ser recuperables.
4. Implementar un calendario de fechas de pago de arbitrios y publicarlo en la página de la Municipalidad y demás medios de comunicación que esta entidad considere oportunos. Crear un sistema de consulta en la pagina virtual de la municipalidad en el cual el contribuyente pueda verificar el monto de la obligación que le corresponde pagar, ya sea introduciendo número de NIT u otro registro que esta entidad disponga.
5. Realizar un estudio que permita conocer la posibilidad de incrementar las tarifas y tasas de aquellos arbitrios municipales que no han sido modificados desde que cobraron vigencia.

Referencias

1. <http://sat.gob.gt>
2. <http://muniguate.com>
3. Estados Financieros de diciembre 2011
4. Memoria de Labores año 2011
5. Publicación del Diario de Centro América de marzo de 1947
6. Mario Leonel Perdomo Salguero (2010). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Guatemala.
7. Carlos Rodolfo de León Herrera (2009). Guía para el Análisis y Gestión del Otorgamiento de Créditos. Guatemala.

Anexos

Anexo 1

Reporte de liquidación de formularios (7B) por pago de arbitrios municipales a la Contraloría
General de Cuentas

Municipalidad de Guatemala							
Informe de Recibos 7B de Ingresos Varios Emitidos el 01/12/2011							
Recibo	Fecha	Nombre	Cuenta		Valor	Agencia	Caja
142148	01/12/2011	Xiomara Ortíz	51101	Boleto Ornato	Q 150.00	Central	18
142149	01/12/2011	Abel Jeréz	51101	Boleto Ornato	Q 150.00	Central	22
142150	01/12/2011	Susana García	51101	Boleto Ornato	Q 150.00	Central	16
142151	01/12/2011	Iris Monroy	51101	Boleto Ornato	Q 150.00	Prima	2
272513	01/12/2011	Elizabeth Blanco	51202	IUSI	Q 27.75	Plazuela	10
272514	01/12/2011	Gisela Díaz	51202	IUSI	Q 60.00	Central	16
272515	01/12/2011	Gabriela Gómez	51101	Boleto Ornato	Q 10.00	Central	22
272516	01/12/2011	Carla Molina	51101	Boleto Ornato	Q 10.00	Central	10
272517	01/12/2011	Ericka Vásquez	53309	Mercado Guarda	Q 31.00	Atanasio	4
272518	01/12/2011	Carlos Garcia	51101	Boleto Ornato	Q 10.00	Central	16

Fuente: Departamento de Talonarios Municipalidad de Guatemala

Anexo 2

Modelo de Entrevista

Entrevista realizada al auxiliar de la Sub Dirección de Ingresos

1. Cuál es el procedimiento en la recaudación de tributos?
2. Existen formularios o formas prediseñadas para el pago de tributos?
3. Se coteja los pagos recibidos por tributos con los formularios recibidos?
4. El personal es suficiente para procesar la información adecuadamente?
5. El área de trabajo es óptima (espacio, iluminación, ventilación)?
6. El equipo de cómputo es el adecuado?
7. Número de empleados del área de trabajo?
8. Con que frecuencia se realiza el pago del arbitrio?
9. Es necesario modificar los acuerdos municipales para obtener un mejor ingreso?
10. Existen controles internos en el área?

Anexo 3

Primer requerimiento de pago

Municipalidad de Guatemala

Guatemala _____ de _____ 200

Señor (a)

Presente

Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que según revisión de los registros de la Tesorería Municipal, usted tiene una deuda a favor de la Municipalidad, por los conceptos que se indican a continuación:

Concepto	Período	Monto
_____	_____	Q. _____
_____	_____	Q. _____
_____	_____	Q. _____
TOTAL Q.		_____

Para evitarle mayores inconvenientes, como suspensión del servicio (si es el caso) o pago de mora e intereses, se le fija un plazo de quince (15) días hábiles, contados a partir de la fecha de notificación de este requerimiento, para hacer efectivo su pago. Si efectúa el pago dentro de dicho plazo no se le cobrarán intereses ni mora.

Atentamente,

Departamento Cobros

Anexo 4

Segundo requerimiento de pago

Municipalidad de Guatemala

Guatemala _____ de _____ 200

Señor (a)

Presente

En nota de fecha _____ de _____ del _____, se le informó sobre la deuda que tiene en esta Municipalidad, concediéndole en esa oportunidad un plazo de quince (15) días hábiles para hacerla efectiva en la Cajas Municipal.

En vista que aún no ha efectuado el pago correspondiente, me permito manifestarle que la deuda citada por concepto de _____ asciende a la fecha, a la cantidad de:

- Q. _____ por capital adeudado
- Q. _____ por (____) días de interés
- Q. _____ por (____) días de mora.
- Q. _____ en total.

Se le advierte que mientras más tarde usted en efectuar su pago, mayores serán los intereses y la mora que deberá pagar. Esto sin perjuicio de la suspensión del servicio prestado (si fuere el caso). Para evitarle mayores inconvenientes, se le fija un plazo de diez (10) días hábiles, contados a partir de la fecha de notificación de este requerimiento para hacer efectivo su pago o buscar una forma de solventar su situación.

Atentamente,

Departamento de Cobros

Anexo 5

Tercer requerimiento de pago

Municipalidad de Guatemala

Guatemala _____ de _____ de 200 _____

Señor (a)

Presente

Por medio de la presente me dirijo a usted, para informarle que al no recibir respuesta a los dos (2) requerimientos de pago anteriores, relacionados con el pago de su deuda a favor de esta Municipalidad, por concepto de....., me veo obligado a comunicarle que a partir de la presente fecha, se le conceden cinco (5) días hábiles para que se presente a la Tesorería de esta Municipalidad a convenir el pago de su deuda. Si vencido este plazo no se ha presentado, se certificará el saldo deudor, para que se inicie el cobro por la vía judicial.

Espero que su comprensión oportuna le evite problemas judiciales posteriores.

Atentamente,

Departamento de Cobros

Anexo 6

Convenio de pago

En el Municipio de _____, Departamento de _____, el (día)_____ de (mes) _____de dos mil _____, NOSOTROS: por una parte el/la señor/a _____de (edad)_____, (estado civil)_____, (profesión u oficio)_____guatemalteco, de este domicilio, quien se identifica con cédula de vecindad número de orden _____y de registro _____extendida por el Alcalde Municipal de _____, del Departamento de _____; con residencia en _____, lugar que señalo para recibir notificaciones, en adelante el Deudor; por la otra parte, el/la señor/a _____, de (edad)_____, (estado civil)_____, (profesión u oficio)_____guatemalteco, de este domicilio, quien se identifica con cédula de vecindad número de orden _____y de registro _____extendida por el Alcalde Municipal de _____,del Departamento de _____; quién actúa en su calidad de Alcalde Municipal de _____, Departamento de _____. Ambos comparecientes manifestamos que somos de los datos de identificación consignados, encontrarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos, que la representación que se ejercita es suficiente de conformidad con la ley y nuestro juicio para la celebración del presente acto y que por este medio celebramos CONVENIO DE PAGO, el cual queda contenido en las siguientes cláusulas. PRIMERA: Manifiesta el Alcalde Municipal que el Deudor tiene a la fecha un saldo pendiente de pago, ante la municipalidad que el representa, por un monto de _____quetzales (Q._____), en concepto de _____. SEGUNDA: Manifiesta el deudor que por este medio se reconoce como deudor de la municipalidad de _____, Departamento de _____, por la cantidad y concepto en la cláusula anterior descritos. TERCERA: Manifiestan ambos comparecientes que por este medio llegan al siguiente acuerdo: A) el Deudor se compromete a pagar el monto adeudado en _____mensualidades, de _____quetzales, efectuando la primera el día _____del mes de _____del año dos mil _____; dichas cuotas se pagarán el día ____ de cada mes, en la cajas municipales. B) Que si el Deudor incumple con el pago de una de las mensualidades establecidas, el Alcalde Municipal puede acudir a la vía judicial para hacer efectivo el monto adeudado. CUARTA: Ambos comparecientes manifiestan su plena conformidad con todas y cada una de las cláusulas de este convenio. Ambos comparecientes manifestamos que leímos íntegramente el contenido del presente documento, el cual ratificamos, aceptamos y firmamos (en caso el deudor no sepa firmar debe poner su huella digital y consignar lo siguiente: el Deudor no firma por no saber hacerlo y por ello pone la huella digital del pulgar de su mano derecha, firmando a su ruego el señor _____, quien es testigo civilmente capaz e idóneo de conformidad con la ley.

En el Municipio de _____, Departamento de _____, el día _____, del mes de _____ del año dos mil _____, Yo, El Infrascrito Notario, DOY FE: Que las firmas que anteceden son auténticas, por haber sido puestas en mi presencia el día de hoy por _____, quien se identifica con la cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____, extendida por el Alcalde Municipal de _____ y por el señor _____, quien se identifica con la cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____, extendida por el Alcalde Municipal de _____, Departamento de _____, quienes en fe de lo anterior, vuelven a firmar al pie de la presente acta, juntamente con el Notario. DOY FE.

Anexo 7

Compromiso de pago

En el Municipio de _____, Departamento de _____, el (día) _____ de (mes) _____ de dos mil _____, Yo, (nombre completo del deudor) _____ de (edad) _____, (estado civil) _____, (profesión u oficio) _____, guatemalteco, de este domicilio, quien se identifica con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____ extendida por el Alcalde Municipal de _____, del Departamento de _____; con residencia en _____, lugar que señalo para recibir notificaciones; por medio del presente documento me reconozco como deudor de la Municipalidad de _____, Departamento de _____, por concepto de _____, del (los) período (s) (meses que adeuda) _____ por un monto de _____ quetzales (Q.....), según consta en los registrados de esta municipalidad. Me comprometo a pagar el monto adeudado, mediante (número) _____ cuotas mensuales y consecutivas de _____ quetzales, haciendo efectiva la primera cuota el día _____. Acepto que la falta de pago de dos cuotas sucesivas dará lugar a que, sin notificación alguna, se cancele la vigencia de este convenio y se proceda a ejecutar el cobro del saldo total por la vía judicial. (si no sabe firmar deja su huella digital y se agrega a la parte final: Por no saber firmar dejo la huella digital del dedo pulgar de la mano derecha, firmando a mi ruego el señor _____, quien es testigo idóneo y capazmente civil para tal efecto.

Deudor

En el Municipio de _____, Departamento de _____, el día _____, del mes de _____ del año dos mil _____, Yo, El Infrascrito Notario, DOY FE: Que la firma que antecede es auténtica, por haber sido puesta en mi presencia el día de hoy por _____, quien se identifica con la cédula de vecindad número de orden ____y de registro_____, extendida por el Alcalde Municipal de _____, quien en fe de lo anterior, vuelve a firmar al pie de la presente acta, juntamente con el Notario. DOY FE.