

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de ciencias económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Descentralización de la captación de ingresos, a través  
del aprovechamiento de agencias bancarias**

(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Sergio Montúfar Juárez

Sacatepéquez, junio 2013

**Descentralización de la captación de ingresos, a través  
del aprovechamiento de agencias bancarias**

(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Sergio Montúfar Juárez

Sacatepéquez, junio 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**

Lic. Julio Roberto Oviedo Yllescas

**Coordinador**

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

M. Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo

**Examinador**

Lcda. Ingrid Arrollo de Núñez

**Examinador**

Lic. Juan Carlos Villalta Daniel

**Examinador**

M.D. José Antonio García Pérez

**Asesor**

Lcda. María Antonieta García de Alfaro

**Revisora**

REF.:C.C.E.E.0108-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 15 DE MAYO DEL 2013  
SEDE SACATEPÉQUEZ**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado José García Pérez, tutor y Licenciada Antonieta de Alfaro, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DESCENTRALIZACIÓN DE LA CAPTACIÓN DE INGRESOS, A TRAVÉS DEL APROVECHAMIENTO DE AGENCIAS BANCARIAS.", Presentado por él (la) estudiante Sergio Montúfar Juárez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 668, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

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

Guatemala, 15 de diciembre 2012

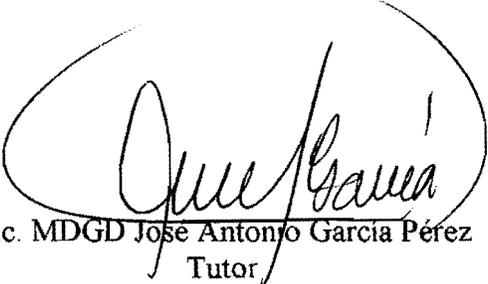
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- titulada **“Descentralización de la captación de ingresos, a través del aprovechamiento de agencias bancarias”** realizada por Sergio Montúfar Juárez, carné No. 2012-06006, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de Noventa y tres (93) puntos de cien (100).

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

  
Lic. MDGD José Antonio García Pérez  
Tutor

Guatemala 5 de febrero de 2013

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

Señor Decano:

Por este medio informo que el alumno Sergio Montúfar Juárez, identificado con carné 201206006, de la Facultad de Ciencias Económicas, elaboró su Práctica Empresarial Dirigida: **“Descentralización de la captación de ingresos, a través del aprovechamiento de agencias bancarias”** para optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.

Posterior a la revisión de la PED, y al haber constatado que cumple con los requerimientos técnicos de estilo, establecidos por la Universidad Panamericana, me permito notificar que la misma ha sido aprobada.

Sin otro particular, se suscribe deferentemente,

  
Licda. Antonieta de Alfaro  
Revisora de Estilo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 386.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Montúfar Juárez, Sergio con número de carné 201206006 aprobó con 89 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- Licenciatura en Administración de Empresas a los dieciséis días del mes de marzo del año dos mil trece\_\_\_\_\_

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de mayo del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
Directora  
Registro y Control Académico



  
**M.Sc. Alba de González**  
Secretaria General



Adelina L.  
cc.Archivo.

## **Acto que dedico**

### **A Dios**

Por darme la vida y el gozo de la salvación, por su misericordia, nuevas son cada mañana!!. Por ser mi padre celestial, por su paciencia infinita, por su inmerecido amor. ¡Lo que he alcanzado lo debo a él!

### **A mi esposa**

Lcda. Yesenia Yadira Morales López, por su apoyo y ejemplo de superación, por ser mí ayuda idónea, por acompañarme en este breve instante que es la vida. En este día memorable, gracias por ser mi cómplice imbatible de noches eternas, templo de mis emociones, por ser la rosa que perfuma mi existir, muchas gracias.

### **A mis Hijos**

Laurita, Jimenita y Sergio Paulo, quienes son la fuente de inspiración. Pasión inagotable, el mejor regalo que Dios me dio como resultado de un profundo deseo anhelado, desde la época de mi juventud. Testigo fui en cada uno del primer respiro, cada uno me colma de múltiples bendiciones. ¡¡Gracias por haberme esperado y elegido como padre!!

### **A mis Padres**

Por acompañarme en largas noches de vigilia, por sus oraciones al Dios eterno, por brindarme un ejemplo de vida, por la bendición de tenerlos conmigo doy gracias, por mostrarme la ruta que conduce al anhelo incansable de la superación y el desafío infaltable por alcanzar nobles ideales y como legado, la promesa que amerita, bendiciones eternas que sin duda alcanzarán a las generaciones que me precedan. ¡! Los recordaré como al árbol plantado junto a corrientes de aguas, que da su fruto en su tiempo, y su hoja no cae; y todo lo que hace, prosperará!!

<b>A mis Hermanos</b>	Por acompañarme en la ruta de la vida, por ser testigos presenciales de aciertos y desaciertos, por la bendición de haber nacido en un hogar en donde nunca faltó nada, porque todo lo suplió Dios.
<b>A mis Sobrinos</b>	Por ser la alegría de mis hermanos y por el apoyo y buenos deseos, para ellos muchas bendiciones.
<b>A mi institución</b>	Por permitir desarrollo y profesionalismo al facilitar información en la práctica realizada.
<b>A mis Amigos</b>	Por compartir gratos momentos que nunca olvidaré, por recordarme la importancia de la alegría. Por inundarme de grandes recuerdos que hicieron de este pasaje de mi vida, un escape postergado a la felicidad.
<b>A mi Chimaltenango amado</b>	Lugar donde nací y llevo en el corazón, deseo prosperidad y un crecimiento integral, junto a mi familia contribuiré para que cada día sea mejor.
<b>A mi Universidad</b>	Por brindarme la oportunidad que con tanto anhelo esperé, por ser mi casa de estudios, tesoro imborrable, bendición de Dios que con indeleble huella, marcará mi corazón.

“Esto traigo a mi corazón, por esto tengo esperanza: Que las misericordias del Señor jamás terminan, pues nunca fallan sus bondades; son nuevas cada mañana; ¡grande es tu fidelidad!”  
Lamentaciones 3: 21-23 (Versión La Biblia de las Américas).

**“Mi Padre es quien me empuja en la maratón de la vida”**

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
Descripción de la empresa	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividades principales de la municipalidad de Chimaltenango	3
1.1.2 Visión, misión y valores	4
1.1.3 Objetivos	4
1.1.4 Políticas	4
1.1.5 Estructura organizacional	5
1.1.6 Principales funciones de áreas de la estructura orgánica	7
1.1.7 Productos y servicios	15
1.1.8 Segmentos que atiende	15
1.1.9 Mercado	16
1.1.10 Factores externos que influyen de forma significativa	17
1.2 Marco teórico	25
1.3 Planteamiento del problema	29
1.4 Justificación	29
1.5 Pregunta de investigación	31
1.6 Objetivos	31
1.6.1 Objetivo General	31
1.6.2 Objetivos específicos	31
1.7 Alcances y limitaciones	31

<b>Capítulo 2</b>	33
Metodología	33
2.1 Tipo de investigación	33
2.2 Sujetos de la investigación	34
2.2.1 Tamaño de la muestra	35
2.3 Instrumentos	36
2.4 Procedimiento	37
2.5 Aporte	38
<b>Capítulo 3</b>	39
Resultados y análisis de la investigación	39
3.1 Resultados de la investigación	39
3.2.1 Aspectos evaluados	51
3.2.1.1 Área financiera- económica	51
3.2.1.2 Área administrativa	58
3.2.1.3 Área mercadológica	61
<b>Capítulo 4</b>	65
Solución propuesta	65
4.1 Propuesta de solución	65
4.1.2 Antecedentes	66
4.1.3 Justificación de la propuesta	66
4.1.3 Objetivos	67
4.1.4 Contenido de la propuesta	68
4.2 Viabilidad de la propuesta	74
4.3 Factibilidad económica	78
4.3.1 Costos actuales- costos propuestos	80

Conclusiones	88
Recomendaciones	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
Anexo	91

## **I. Índice de cuadros, tablas e ilustraciones**

1. Ilustración 1. Organigrama organizacional	6
2. Ilustración 2. Estructura organizativa	13
3. Ilustración 3. Modelo de integración SIAF-MUNI	23
4. Cuadro 1. Diferencias entre SIAF-MUNI y SICOIN GL	24
5. Cuadro 2. Matriz que refleja características de los sujetos de investigación	34
6. Ilustración 4. Elementos para el cálculo de la muestra	35
7. Tabla 1. Cuadro comparativo de ingresos 2011-2012	52
8. Tabla 2. Ingresos de arbitrios municipales 2011	54
9. Tabla 3. Ingresos mensuales de arbitrios municipales 2012	55
10. Tabla 4. Diferencias en captación de arbitrios municipales 2011-2012	57
11. Cuadro 3. Estrategia de comunicación a contribuyentes	63
12. Ilustración 5. Situación actual proceso de cobro	68
13. Ilustración 6. Propuesta de descentralización	70
14. Ilustración 7. Situación que se propone	71
15. Tabla 5. Flujo de efectivo proyectado 2013-2017	74
16. Ilustración 8. Contribuyentes que ya no residen en Chimaltenango	76
17. Ilustración 9. Detalle de inversión requerida	78
18. Tabla 6. Flujo de efectivo proyectado 2011-2013	81
19. Tabla 7. Flujos netos anuales proyectados (VAN y TIR)	83
20. Tabla 8. Relación costo-beneficio	85

## **II. Índice de gráficas**

1. Gráfica 1	Información por género	40
2. Gráfica 2.	Rangos por edad contribuyentes	41
3. Gráfica 3.	Percepción del servicio actual	42
4. Gráfica 4.	Impacto de filas en pago oportuno	43
5. Gráfica 5.	Disposición al cambio de parte del contribuyente	44
6. Gráfica 6.	Valoración del servicio	45
7. Gráfica 7.	Percepción de la inclusión de más agencias	46
8. Gráfica 8.	Calificación de la existencia de una sola agencia	47
9. Gráfica 9.	Beneficios de la implementación	48
10. Gráfica 10.	Disposición al cambio de parte de los colaboradores	49

## **III. Índice de Anexos**

1. Anexo 1.	Matriz FODA	91
2. Anexo 2.	Cuestionario para contribuyentes	93
3. Anexo 3.	Cuestionario para colaboradores y funcionarios	96
4. Anexo 4.	Cronograma de actividades de la PED	98

## **Resumen**

La Municipalidad de Chimaltenango, institución autónoma que se encuentra en fase de reorganización administrativa, plantea metas y objetivos dirigidos a mejorar la atención al ciudadano. Para tales propósitos, se ha planteado analizar procesos administrativos que permitan actualizar y mejorar altos niveles de eficiencia.

Fundamentos teóricos, permitieron profundizar sobre aspectos relacionados con variables de estudio que se establecieron como guía, las cuales son: descentralización de ingresos, captación de ingresos municipales y servicio a contribuyentes.

Como resultados, se beneficiará a ciudadanos al contar con distintas opciones en términos de ubicación y horarios, para cancelar adeudos a la comuna; también se propone mejorar la calidad del servicio y captación de ingresos.

Registros integrados, son variables que se aprovechan al modernizar el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), por medio de servicios GL (Nombre que recibe servicios de gobiernos locales), sistema que ya se encuentra implementado en algunas municipalidades del país, en coordinación con Ministerio de Finanzas, Contraloría General de Cuentas y Banco de Desarrollo Rural.

Objetivo principal: mejorar la captación de ingresos y servicio que supere toda expectativa.

Capítulo 1, hace referencia a antecedentes históricos de la municipalidad de Chimaltenango, principales funciones, servicios que presta, filosofía institucional, aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Se incluye, planteamiento del problema, razones fundamentales que justificaron su estudio, así como objetivos que guiaron esta investigación, alcances y limitaciones.

Capítulo 2, hace mención de la metodología empleada, tamaño de muestra, instrumentos utilizados para recolección y análisis de información. También incluye aportes que se esperan de esta investigación.

Capítulo 3, presenta resultados y análisis de aspectos evaluados: financieros, administrativos y mercadológicos necesarios para complementar panorama integral de la municipalidad de Chimaltenango.

Capítulo 4, describe; antecedentes, justificación y objetivos de propuesta, así como su contenido. Se presenta viabilidad y factibilidad económica, a través del análisis de costos actuales y costos propuestos, valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR). Por último, análisis entre costos y beneficios asociados al proyecto de inversión, con fin de evaluar aspectos relevantes al tema de rentabilidad.

Finalmente se presentan conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos, que facilitan la comprensión y profundización en la información que se adjunta.

## **Introducción**

La práctica empresarial dirigida se realizó en municipalidad de Chimaltenango, por medio del diagnóstico que permitiera conocer de forma integral fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en distintos procesos administrativos y/o financieros. Por lo anterior se detectó que de forma diaria la afluencia de personas superaba la capacidad de recepción de pagos en la municipalidad por contar con una sola agencia bancaria dentro de las instalaciones.

Esta situación, conlleva a que muchos de los contribuyentes posterguen sus pagos e incluso que se incremente la cartera de cuentas por cobrar sin que hasta el día de hoy, exista una estrategia de recuperación.

La alternativa de solución que se plantea como propuesta es la implementación de la diversificación de centros de pago, con el objetivo que el ciudadano pueda contar con más de una opción para realizar sus pagos.

Es importante mencionar que esta estrategia ya existe en otras municipalidades como parte de su modernización, logrando de esa manera poner a disposición del contribuyente una serie de opciones de pago que redundaran en beneficios en las arcas de la comuna.

Para el contribuyente es un mejor servicio al contar con más opciones y para la municipalidad la posibilidad de mejorar la captación de ingresos a través de la red de agencias que dispone Banrural.

La implementación permitirá contar con distintas opciones en términos de ubicación y horarios, mejorando en calidad del servicio y alcanzando objetivos de recaudación, por medio de descentralizar la captación de ingresos sin poner en riesgo las operaciones que se realicen de forma diaria.

Dentro de la investigación, se analizaron aspectos relevantes del servicio que presta la única agencia, percepción de contribuyentes al incluir más agencias y causa-efecto de numerosas colas.

Es importante mencionar que esta situación hace que ciudadanos Chimaltecos prefieran pagar boleto de ornato en municipios cercanos, dejando de percibir tan importante ingreso.

Otro aspecto importante es que dicho estudio, contempla a aquellos que por cuestiones de lejanía, les es difícil acercarse al único centro de pago ubicado dentro de la comuna, poniendo a su disposición agencias cercanas para asuntos de pago.

# Capítulo 1

## Descripción de la empresa

### 1.1 Antecedentes

El primer cabildo en Guatemala estuvo formado por dos alcaldes, cuatro regidores y un alguacil, los cuales fueron nombrados por Pedro de Alvarado en la fundación de la primera ciudad. Los ayuntamientos atendían las necesidades diarias de una población y eran formados por criollos. El ayuntamiento de una ciudad de cierta importancia se formaba de los siguientes puestos: dos alcaldes ordinarios, varios regidores, un alférez real, un procurador, varios alguaciles, escribanos, fieles ejecutores, pregonero y portero.

Los alcaldes tenían la representación y eran responsables del funcionamiento del ayuntamiento, los regidores formaban parte del mismo y asesoraban a alcaldes a través de la supervisión de obras municipales, con intencionalidad de ejercer un buen gobierno. El alférez real tenía el mando militar en su jurisdicción y los fieles ejecutores tenían la función de vigilar que las transacciones comerciales se realizaran correctamente, cobraban arbitrios de plaza, vigilaban las pesas y medidas en el mercado para supervisar precios de artículos.

Los alguaciles hacían la función de agentes de policía municipal, los escribanos eran la modalidad colonial de secretarios y archiveros los cuales llevaban registro de sesiones o acuerdos en libros de actas. El pregonero estaba encargado de divulgar las disposiciones del ayuntamiento a viva voz, y el portero ejercía funciones de vigilancia, recepción e información en el vestíbulo.

En 1462 el grupo Cakchiquel se separó del dominio K'iché, y fundó su capital en una nueva región del lugar llamado Iximché, donde además los españoles fundaron la primera capital de Santiago de los Caballeros de Guatemala, el 25 de julio de 1524. A partir de esta fecha se introdujo el idioma castellano o español como la lengua de los colonizadores.

Fue así como se dio a conocer la provincia de Chimaltenango, que colindaba al sur con Escuintla y al este con Sacatepéquez, en ese entonces, la cabecera recibía el nombre de Santa Ana Chimaltenango.

Se atribuye a Don Pedro de Portocarrero, la fundación de la cabecera del departamento de Chimaltenango, en 1526.

Chimaltenango con el título de Corregimiento del Valle, perteneció a lo que hoy es Sacatepéquez hasta el 23 de noviembre de 1752, momento en que se le confirió calidad de alcaldía mayor, así quedaron establecidas dos alcaldías mayores, la de Chimaltenango y la de Sacatepéquez.

En este departamento fue relevante la firma del acta de Patzicía, el 3 de junio de 1871, que consolidó el triunfo del general Justo Rufino Barrios y los reformistas, dando auge a diversas políticas de la época.

En sus inicios, se había considerado la posibilidad de establecer en la actual ciudad de Chimaltenango, la capital del reino de Guatemala, la cual se encontraba en Iximché. El ingeniero Juan Francisco Antonelli hizo los estudios en el Valle del Tianguesillo, y determinó que la capital no debía asentarse en ese lugar, sino en el Valle de Panchoy.

Por medio del Decreto No. 63, del 29 de octubre de 1825, la Asamblea Constituyente del Estado de Guatemala, concedió a la cabecera, que en este tiempo se llamaba Santa Ana Chimaltenango, el título y denominación de Villa, y el 15 de mayo de 1926, se le concedió el título de ciudad.

Es importante mencionar que existe un registro de los últimos veintinueve alcaldes que han sido electos y que han laborado para la comuna de Chimaltenango. El registro inicia desde 1946, con el alcalde de ese entonces, el señor Rubén Flores Avendaño, quien por su dedicación y buena labor aún es recordado por vecinos que vivieron en esa época.

Cabe destacar que sólo tres alcaldes fueron reelectos por el voto popular, dentro de los que se pueden mencionar al señor Carlos Enrique Pérez Rubio, quien fuera electo por primera vez en 1,956 y reelecto en 1,963. Otro alcalde que gozaba de la popularidad por su excelente trayectoria fue el señor Eladio Echeverría Rosales, quien fuera electo por primera vez en 1961, y reelecto por segunda ocasión en 1966. Fue hasta 1996, cuando se proclamaba como jefe edil al señor Carlos Ignacio Simaj Hernández, reelecto e instalado por segunda ocasión el 15 de enero de 2004.

El actual jefe edil es el señor Alfonso Elel Castro, quien ocupó el cargo el 15 de enero de 2012, y es responsable de manejar los destinos de la Ciudad de los Escudos, como también se le hace llamar.

### 1.1.1 Actividades principales de la municipalidad de Chimaltenango

- a) Satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio; mejorar su calidad de vida a través de la ejecución de programas de salud, educación, vivienda, infraestructura vial y saneamiento ambiental. Asimismo, suministrar los servicios de agua potable, energía eléctrica, mercados, rastros, parques, centros recreativos y deportivos, para lo cual se apoya en los consejos comunitarios de desarrollo, quienes hacen llegar sus necesidades a través del mecanismo de coordinación local, por medio de los alcaldes comunitarios.
- b) Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural de la localidad.
- c) Desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- d) Promoción de educación, cultura, deportes, ciencias y artes.
- e) Regulación y supervisión de espectáculos públicos y de publicidad comercial.
- f) Impulso de turismo interno y externo y regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos y sitios propios del municipio.
- g) Protección de los recursos renovables y no renovables.
- h) Regulación del transporte local y del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga.
- i) Regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y establecimientos similares.
- j) Formación de registros públicos regulados por la ley.
- k) Promoción y organización de ferias y festividades populares.
- l) Prestación de servicio de policía municipal.
- m) Regulación de uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos municipales.
- n) Planificación, ejecución y mantenimiento de todo género de obras públicas necesarias al municipio.

### 1.1.2 Visión, misión y valores

#### a) Visión

Ser una municipalidad eficiente en la presentación de servicios, proyectando un desarrollo integral, con la participación activa de toda la población del municipio. (Municipalidad de Chimaltenango).

#### b) Misión

Establecer una municipalidad en la cual las autoridades y trabajadores garanticen un buen servicio para lograr el desarrollo social, económico y cultural, utilizando responsablemente los recursos. (Municipalidad de Chimaltenango).

### 1.1.3 Objetivos

Establecer bases solidas que promuevan el desarrollo integral, por medio de acciones que mejoren la calidad de vida de los habitantes, salud preventiva y proyectos de inversión. (Municipalidad de Chimaltenango).

### 1.1.4 Políticas

El Código Municipal establece, en el artículo 3, que 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, 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.

Por lo antes descrito es necesario:

- Convocar a todos los sectores del municipio para elaborar y discutir con ellos las políticas públicas municipales y los planes de ordenamiento territorial y de desarrollo urbano y rural del municipio.

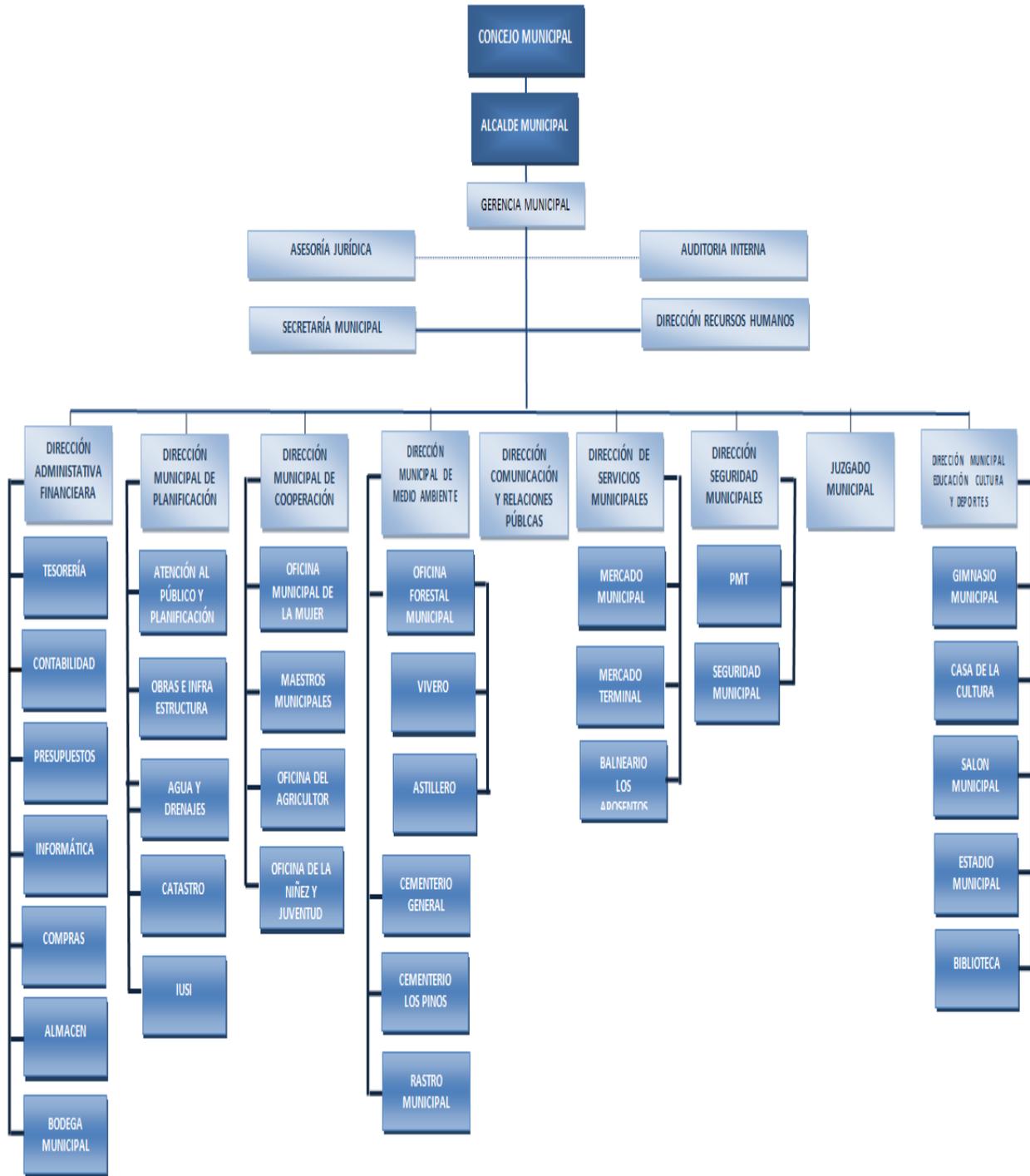
- Preservar y promover el derecho de los vecinos a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres.
- Aprobar reglamentos, ordenanzas y acuerdos municipales. Cuando estos contienen normas de observancia general, deben ser publicados en el diario oficial.
- Dar apoyo técnico a los consejos asesores indígenas de alcaldías comunitarias, a órganos de coordinación de consejos comunitarios de desarrollo y al consejo municipal de desarrollo.
- Aceptar renuncia del Alcalde, Síndicos o Concejales y dar aviso inmediato al tribunal supremo electoral. Solamente ante el Concejo Municipal pueden renunciar sus miembros.
- Aprobar convenios de asociación o cooperación con otras municipalidades o instituciones públicas y privadas, incluye las comunidades municipales.

#### 1.1.5 Estructura organizacional

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la municipalidad de Chimaltenango que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, asesoría y comunicación. Por su naturaleza es un organigrama administrativo, por su finalidad es un organigrama formal y se presenta como un organigrama general. Por su contenido representa una división integral ya que muestra de forma gráfica a todas las unidades administrativas, relaciones de jerarquía o dependencia. Por su representación gráfica es de tipo vertical, y en cada una de sus divisiones se integran distintas unidades de la municipalidad de Chimaltenango.

Está encabezado por el concejo municipal quienes son la máxima autoridad, alcalde municipal quien cumple con la representación legal, varias direcciones quienes a su vez tienen bajo su cargo distintas unidades administrativas que dependen de líneas de comunicación, dirección y autoridad, las cuales facilitan distintos procesos administrativos que reflejan el diseño de su funcionalidad, tal y como se describen en las principales funciones de áreas de la estructura orgánica y se definen de la siguiente forma.

**Ilustración 1.  
Organigrama organizacional  
Municipalidad de Chimaltenango**



Fuente: Municipalidad de Chimaltenango, octubre 2012.

### 1.1.6 Principales funciones de áreas de la estructura orgánica

A continuación se detallan distintas funciones de áreas de la estructura orgánica de la municipalidad de Chimaltenango, basados en lo que establece el Código Municipal.

#### a) Concejo Municipal y Alcaldía

Órgano colegiado superior de deliberación y decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidarios y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones, y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio, de conformidad con la ley de la materia.

Entre las competencias del concejo municipal se encuentran:

- La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales.
- El ordenamiento territorial y control urbanístico.
- Convocatoria a distintos sectores de la sociedad del municipio, para la formulación e institucionalización de políticas, planes públicos municipales.
- Control y fiscalización de distintos actos del gobierno municipal.
- Establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de servicios públicos municipales.
- Aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio.
- Aceptación de la delegación o transferencia de competencias.
- Planteamiento de conflictos de competencia a otras entidades en el municipio.
- Emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales.
- Creación, supresión o modificación de dependencias.
- Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal.
- Organización de cuerpos técnicos, asesores, y consultivos que sean necesarios al municipio.

- Preservación y promoción del derecho de vecinos y de comunidades.
- Fijación de rentas de bienes municipales.
- Proponer la creación, modificación o supresión de arbitrios al organismo ejecutivo.
- Fijación de sueldo y gastos de representación al alcalde, las dietas por asistencia, y cuando corresponda, las remuneraciones a los alcaldes comunitarios. Emitir reglamento de viáticos.
- Concesión de licencias temporales a sus miembros para no asistir a sesiones.
- Aprobación de la emisión de acciones, bonos, y demás títulos valores que consideren necesarios.
- Aprobación de los acuerdos y convenios de asociación con otras entidades públicas y/o privadas.
- Promoción y mantenimiento de relaciones con instituciones públicas.
- Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que corresponden.
- Creación del cuerpo de policía municipal.
- Elaboración y mantenimiento del catastro municipal.
- Promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio.
- Las demás competencias inherentes a la autonomía del municipio.

El Alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el concejo municipal. Entre las atribuciones del Alcalde se pueden mencionar las contempladas en el Código Municipal:

- Cumplir con disposiciones de la Corporación Municipal.
- Presidir las sesiones del concejo municipal.
- Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales.
- Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.
- Disponer de gastos, dentro de los límites de su competencia, autorizar pagos y rendir cuentas.
- Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad. Nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover a los empleados municipales.

- Ejercer la jefatura de la policía municipal.
- Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.
- Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe, las medidas necesarias, y dar cuenta inmediata al Concejo Municipal.
- Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo que tal facultad esté atribuida a otros órganos.
- Contratar obras y servicios que le corresponden.
- Promover y apoyar la participación y trabajo de las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en el municipio.
- Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal.
- Autorizar, con el secretario municipal, todos los libros que deban usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio, con excepción de los libros contables.
- Autorizar a título gratuito los matrimonios civiles.
- Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios.
- Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas, del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince días del mes de enero de cada año.
- Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal y las autoridades y funcionarios públicos.
- Presentar el presupuesto anual de la municipalidad, al Concejo Municipal, para su conocimiento y aprobación.

b) Secretaría

Las atribuciones que menciona el Código Municipal para esta unidad son:

- Elaborar en los libros correspondientes las actas de sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas con su firma.
- Certificar las actas y resoluciones del Alcalde o Concejo Municipal.
- Dirigir y ordenar los trabajos de secretaría, cuidando que los empleados cumplan con sus obligaciones.

- Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, enviando ejemplares al Organismo Ejecutivo, Congreso de la República, Concejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.
- Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto.

c) Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal (DAFIM)

Es la unidad de la municipalidad que coordina la administración del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones; las funciones generales de conformidad con el Código Municipal y la modernización financiera municipal son las siguientes:

- Responsable de dirigir, planificar, organizar, administrar, supervisar y evaluar, todas las operaciones presupuestarias, contables y financieras de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la municipalidad, y coordinar con las demás unidades de la organización municipal, lo relativo a la información que deberá registrarse en el sistema.
- Proponer al Alcalde Municipal, en coordinación con la dirección municipal de planificación, la política presupuestaria y las normas para su formulación, mediante la coordinación y consolidación de la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en lo que corresponde a las dependencias municipales.
- Asistir al Alcalde Municipal para que, asesorado por las comisiones de finanzas y probidad y funcionarios municipales, con sujeción a las normas presupuestarias contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal y la Ley Orgánica del Presupuesto, formule el proyecto de presupuesto, en coordinación con las políticas públicas vigentes, y en la primera semana del mes de octubre de cada año, para someterlo a consideración del Concejo Municipal, como lo establece el Código Municipal.
- Administrar la gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones. De conformidad al sistema financiero y a los lineamientos del Ministerio de Finanzas Públicas como órgano rector del sistema.

- Asesorar al Alcalde y Concejo Municipal en materia de administración financiera.
  - Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera, y aplicar las normas y procedimientos que emanen de estos.
  - Dirigir y administrar todo el proceso de liquidación y recaudación de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones establecidos en las leyes.
- 
- Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes en coordinación con el catastro municipal.
  - Informar al Alcalde y a la oficina municipal de planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación.
  - Administrar la cuenta única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la cuenta única del tesoro municipal y flujos de caja y programación.
  - Presentar la información financiera que por ley le corresponde.
  - Elaborar las propuestas de la política financiera y someterlas a consideración del Alcalde y este a su vez al Concejo Municipal.
  - Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas y normas dictadas por el Concejo Municipal.
  - Proponer normas complementarias, tal como indica el Código Municipal, para que se tenga mayor efectividad en la administración financiera integrada municipal.
  - Dirigir, coordinar y ejercer el control previo en las labores de registro de la ejecución del presupuesto en las etapas del compromiso, devengado y pagado en la ejecución de los gastos. Así como del devengado y percibido en la ejecución de los ingresos, de acuerdo a lo establecido en las normas y procedimientos vigentes.
  - Analizar y enviar para consideración del Alcalde y Concejo Municipal, los estados financieros que permitan conocer y evaluar la política financiera. Así como de la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial.
  - Proponer las modificaciones presupuestarias, que conforme al Código Municipal, le corresponde aprobar al Alcalde Municipal.

- Establecer normas para el manejo y control de los fondos rotativos y en casos necesarios de cajas chicas.
- Preparar y presentar al Concejo Municipal los informes de la gestión física y financiera del presupuesto, que faciliten la toma de decisiones y luego su envío al Instituto de Fomento Municipal, Ministerio de Finanzas Públicas y Contraloría General de Cuentas por medio de los procedimientos que se establezcan.
- Supervisar, controlar y apoyar la gestión administrativo-financiera de las diferentes dependencias municipales.
- Preparar la información correspondiente de las solicitudes de endeudamiento y financiamiento mediante donaciones para que el Alcalde la presente al Concejo Municipal, para su respectiva aprobación.
- Revisar la programación de los ingresos y egresos de la municipalidad, presentes y futuros, a fin de verificar que existe la capacidad de pago para obtener y asegurar el pago del endeudamiento.
- Examinar que existen los programas o proyectos priorizados y con los estudios técnicos y financieros adecuados, para financiarlos con endeudamiento o mediante donaciones.
- Asesorar al Alcalde y Concejo Municipal en materia de endeudamiento y donaciones.

**Ilustración 2.**  
**Estructura organizativa**  
**Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal**



Fuente: Manual de integración financiera municipal, octubre 2012.

Ilustración No. 2, para que las funciones de las unidades de administración financiera integrada municipal, logren alcanzar un nivel operativo sistemático y funcional que conlleve al fortalecimiento del control interno en los procesos administrativos y financieros, en coordinación con el aprovechamiento racional de los recursos, y para obtener resultados e información confiable y oportuna, se debe organizar de la siguiente manera:

- Director financiero municipal
- Área de informática
- Área de presupuesto
- Área de contabilidad
- Área de tesorería.

#### d) Unidad de Auditoría Interna Municipal

Es el ente encargado de evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección en todas las áreas, sin importar el tipo o clase de actividad: financiera, contable, presupuestaria, administrativa, técnica e informática. Está conformada por un Auditor Interno, el cual deberá ser guatemalteco de origen, ciudadano en el ejercicio de sus derechos públicos, contador público y auditor colegiado activo y podrá ser contratado a tiempo completo o parcial.

El Auditor Interno, además de velar por la correcta ejecución presupuestaria, deberá implantar un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria, será responsable de sus actuaciones ante el Concejo Municipal. Las municipalidades podrán contratar, en forma asociativa, un auditor interno. Sus funciones serán normadas por el reglamento interno correspondiente.

#### e) Dirección Municipal de Planificación

Es la que se encarga de coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Son atribuciones de la Dirección Municipal de Planificación las siguientes:

- Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- Elaborar los perfiles, estudios de pre-inversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.

### 1.1.7 Productos y servicios

Los servicios que la Municipalidad de Chimaltenango proporciona, tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de los habitantes. Tales disposiciones tienen una base legal en la Constitución Política de la República de Guatemala que expresa, artículo 2. “Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona”; el artículo 253 afirma que “los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas.”

Derivado de lo anterior los servicios más relevantes son:

- a) Servicio de agua potable
- b) Servicio de cementerios
- c) Balneario Los Aposentos
- d) Locales municipales
- e) Limpieza y ornato
- f) Biblioteca municipal.
- g) Salón de usos múltiples
- h) Gimnasio municipal
- i) Estadio municipal
- j) Rastro municipal
- k) Parques
- l) Centros recreativos
- m) Alumbrado público
- n) Limpieza
- o) Alcantarillado

### 1.1.8 Segmentos que atiende

Con la finalidad de superar la pobreza y mejorar las condiciones de grupos vulnerables en asuntos de salud preventiva, educación, seguridad ciudadana, los segmentos a los que se atiende son:

- a) Segmentos eminentemente pobres y grupos vulnerables, por medio de la creación de nuevos enfoques y metodologías de trabajo, que conlleven a superar a la población de escasos recursos.
- b) Segmentos de la población que por sus condiciones es necesaria la inversión social, a través de estrategias que mejoren la calidad de vida de los sectores más necesitados y vulnerables, para que con su propio esfuerzo superen tal situación.
- c) Segmento de empresas, universidades, empresas comerciales, industriales y de servicio, organismos no gubernamentales, asociaciones de profesionales y otras.

### 1.1.9 Mercado

Por su contenido, existen bienes que satisfacen distintas necesidades y/o deseos de los consumidores y para este caso, los ciudadanos chimaltecos, son los consumidores potenciales que comparten la necesidad de obtener distintos servicios tales como: agua potable, limpieza de calles, mercados y tragantes, campañas de seguridad preventiva y seguridad ciudadana, a cambio y para satisfacer dichas necesidades, es necesario el pago de distintos arbitrios municipales tales como: canon de agua, boleto de ornato, pago del impuesto único sobre inmuebles entre otros.

En la actualidad las municipalidades obtienen ingresos del aporte constitucional al cual se adicionan, los ingresos propios percibidos por los contribuyentes por medio de impuestos, tasas y arbitrios, quienes a la vez demandan un conjunto de bienes y servicios, los cuales son puestos a disposición de los habitantes.

### 1.1.10 Factores externos que influyen de forma significativa

#### a) Aspecto político

El aspecto político influye significativamente en la municipalidad de Chimaltenango, principalmente porque está orientada ideológicamente hacia la toma de decisiones para conseguir los objetivos de los asuntos públicos. Sin embargo, la descentralización como proceso propone y transfiere el poder y toma de decisiones a la comunidad y esto sólo tiene sentido, cuando las municipalidades hacen valer su autonomía.

La Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 224, establece que para su administración, el territorio de la república se divide en departamentos y municipios. Para cumplir tal disposición se crean regiones de desarrollo integral como los consejos nacionales, regionales, departamentales y municipales de desarrollo urbano y rural de sus respectivas competencias, así como el ordenamiento territorial

#### b) Aspecto legal

Las siguientes normas y leyes regulan la actuación municipal en materia política legal, por lo cual se hace necesario el conocimiento de las mismas.

- Constitución Política de la República de Guatemala

Es la ley fundamental o carta magna de la nación, que contiene el conjunto de reglas que organizan a la sociedad, establecen la autoridad y garantizan la libertad. También norma el régimen municipal porque establece la autonomía de dichas entidades, así como los derechos y prohibiciones a las que están sujetas.

La Constitución Política de la República de Guatemala, en el Capítulo VII, artículo 253 al 262 reza todo lo concerniente al Régimen Municipal: autonomía municipal, gobierno municipal, recursos económicos del municipio, asignación para las municipalidades, derecho de antejuicio

de los alcaldes, juzgado de asuntos municipales, privilegios y garantías de los bienes municipales, prohibiciones de eximir tasas o arbitrios municipales y Ley de Servicio Municipal.

- Código Municipal, Decreto Número 12-2002

El Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios, a través del gobierno municipal. También influye el contenido de las competencias que corresponden a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen.

- Código de Salud

Dentro de varios servicios que la municipalidad implementa para la población, existen programas y/o servicios que apoya de forma conjunta con el Ministerio de Salud, por lo que es necesario tomar medidas sanitarias y de prevención al deterioro del medio ambiente que se respaldan en los artículos 103 y 104 en los cuales se prohíbe arrojar o acumular desechos sólidos de cualquier tipo en lugares no autorizados, y en caso que el ministerio de salud comprobara tal situación, sin llenar los requisitos del Código de Salud, deberán ser transportados a otros lugares que cumplan con los requisitos sanitarios, con base a un programa que de común acuerdo establezcan las municipalidades respectivas y el Ministerio de Salud.

- Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento

Es la ley específica que norma los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público. Dichos sistemas funcionan en las municipalidades en forma integrada, a través del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal.

- Ley de Contrataciones del Estado

Esta ley regula la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales.

- Acuerdos de Paz

Es necesario propiciar la participación social en el marco de la autonomía municipal, profundizándose hacia los gobiernos locales con el consiguiente reforzamiento de sus recursos técnicos, administrativos y financieros, con énfasis en tareas de administración financiera.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas

Es el instrumento legal que norma la función fiscalizadora de las entidades públicas, incluye las municipalidades, así como los contratistas de obras o cualquier persona que reciba o administre fondos del Estado o que haga colectas públicas. Esta fiscalización está enfocada a evaluar la probidad, transparencia, eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, así como la calidad del gasto público ejecutado por medio del presupuesto municipal.

- Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87

La Constitución Política 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.

#### c) Aspecto económico

El presupuesto es el instrumento legal por medio del cual se lleva cuenta y razón de los ingresos y gastos. Su aprobación se establece por medio de acuerdo y certificación del punto de acta de aprobación por el Concejo Municipal, de conformidad con Decreto 12-2002, Código Municipal, artículo 131. El presupuesto se circunscribe al ejercicio fiscal, que por la ley citada, se encuentra establecido del uno de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.

Las etapas o momentos de la ejecución presupuestaria son:

- Etapa de lo comprometido. Es el momento que se utilizará para afectar preventivamente la disponibilidad de los créditos presupuestarios, por un gasto que inicia su trámite frente a terceros, luego de cumplir las etapas internas de solicitud por parte de la unidad

interesada del bien o el servicio, la verificación de las existencias (en el caso de los materiales y suministros), las solicitudes de cotización y la adjudicación.

El registro se realiza con una orden de compra. En esta etapa no se genera ninguna obligación efectiva de parte de la municipalidad frente a terceros, se trata de una reserva de crédito presupuestario, para atender futuras obligaciones, si se dan las condiciones preestablecidas.

- Etapa de lo devengado. Esta etapa registra el momento de la incorporación del bien o el servicio a la municipalidad, momento en que se producen hechos jurídicos y reales de importancia. El momento del devengado, es el que capta la contabilidad patrimonial y, al incluirlo en el sistema presupuestario, se constituye en el anexo de integración de ambos módulos.
- Etapa de lo Pagado. Este momento se registra cuando se cancela una obligación o se hace efectivo un anticipo financiero. La obligación puede ser cancelada antes (anticipo), en el momento de la incorporación (devengado), lo que constituye un pago al contado, o a posteriori, generándose las cuentas por pagar. Este proceso se lleva a cabo en la tesorería municipal al emitirse el cheque de pago, con base al expediente conformado por el proveedor o prestador del servicio.
- Cuenta única del tesoro municipal. Es el conjunto de cuentas monetarias administradas por la tesorería municipal y que están compuestas por cuentas recaudadoras y cuentas con destino específico (aportes constitucionales, proyectos, obras, préstamos y donaciones). La base legal se encuentra en el artículo 98 del código municipal inciso “n” que literalmente dice: Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la cuenta única del tesoro municipal.
- Cuentas recaudadoras. Se denominan cuentas recaudadoras a las cuentas corrientes bancarias habilitadas exclusivamente para la recepción de fondos, tal es el caso de cuentas bancarias en donde los contribuyentes realizan los pagos de sus impuestos, tasas, arbitrios, y otros. Contra estas cuentas no se podrá girar ningún pago y, los

fondos se deberán transferir a la cuenta única pagadora, por lo tanto, sus saldos siempre serán iguales a cero.

Se utilizan cuando el recaudo de los ingresos lo realice el sistema bancario, derivado de un convenio especial que así lo amerite y que sea certificado el manejo de la recaudación; de lo contrario las recaudaciones se realizarán estrictamente a través de los cajeros receptores, a través del proceso definido para el efecto.

- Cuenta única pagadora. La cuenta única pagadora se basa fundamentalmente en que las municipalidades administran una sola cuenta monetaria con apertura en un banco del sistema, denominada Cuenta Única del Tesoro Municipal (Municipio, Departamento), en la cual se deben ingresar todos los recursos percibidos, sean tributarios, no tributarios, propios, con afectación específica, además de los provenientes de préstamos y donaciones. Con esta cuenta se deberán efectuar todos los pagos que correspondan a las obligaciones contraídas por las municipalidades. Se excluirán solamente los recursos que por normas legales se deben mantener en cuentas bancarias específicas.

La tesorería operará la cuenta única pagadora, bajo un mecanismo de cuentas escriturales, en las cuales serán registradas y acumuladas las operaciones de débito y crédito realizadas por la tesorería municipal, de manera individual, en función de la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos del municipio. Por definición, esta cuenta es la única que permite girar cheques, el objetivo específico es obtener dichos documentos impresos por el sistema en forma automatizada y cumplir con planificación de pagos según se defina.

#### d) Aspecto social

Teóricamente los objetivos de las municipalidades no se encuentran establecidos, por lo que se tomaron en cuenta algunos elementos del Código Municipal, Decreto 12-2002, artículos 3 y 67, ya que estos se visualizan como objetivos que dichas instituciones deben alcanzar:

- Ejercer por medio de sus autoridades el gobierno y la administración de sus intereses, obtener y disponer de sus recursos patrimoniales, atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos.
- Promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestar cuantos servicios contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio, para mejorar la calidad de vida.

Para alcanzar estos objetivos las municipalidades deben impulsar de manera permanente el desarrollo integral del municipio, ya que el Código Municipal le otorga la posibilidad de actuar en aspectos relacionados a la salud, educación, urbanismo, transporte, mercados, cementerios, cultura, deporte, programas de vivienda y, en general, la atención de los servicios públicos.

e) Aspecto tecnológico

La municipalidad de Chimaltenango posee tecnología apta para desarrollar y soportar la carga operacional y transaccional de la comuna, los cuales se registran de forma diaria por medio de una serie de operaciones que facilitan el ingreso y registro recaudado. Es importante mencionar que existe el apoyo de BANRURAL, quien adiciona su tecnología como apoyo directo a las diversas transacciones, de tal forma que se cuente con un soporte técnico de alto nivel.

**Ilustración 3.**

**Modelo de integración del sistema integrado de administración financiera**



Fuente: Sistema integrado de administración municipal, octubre 2012.

La ilustración No. 3. Muestra el modelo integrado que se conceptualizó del SIAF-muni en Guatemala, está constituido por las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería, está integrado por módulos de gestión municipal para el control de recaudaciones, endeudamiento municipal, nóminas y planillas, proyectos de inversión, manejo de la cuenta corriente de los contribuyentes a

través de módulos de arbitrios, agua potable e Impuesto Único Sobre Inmuebles, cada uno de estos módulos están integrados y producen información oportuna para alimentar otros sistemas de entidades del gobierno central, cuando se produce la rendición de cuentas cada mes.

A continuación se presenta el cuadro No. 1. El cual muestra las diferencias entre Siaf muni y Sicoin GL, (Sicoin, Gobiernos Locales) como parte de los aspectos tecnológicos.

**Cuadro 1.**  
**Diferencias entre el SIAF MUNI Y SICOIN GL**

<b>ASPECTOS</b>	<b>SIAF MUNI</b>	<b>SERVICIOS GL</b>
<b>Infraestructura tecnología</b>	Cliente servidor	Internet
	Para implementar otros puntos de servicio se necesita de alta inversión.	Para implementaren cualquier lado físico.
	Dificultad para publicar información en línea	Centralización de los datos.
	Datos almacenados en la municipalidad	Publicación de la información en un portal centralizado y en línea.
<b>Puntos de cobro</b>	Es necesario realizar conexiones punto a punto, municipalidad y banco.	Se pueden implementar puntos de cobro en cualquier lugar en donde se tenga acceso a Internet.
<b>Configuración de servicios</b>	Los servicios están configurados de igual forma, para todas las municipalidades.	Se pueden configurar de forma particular, según las necesidades de las municipalidades.
<b>Cobros por la banca nacional</b>	No implementado.	Implementado.
<b>Mantenimiento y soporte</b>	La información se encuentra almacenada en cada municipalidad.	La información está centralizada, lo cual facilita el proceso.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Descentralización**

Koontz (1998) “La descentralización implica algo más que la delegación de autoridad y no refiero a aquella política que sostienen algunas organizaciones en el sentido de establecer cuales decisiones son tomadas por las altas jerarquías de las empresas y cuales se desplazan a los niveles subsiguientes, el establecimiento de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la apropiada selección y capacitación al personal, así como los controles adecuados.”

Chiavenato (2002) “El proceso de descentralización en las empresas se presenta cuando las decisiones son tomadas en los niveles bajos de la organización, afectando a muchas funciones establecidas, al haber poco control en la toma de decisiones”.

Chiavenato (2002) “La descentralización trae como consecuencia la perdida de uniformidad en las decisiones. Sin embargo, reuniones de “coordinación” entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma función pueden reducir este problema. Asimismo cabe la posibilidad de que con la descentralización se tienda pensar que ya no es necesario pedir asesoría a los administradores que se encuentran en la cima de la organización causando desequilibrio en la toma de decisiones. Por lo tanto, al llevar a cabo la descentralización, se debe prever el entrenamiento necesario en los trabajadores para evitar confusiones de responsabilidad en sus actividades, así como una delegación paulatina de funciones, comprobando con regularidad el desempeño de los trabajadores con el fin de cerciorase que las funciones existentes fueron satisfactoriamente asimiladas, antes de delegar nuevas funciones.”

### **1.2.2 Municipio**

Escobar (2010) “Es el resultado del grado de desarrollo histórico de la sociedad con autoridad y personalidad propia pero sometida a la potestad suprema del poder estatal, que responde al carácter de agrupamiento asociativo del ser humano”

### 1.2.3 Municipalidad

Escobar (2010) “Es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al municipio forma parte del estado y contribuye a la realización de sus fines.”

### 1.2.4 Arbitrio

Linares (2005) “Impuesto establecido, mediante una ley, por el congreso de la república, a favor de una o todas las municipalidades. A cambio del cobro del arbitrio la municipalidad no está obligada a dar un servicio directo al contribuyente.”

Código municipal “Las finanzas municipales, son el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y pasivo del municipio, como se describe en el artículo 99 y 100 (Reformado por el decreto 22-2010) del código municipal, también se dice que es la disciplina que aplica el proceso administrativo al origen y destino de los ingresos y gastos públicos municipales de los propósitos que orientan la organización del gobierno local.

Los ingresos municipales están constituidos por los recursos financieros que el gobierno municipal obtiene por cuenta propia, conocidos como ingresos corrientes o fondos propios, también recibe del organismo ejecutivo y demás instituciones estatales, las denominadas transferencias del gobierno central, con el objetivo de dar cumplimiento a sus fines.

El código municipal prohíbe al gobierno municipal la percepción de ingresos que no estén autorizados, aspecto que deviene del principio de legalidad (Artículo 101 del código municipal)”

### 1.2.5 Presupuesto municipal

Linares (2005) “El presupuesto municipal es la expresión formal, escrita y planificada de los ingresos que la municipalidad considera que podrá obtener y los gastos o egresos que estima realizar durante el ejercicio fiscal del presupuesto y la contabilidad del municipio”

Es también instrumento o herramienta de planeación que permite una adecuada dosificación de acciones a ejecutar en un período de tiempo determinado.

El ejercicio fiscal inicia el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.

“El presupuesto municipal contiene decisiones políticas relativas a ingresos y gastos municipales (De donde saldrán los recursos que se gastaran). Deben de estar basados en el fundamento participativo de la población, para garantizar la máxima satisfacción de necesidades y aspiraciones de los vecinos”

#### 1.2.6 Cultura democrática

Faiss (2005), “La democracia tiene dos grandes características. En primer lugar, es una forma de gobierno donde las autoridades son producto del voto popular, están sujetas a la ley y deben garantizar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos fundamentales. En segundo lugar, la democracia es una forma de vida que necesita de gobernantes democráticos, así como de ciudadanos con una cultura democrática que les permite comprenderla y aceptarla como la mejor forma de gobierno. Estas actitudes llevan a los ciudadanos a practicar la democracia de manera permanente y a participar activamente de los asuntos públicos.”

#### 1.2.7 Alcaldías indígenas

Linares (2005), “Son una forma tradicional de representación y de participación de los pueblos indígenas que existen en varios municipios. El gobierno municipal tiene la obligación de reconocer, respetar y promover las alcaldías indígenas, incluyendo sus reformas de funcionamiento administrativo (Artículo 55 del código municipal).

Según el código municipal “El cabildo abierto, son sesiones del concejo municipal en las que se escucha la opinión de los vecinos, cuando la importancia de un asunto municipal así lo requiera. Indica el Artículo 38..

El concejo municipal con el voto de las dos terceras partes de sus integrantes, puede decidir convocar a una sesión de cabildo abierto, fijando el lugar, día y hora. En estas sesiones los vecinos tendrán voz pero no voto, debiendo guardar la compostura, decoro y dignidad.”

#### 1.2.8 Autonomía del municipio

Tavico (2011), “Es la capacidad que por delegación del estado, tienen los municipios para atender los asuntos que les corresponden, por medio de sus propias autoridades y normas.

Significa que otra autoridad pública (por ejemplo, el presidente de la república o diputado) no puede dar órdenes a las autoridades municipales o intervenir en los asuntos propios del gobierno municipal.

Principio de legalidad, Se manifiesta en la constitución política de la república, el artículo 154 dice que: “los funcionarios y empleados municipales están sujetos a la ley, no son superiores a la ley. Significa que en todas sus actuaciones están obligados a cumplir y respetar los mandatos de la ley. Por ejemplo, la municipalidad tiene autonomía para decidir cómo gastar los recursos, pero solamente se pueden destinar fondos para actividades que permite la ley y están contempladas en su presupuesto y el gasto debe hacerse en la forma en que lo establece la ley”.

#### 1.2.9 Ingresos municipales

Linares (2005) “Los ingresos municipales provienen de diversas fuentes, las cuales están descritas en el artículo 100 del código municipal y que se pueden clasificar en aportes constitucionales, impuestos que el congreso decreta, donaciones, producto de arbitrios, prestamos, contratos de concesión etc. Los ingresos propios o de recaudación local son de dos tipos, ingresos tributarios y no tributarios. Dentro de los ingresos tributarios están: Arbitrio de ornato, arbitrio sobre actividades comerciales, arbitrios sobre extracción de productos agrícolas, arbitrio sobre anuncios, arbitrio de televisión por cable.” Los ingresos no tributarios son los que el concejo municipal puede fijar, establecer o modificar en forma directa, mediante una ordenanza o reglamento, que después de aprobada debe de ser publicada en el diario de Centro América.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Miembros de la corporación municipal de Chimaltenango, fueron testigos presenciales de la saturación de personas que realizaban pagos de distintos servicios dentro de edificio municipal, en especial porque la concentración de usuarios prevaleció sin importar la hora.

Para definirlo de forma clara, se identificó como causa principal la centralización de pagos por parte de contribuyentes y el colapso de la unidad recaudadora, al sobrepasar su capacidad instalada. Dado el crecimiento poblacional y demanda de servicios públicos, la problemática se hace más evidente, sin embargo, no existe por el momento, otra alternativa de pago que facilite y mejore ciertas condiciones de servicio.

El problema de recaudación municipal en una sola agencia trae como consecuencia:

- a) Dar un servicio con el mínimo de calidad.
- b) Recaudación deficiente.
- c) Acumulación de formas de papel y carencia de espacio físico para su resguardo.

(Todo recibo 7 B que ingresada en banco, es devuelto a dirección administrativa financiera municipal para respectiva custodia, acumulándose por grandes cantidades que de por ley deben resguardarse hasta por un periodo de 20 años, ya que por requerimientos de contraloría general de cuentas o ministerio público, pueden servir para cualquier tipo de investigación.

### **1.4 Justificación**

Es importante aprovechar aspectos tecnológicos en beneficio de contribuyentes que en demanda de agilizar nuevos procesos, exigen distintos procedimientos que contribuyan a mejorar estándares de servicio. Esta investigación promueve, descentralizar ingresos que serian captados por medio del aprovechamiento de la cobertura de agencias bancarias.

Es importante mencionar que adicional al tema de incluir más agencias, se promueve implementar en un futuro cercano, en una segunda fase, pago de transacciones municipales por

medio de débitos a cuentas constituidas en banco de desarrollo rural, por medio de banca en línea al utilizar cualquier medio con conexión a internet.

Es fundamental destacar que, según Instituto Nacional de Estadística (INE), se proyecta para el año 2012, población estimada de 124,515 habitantes para la cabecera departamental de Chimaltenango, mismos que demandarán distintos servicios municipales.

Justifican la investigación:

- a) Centralización: actualmente se trabaja de forma centralizada, provoca largas filas, y conlleva a que muchos contribuyentes posterguen pagos.
- b) Transparencia: descentralizar es percibido por parte del contribuyente como síntoma de transparencia, ya que recaudar y manejar efectivo se maneja de forma descentralizada.
- c) Servicio: se propone mejoras sustanciales en temas de servicio, ya que se pondrán a disposición más de novecientas agencias del Banco de Desarrollo Rural, ubicadas estratégicamente para brindar oportunidad de efectuar pagos de forma cómoda y conveniente.
- d) Almacenamiento de formas: Resguardo y obligada custodia de recibos operados por banco de desarrollo rural, influyen en carencia de espacio físico ya que los mismos son devueltos constantemente a la dirección administrativa financiera municipal.
- e) Recuperación oportuna de ingresos: incentivar a contribuyentes por medio de nuevas opciones, permitirá recuperar de forma oportuna ingresos por concepto de arbitrios municipales.
- f) Riesgo en falsificación de formas impresas: este riesgo disminuye porque la nueva implementación propone recibos electrónicos, custodiados en agencias de pago, en lugar de ser custodiados por funcionarios.
- g) Plataforma para realizar operaciones vía internet: se justifica ya que dicha implementación permitirá en un futuro realizar operaciones vía internet por medio de pagos con débito a cuentas bancarias.

## **1.5 Pregunta de investigación**

Al tomar en cuenta que los procedimientos bien definidos son esenciales al implementar la propuesta, se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué procedimientos administrativos deben implementarse para descentralizar la captación de ingresos, por medio del sistema integrado de Administración Financiera SIAF (Servicios GL), en municipalidad de Chimaltenango?

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Descentralizar la captación de ingresos, por medio del sistema integrado de Administración Financiera SIAF (Servicios GL), en la municipalidad de Chimaltenango.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- a) Optimizar las condiciones municipales en términos de ingreso, a través de un servicio más accesible, rápido y confiable para los contribuyentes de la municipalidad de Chimaltenango.
- b) Comprobar, por medio de los ciudadanos que visitan la municipalidad, si la implementación de más agencias del Banco de Desarrollo Rural, es percibido como una mejora en el servicio.
- c) Implementar el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), por medio de servicios GL, como una estrategia para descentralizar la recepción de ingresos de la Municipalidad de Chimaltenango.

## **1.7 Alcances y limitaciones**

Por medio de la presente investigación, se espera conocer la relación que existe entre la mejora de los ingresos municipales y el aumento del número de agencias para temas de cobro ya que se considera que al aumentar el número de agencias, de igual manera aumentan los ingresos municipales.

La investigación se realizó dentro de la Municipalidad de Chimaltenango, ubicada en la primera calle y primera avenida de la zona dos de Chimaltenango, durante el período comprendido de mayo a diciembre de 2012.

La institución municipal proporcionó fuentes de información y documentación necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Asimismo, se tuvo apoyo de colaboradores al requerirles información relacionada al puesto de trabajo.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

#### **2.1 Tipo de investigación**

En el proyecto se utilizó investigación exploratoria y descriptiva, ya que pretendía describir de manera clara y objetiva, datos que avalan el presente informe de Práctica Empresarial Dirigida.

Investigación exploratoria: Es aquella que se efectúa sobre un tema desconocido o poco estudiado, por lo que su resultado constituye una visión aproximada del objeto de estudio.

Investigación descriptiva: Consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes, predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos y/o personas.

La investigación exploratoria se utilizó, ya que no se intenta dar explicación al problema de largas colas, por el contrario se utiliza para identificar antecedentes generales del problema.

La investigación descriptiva se utilizó, ya que se pretende conocer a través de la descripción situaciones, costumbres y actitudes de los contribuyentes que visitan la municipalidad de Chimaltenango.

## 2.2 Sujetos de la investigación

Se elaboró una matriz en la que se identifican los puestos que desempeñan, cantidad de personas, género, tiempo de laborar y edad.

**Cuadro 2.**  
**Matriz que refleja las características de los sujetos de la investigación**

<b>Título del puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Genero</b>	<b>Tiempo de trabajar</b>	<b>Edad.</b>
Síndicos	3	Masculino	9 meses	Entre 42 y 60 años
Concejales	3	Femenino	9 meses	Entre 39 y 60 años
Alcalde Municipal	1	Masculino	9 meses	59 años.
Directora de municipalidades de Banrural	1	Femenino	5 años	35 años
Consultor de Finanzas	1	Masculino	4 años	36 años
Jefe de agencia de Banrural	1	Femenino	6 años	32 años
Supervisor de finanzas	1	Masculino	3 años	46 años
Colaboradores	19	Distintos	9 meses	Entre 20 y 30 años
Contribuyentes (Usuarios)	110			

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Según cuadro No. 2. Es de suma importancia delimitar la población caso de estudio ya que es preciso establecer criterios por la relación que existe con los objetivos de la investigación. Dentro de esta perspectiva se incluye al total de sujetos que participaron en la presente investigación con características comunes para la cual se harán extensivas las conclusiones que corresponden. De esta manera, la muestra fue de siete miembros del concejo municipal, director de municipalidades de Banrural, consultor de finanzas, jefe de agencia de Banrural, supervisor de finanzas, 19 colaboradores y 110 contribuyentes.

### 2.2.1 Tamaño de la muestra

De todos los sujetos de estudio estadístico (población) se tomó un subconjunto (muestra) de 110 personas para poder tener una seguridad del 95%, tal y como lo demanda el cálculo de la muestra en la siguiente ilustración.

La muestra fue seleccionada de los contribuyentes que visitan la agencia de Banrural, ubicada dentro de la agencia de la municipalidad de Chimaltenango.

#### Ilustración 4.

##### Elementos para el cálculo de la muestra

600	Promedio de personas atendidas
24	Días que atiende el banco al mes
14,400	Personas atendidas al mes
12	Meses del año
<b>172800</b>	<b>Personas Atendidas al año</b>

N =	<b>172800</b>	Tamaño de la población atendida en un año.
Z =	1.96 <sup>2</sup>	Nivel de confianza
p =	0.05	Probabilidad de éxito, o proporción esperada
q =	0.95	Probabilidad de Fracaso
d =	0.0407 <sup>2</sup>	Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

### Cálculo del tamaño de la muestra

	$\frac{N}{d^2}$	x	$\frac{Z^2}{(N-1)}$	x	$\frac{p}{Z^2}$	x	$\frac{q}{X}$	$\frac{q}{X}$	
n=	172800	x	1.96 <sup>2</sup>	x	0.05	x	0.95	0.95	
	0.0407 <sup>2</sup>	x	(172800-1)	+	1.96 <sup>2</sup>	X	0.05	X	0.95
n=	172800	x	3.8416	x	0.05	x	0.95	0.95	
	0.0016564	x	172799	+	3.84	X	0.05	X	0.95
n=	663828.48			x	0.0475				
	286.22			+	0.19208	X	0.95		
n=			31531.85						
	286.22		+	0.182476					
n=			31531.85.						
n=			286.40					=	<b>110</b>

Fuente: Estadística básica en administración, Mark L. Berenson, David M. Levine

### 2.3 Instrumentos

Para la recopilación de los datos que avalan el informe de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) se utilizaron los siguientes instrumentos:

a) Observación:

Instrumento que facilita la descripción sistemática de eventos y comportamientos, en el escenario social elegido para ser estudiado. Para el tema objeto de estudio, se planificó varias visitas a la agencia Banrural, y a alrededores de la municipalidad de Chimaltenango, con el objetivo de evidenciar expresiones no verbales de contribuyentes sujetos de estudio, forma en cómo y con quien interactúan y determinar cuánto tiempo invierten en la espera.

b) Cuestionario 1:

Es una serie de preguntas cuyo objetivo es obtener información de algún fin en concreto. Fue dirigido a contribuyentes, y se utilizaron preguntas abiertas y cerradas (ver anexo No. 2). El objetivo de su aplicación fue validar la necesidad de contar con más agencias para recepción de pagos.

c) Cuestionario 2:

Fue dirigido a colaboradores, se utilizaron preguntas abiertas y cerradas, (ver anexo No. 3), se aplicó para obtener información que diera validez a la necesidad de descentralizar la captación de ingresos.

d) FODA:

Herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos y externos de programas y proyectos. Se representa a través de una matriz de doble entrada (ver anexo No. 1) El objetivo de utilizar dicha herramienta fue conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la municipalidad de Chimaltenango.

## **2.4 Procedimiento**

A continuación se enuncian procedimientos efectuados en el proceso de la investigación:

- a) Definición del problema y alcance de la investigación.
- b) Definición de recursos.
- c) Diseño de la metodología.
- d) Elaboración y aprobación de cuestionarios.
- e) Aplicación de los instrumentos.
- f) Tabulación de datos recopilados a través de instrumentos aplicados a los sujetos de estudio.
- g) Análisis de la información.
- h) Elaboración de informe final.

## **2.5 Aporte**

Los aportes más significativos, producto de la investigación son, entre otros, los siguientes:

- a) Apoyar a otras instituciones municipales para modernizar distintos procesos en beneficio del ciudadano. Adicional, actividades y proyectos ediles que mejore la calidad de vida de la población a la que sirve.
- b) Modernizar el diseño de procesos en el tema de captación de ingresos en beneficio de contribuyentes, para incentivar el pago de obligaciones tributarias.
- c) Facilitar un documento que sirva como base para futuras investigaciones de los estudiantes de la Universidad Panamericana de Guatemala, no sólo por su contenido, sino como modelo de un proceso de investigación científica.

## **Capítulo 3**

### **Resultados y análisis de la investigación**

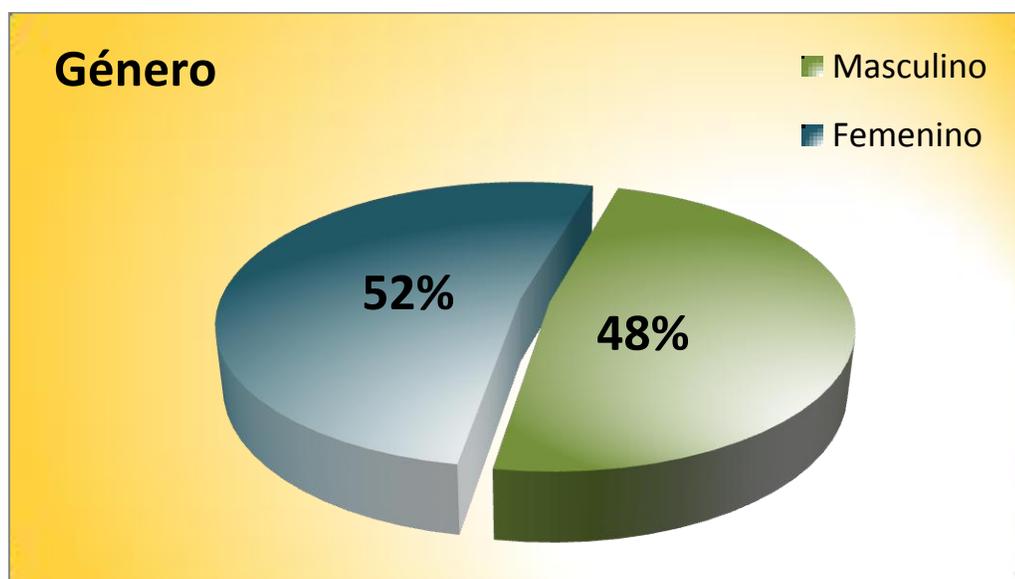
#### **3.1 Resultados de la investigación**

Se presenta interpretación de información recabada, a través de muestra seleccionada entre usuarios que visitan la municipalidad de Chimaltenango para asuntos de pago, por medio de agencia de Banrural, ubicada dentro del edificio municipal.

Así mismo, se enuncian resultados de la entrevista que se efectuó a colaboradores y autoridades de la municipalidad de Chimaltenango, con la finalidad de demostrar la necesidad de la descentralización de la captación de ingresos, para generar un servicio más accesible, rápido y confiable para el ciudadano.

### 3.2 Análisis de resultados

**GRÁFICA 1**  
**CARACTERÍSTICA POR GÉNERO, USUARIOS DE SERVICIOS MUNICIPALES**  
**AÑO 2012.**  
**110 CONTRIBUYENTES**

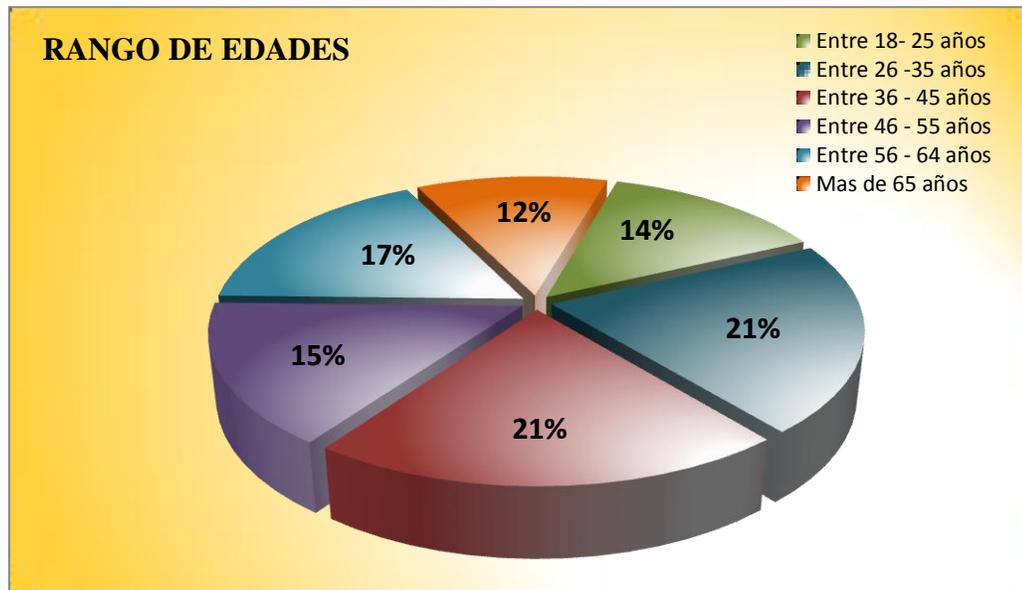


Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

De 110 personas encuestadas, 58 corresponden al género femenino y 52 al género masculino. El objetivo es conocer niveles de responsabilidad al momento de realizar pagos correspondientes en el tema de arbitrios. Ya que se conoce que en un 52% son mujeres, es necesario tomar ciertas decisiones al considerar condiciones de servicio. Estas deben de ser apropiadas al tomar en cuenta que existe la posibilidad que se acompañen de niños, que por el tiempo de espera sufran de impaciencia. Es importante mencionar que estos resultados son congruentes, si tomamos en cuenta que la última proyección poblacional para el año 2012, según el Instituto nacional de Estadística (INE), la cantidad de mujeres sobrepasa al número de hombres en un 0.23%.

La muestra utilizada, corresponde a grupos de contribuyentes que visitan la comuna para pagar impuestos que de una u otra manera, demandan prestación de servicios de alta calidad.

**GRÁFICA 2**  
**CARACTERÍSTICA POR RANGOS DE EDAD**  
**USUARIOS DE SERVICIOS MUNICIPALES**  
**AÑO 2012.**  
**110 CONTRIBUYENTES**



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

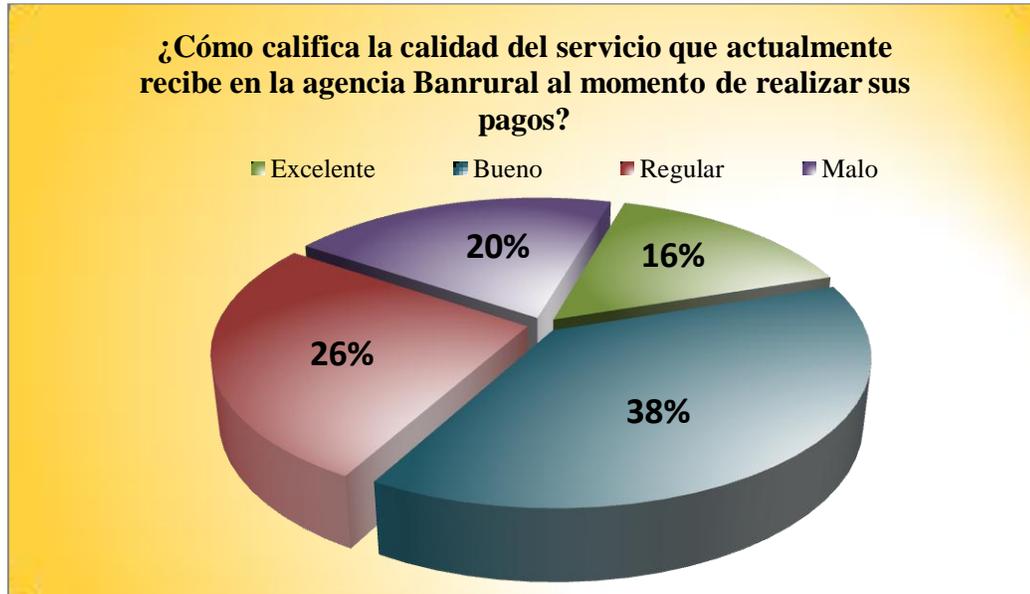
Los rangos de edad con mayor frecuencia se encuentran de 26 a 35 y de 36 a 45 años con un 21% cada uno para un total de población del 42%; el menor porcentaje corresponde a contribuyentes mayores de 65 años (12%)

Estos resultados están asociados a la capacidad de pago de personas que por edad, se encuentran en una etapa productiva al aportar conocimientos en cualquier área laboral en la que se desempeñen.

Es importante mencionar que los contribuyentes mayores a 65 años (12%) son la minoría. Se considera que por cuestiones de edad prefieren tener otro tipo de actividades, delegando en personas de su confianza los pagos correspondientes.

Dentro de los aspectos relevantes que permiten el pago puntual independiente de la situación, está la capacidad de pago, responsabilidad y accesibilidad en forma de pago.

**GRÁFICA 3**  
**PERCEPCIÓN DEL SERVICIO**  
**AÑO 2012**  
**110 CONTRIBUYENTES**



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

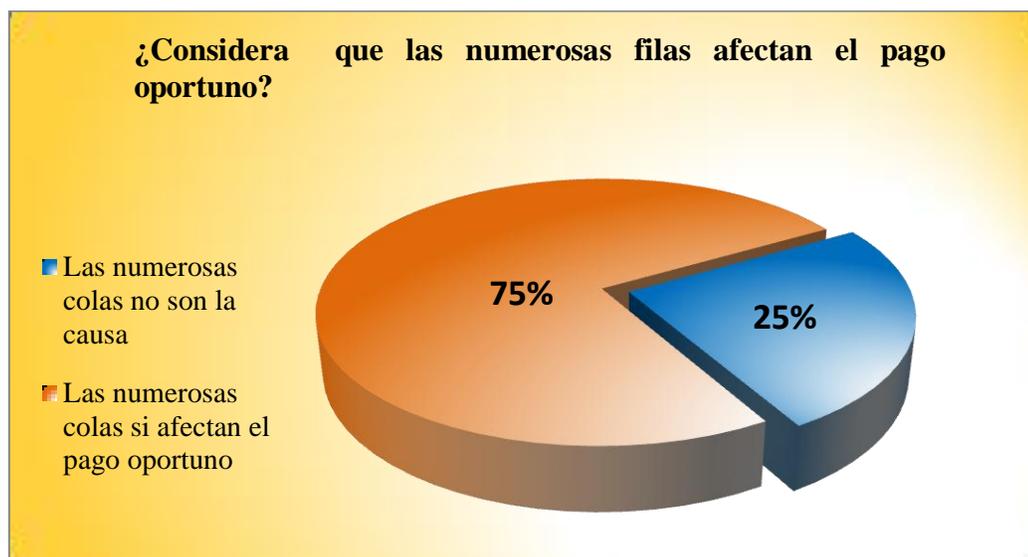
El 38% de los ciudadanos perciben el servicio con una calificación de bueno y un 16% de excelente. Sin embargo el 46% de los contribuyentes manifestó que la calidad del servicio va de regular a malo. Lo anterior está relacionado al tema de largas colas y tiempos de espera.

Si se toma en cuenta que el servicio es esencial para alcanzar los objetivos planteados por la actual administración, un 46% de contribuyentes insatisfechos podría tener un impacto negativo al momento de efectuar una evaluación integral en el tema de resultados.

Es importante mencionar que la percepción del servicio está determinada por los tiempos de espera, lo cual puede variar según los meses en que se realice la encuesta.

Según análisis la mayor afluencia de contribuyentes se reporta en los meses de diciembre, enero, febrero, marzo, julio y octubre.

**GRÁFICA 4**  
**IMPACTO DE COLAS AL PAGO OPORTUNO**  
**AÑO 2012**  
**110 CONTRIBUYENTES**



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

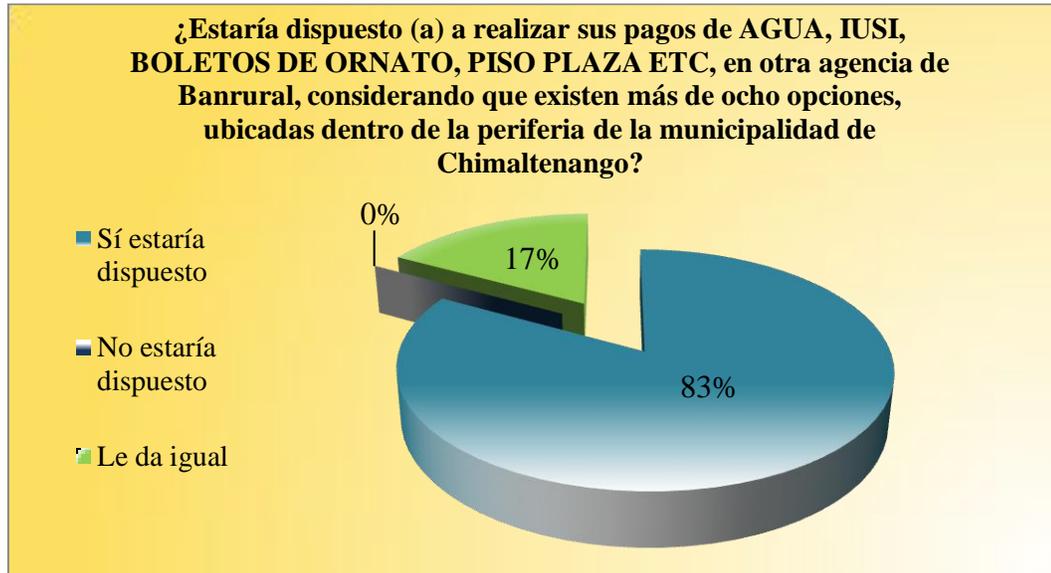
Ver en la gráfica No. 4 que el 75% de los contribuyentes, en una o más ocasiones, se ha visto imposibilitado de realizar pagos de forma oportuna, por causa de numerosas colas sin importar cuánto tiempo permanecieran en espera, el malestar de los contribuyentes ha sido evidente.

Es importante tomar en cuenta que la municipalidad de Chimaltenango no utiliza estrategias que obliguen a los contribuyentes a ponerse al día en los pagos pendientes. Como ejemplo; se cita que existe alta morosidad por falta de pago en el servicio de agua potable, por la cantidad de meses acumulados e irrecuperables.

Aunque se pueden realizar cortes de agua a clientes morosos, no es una medida que solucione de fondo el problema existente.

Tanto para los contribuyentes como para la municipalidad, postergar adeudos representa un alto costo, ya que por un lado existe la generación de pagos de intereses por mora y por otro, bajos niveles de liquidez provocados por la falta de pago puntual, al considerar que de 110 contribuyentes encuestados 82 opinan que las colas si afectan el pago oportuno.

**GRÁFICA 5**  
**DISPOSICIÓN AL CAMBIO**  
**AÑO 2012**  
**110 CONTRIBUYENTES**



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

El 83% de los contribuyentes, equivalente a 91 personas de 110 encuestadas, manifestaron que estarían dispuestos a utilizar las agencias que están dentro de la periferia de la municipalidad. Su complacencia responde ya que en su mayoría, pueden realizar operaciones en cualquiera de las agencias de la entidad bancaria, por lo que al momento de realizar sus operaciones, aprovecharían para pagar sus obligaciones municipales.

Ponen de manifiesto que la descentralización les favorece porque de forma constante viajan a la ciudad capital o al occidente del país por asuntos de trabajo, tal estrategia significaría una oportunidad importante en términos de cobertura.

Existen datos provenientes del departamento del IUSI, de la municipalidad de Chimaltenango, que evidencian que existen aproximadamente 15,000 contribuyentes, de los cuales el 20% viven fuera de Chimaltenango, sin embargo, para realizar sus pagos de forma obligatoria deben presentarse a la municipalidad de este departamento.

**GRÁFICA 6**  
**VALORACIÓN DEL SERVICIO**  
**AÑO 2012**  
**110 CONTRIBUYENTES**



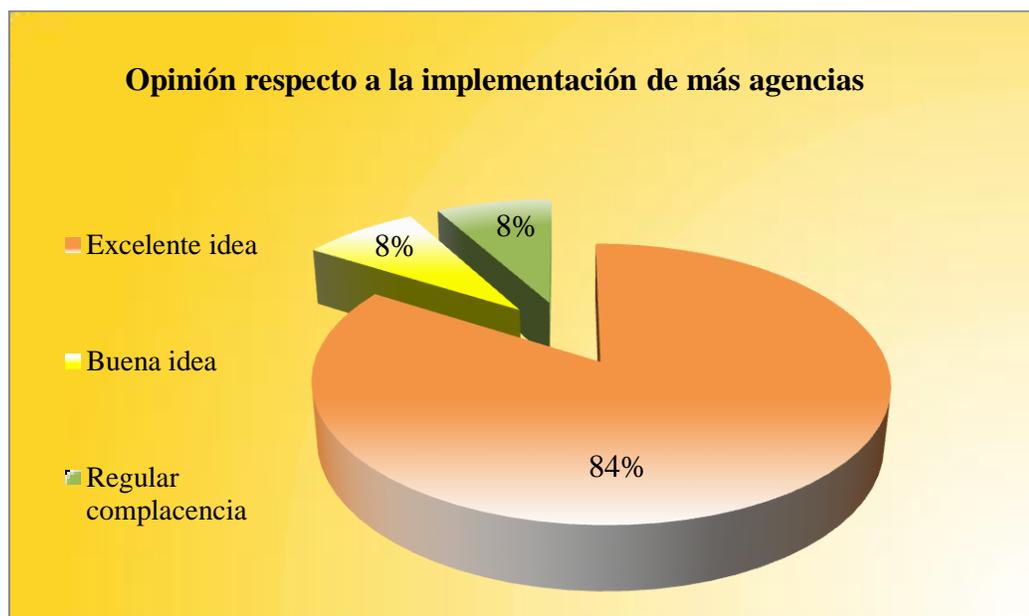
Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

El 55% de los ciudadanos que efectúa pagos municipales, prefiere ser atendido de una manera atenta y cordial, mientras que el 45% opta por una atención atenta y oportuna. En general, demandan los más altos niveles de atención, enfocados en un servicio de calidad que busca rebasar cada una de sus expectativas, en términos de reducción del tiempo de espera, por lo que al realizar un análisis del servicio prestado por el Banco de Desarrollo Rural, es indispensable que se mantengan los más altos estándares y niveles de servicio.

En el sentido más estricto, los contribuyentes tienen que ser lo más importante para la administración municipal, por ello es necesario implementar una serie de detalles, los cuales permitan diferenciar lo que se pretende.

Es importante mencionar que el servicio al cliente, es la ventaja comparativa y competitiva que permite alcanzar metas institucionales, además, conlleva a la obtención de mejores resultados.

**GRÁFICA 7**  
**PERCEPCIÓN, INCLUSIÓN DE MÁS AGENCIAS**  
**AÑO 2012**  
**110 CONTRIBUYENTES**



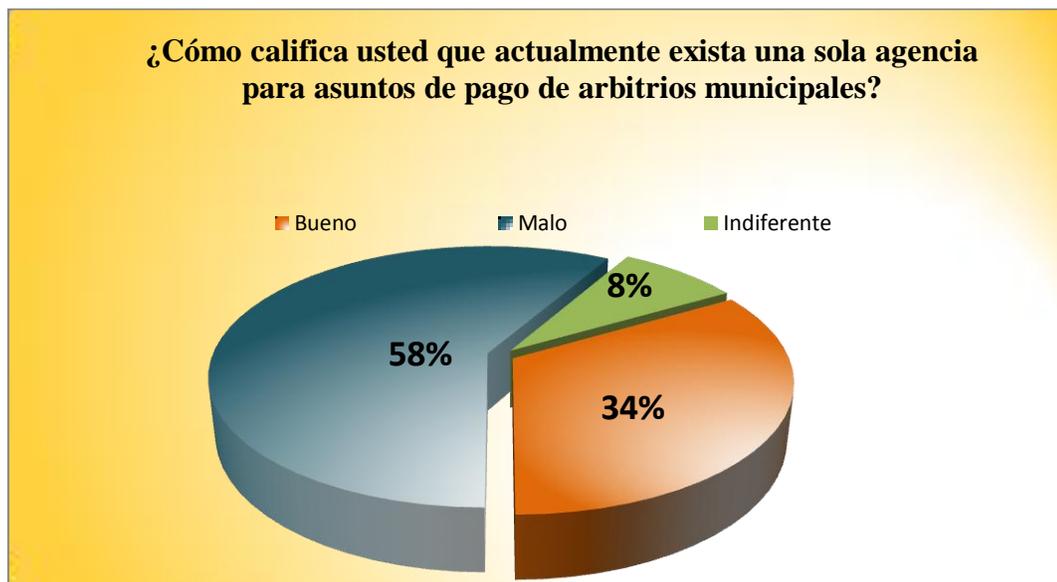
Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

El 84% de los contribuyentes encuestados consideró que sería una excelente idea la inclusión de ocho agencias de Banrural ubicadas dentro de la periferia de la municipalidad de Chimaltenango, estas agencias ya se encuentra listas para implementar el sistema de cobros. El 8% expresó que sería una buena idea, y el 8% restante, expresó una regular complacencia respecto a la posibilidad. En general, existe un grupo importante que reconoce que la actual agencia ya no cuenta con la capacidad instalada para asuntos de atención eficiente. (Ver gráfica No. 7)

Es importante mencionar que a diario se pueden ver muchos ejemplos de contribuyentes los cuales dejan de realizar operaciones importantes por operar en la única agencia que atiende, ya sea por olvido o por ignorar ciertos requisitos, postergan pagos importantes. Caso contrario, sería una excelente alternativa poder ofrecer puntos de cobro cercanos a su residencia, facilitando el pago de obligaciones en el tema de arbitrios municipales.

La actual forma de operar, obliga a los contribuyentes realizar pagos en la única agencia que atiende, independiente de su ubicación geográfica.

**GRÁFICA 8**  
**CALIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE UNA SOLA AGENCIA**  
**AÑO 2012**  
**30 COLABORADORES**

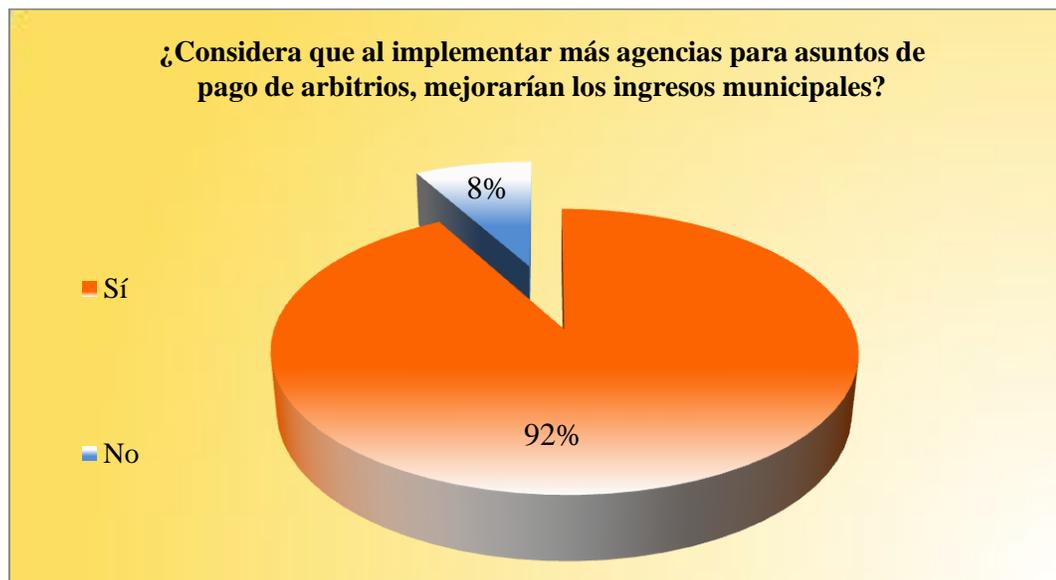


Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

El 58% de colaboradores entrevistados, afirma que contar con una sola agencia para asuntos de cobro es catalogado como malo, ya que es perjudicial para temas de servicio e incremento en la captación de ingresos. En general, tanto los contribuyentes, como los colaboradores y autoridades, toman como una buena estrategia la descentralización de la captación, por medio de la implementación de más puntos de servicio, porque sirve como plataforma para que en un futuro se puedan realizar pagos vía Internet, por medio de banca en línea, servicio que ofrece el banco de desarrollo rural. (Ver gráfica No. 8)

Es importante mencionar, que los avances tecnológicos permiten operar vía internet por medio de banca en línea, debitando y acreditando al pago de servicios asociados a un usuario desde la comodidad de cualquier lugar y eso es lo que se pretende dentro de esta propuesta.

**GRÁFICA 9**  
**BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**  
**AÑO 2012**  
**30 COLABORADORES**

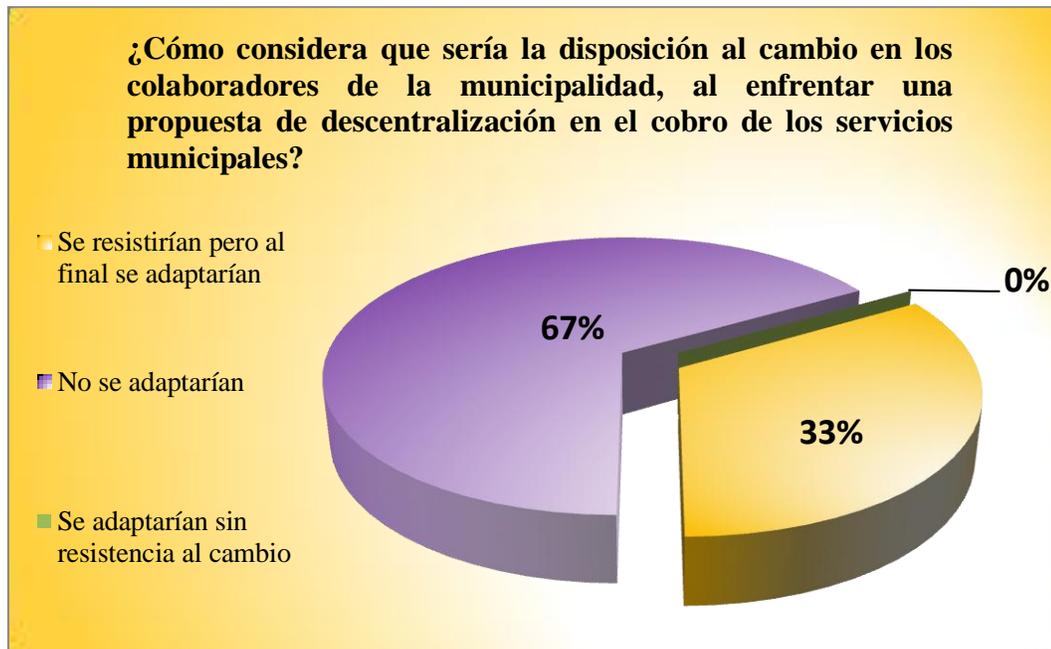


Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Un 92% de colaboradores, percibe la implementación de más canales de captación, como la estrategia que ayudaría a mejorar los ingresos de la municipalidad, (ver gráfica No. 9)

Es importante mencionar que los colaboradores son testigos presenciales de la saturación de contribuyentes en especial, los meses con mayor afluencia (Enero, febrero, julio y diciembre) por lo que existen constantes reclamos ante el servicio que se presta.

**GRÁFICA 10**  
**DISPOSICIÓN AL CAMBIO**  
**AÑO 2012**  
**30 COLABORADORES**



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Un 67% de los colaboradores internos de la municipalidad manifestó que no se adaptarían al cambio, por el contrario el 33% aseguró que se resistirían, pero que al final de cuentas se adaptarían.

Es importante mencionar que, en general, la cultura municipal ha sido muy cuestionada en el tema del recurso humano, ya que en muchas ocasiones se ha violentado ciertos derechos laborales y quizá, esta sea una de las razones por las cuales se percibe en alto porcentaje resistencia al cambio, sin embargo, los seres humanos poseen la capacidad de adaptarse y para este caso no será la excepción. Se espera que la adaptación se logre por medio de capacitaciones, específicamente en el tema de disposición al cambio, motivación, servicio y liderazgo.

Como aporte, una actitud positiva ante los cambios por parte de los colaboradores, permite generar entusiasmo y pasión por el servicio. De forma adicional, proyectan convencimiento dentro del proceso de cambio, transmitiéndolo a cada uno de los contribuyentes que demandan servicio.

Es necesario recalcar que la actual administración, encabezada por el alcalde municipal, el señor Alfonso Elel Castro, en representación del honorable Concejo Municipal, hace los mejores esfuerzos para optimizar las condiciones laborales de los colaboradores de dicha entidad.

- Conclusión general de los resultados y análisis de la investigación

A continuación se presenta resumen general de resultados y análisis efectuados en investigación realizada por medio de muestra de 110 contribuyentes, un 52% corresponden al género femenino y un 48% al género masculino. Respecto a rangos de edades de contribuyentes encuestados, existe un 21% entre 36 y 45 años y un 21% entre 26 y 35 años.

Estadísticamente los resultados indican que la mayoría de contribuyentes se encuentran en edad productiva.

Es importante mencionar que la percepción del servicio en un 38% es percibido como bueno y un 46% de encuestados tiene percepción del servicio como regular y malo, por tal razón parte de la propuesta es recuperar el servicio por medio de centralizar el sistema de pagos municipales. Un 75% opina que numerosas filas afectan pago puntual, restando liquidez a planes municipales contenidos dentro del plan operativo anual (POA). Un 83% de encuestados opinan que estarían dispuestos a adaptarse a cambios que incluyen incrementar mayor número de agencias bancarias. Un 55% de contribuyentes encuestados opina que prefieren atención atenta y oportuna, contar con un solo centro de pagos en un 58% es calificado como malo. Un 92% de colaboradores y funcionarios opinan que implementar más agencias mejoraría condiciones de ingreso dada la cobertura de más agencias.

Es importante remarcar que en un 67% los colaboradores no se adaptarían al cambio, sin embargo se han contemplado capacitaciones y ciertas condiciones que beneficiaran al clima organizacional.

### 3.2.1 Aspectos evaluados

A continuación se mencionan los aspectos evaluados en el proceso de investigación los cuales son fundamentales dentro de una estructura municipal, ya que influyen en la formación de una cultura organizacional, y determinan el clima laboral.

#### 3.2.1.1 Área financiera- económica

##### a) Ingresos

La parte financiera, desde que la actual administración retomó el mando, reflejó altos niveles de endeudamiento, como resultado de las distintas decisiones tomadas por la administración municipal 2008-2012 en el tema de proveedores; pasivos laboral pendiente de pago por sueldos caídos sujetos a demandas; ajustes al salario mínimo; pagos pendientes por obras inconclusas entre otros.

El presupuesto del año 2012 asciende a la cantidad de 29.8 millones de Quetzales, de los cuales un alto porcentaje es destinado a la inversión en proyectos de salud preventiva, educación, y proyectos de inversión, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de este municipio.

**Tabla 1.**  
**Cuadro comparativo de ingresos**  
**Periodos 2011-2012**

<b>Concepto</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Diferencia +/-</b>	<b>Porcentaje</b>
Iusi	807,060.00	1,310,773.00	503,712.77	62%
Boleto de ornato	562,819.00	699,554.00	136,734.99	24%
Canon de agua	1,498,503.00	1,717,507.00	219,004.00	15%
Piso plaza	948,922.00	1,546,509.00	597,587.00	63%
<b>Totales</b>	<b>3,817,304.00</b>	<b>5,274,343.00</b>	<b>1,457,038.76</b>	<b>38%</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

La tabla No.1, hace referencia de incremento del 38% al comparar años 2011 y 2012, sin embargo, la propuesta prepara escenario para que dichas condiciones mejoren por medio de planes estratégicos creados para recuperar cuentas pendientes de cobro. Para alcanzar dichos objetivos será necesario implementar estrategias de expansión por medio de la descentralización de ingresos, al aprovechar ventajas que incluyen más centros de pago, según se considere conveniente.

La propuesta de descentralización propone mejorar condiciones de ingreso y para ello, será necesario incluir más agencias para recepción de pagos.

Es importante mencionar que de forma comparativa, existe una mejora sustancial respecto a la captación de ingresos en relación a 2011, por ejemplo: Ingresos reportados del IUSI al mes de diciembre 2011 por monto de Q. 807,060.00, y en comparación al mes de octubre de 2012, existe un ingreso reportado de Q. 1,310,773.00, con una diferencia positiva de Q. 503,712.00 (62% más) lo cual se considera importante porque evidencia gestión y transparencia por parte de la actual administración.

Al analizar el comparativo de ingresos del boleto de ornato, existe un incremento del 24%, sin tomar en cuenta los dos últimos meses del año, por la fecha del cálculo realizado.

Dentro de los ingresos reportados en el departamento de agua, se reportó un crecimiento de ingresos del 15%. En relación al piso plaza, se observa un incremento sustancial del 63% de ingresos en relación al año anterior.

En términos generales se puede calcular un 38% de incremento en los ingresos generales, en relación al año anterior, al proyectar un crecimiento al final del año del 40%. Tales datos se consideran como algo exitoso, ya que sólo se evaluaron cuatro rubros específicos.

Es importante destacar que los ingresos fueron superados en 1.5 millones de quetzales, sin tomar en cuenta todos los impuestos que por cuestiones de delimitar el análisis no se pueden describir, sin embargo, se espera la misma tendencia de crecimiento.

#### b) Presupuesto limitado

La limitación presupuestaria también hace que los objetivos y metas se limiten, caso contrario, cuando un presupuesto está ajustado a las necesidades y está alineado a la misión y visión, existe la posibilidad de incrementar distintas mejoras. Por ello, la comuna de Chimaltenango tiene limitaciones presupuestarias por lo que apenas rebasa los 29.8 millones de quetzales al año, los cuales permiten cumplir oportunamente con el pago de salarios; pago de servicios por consumo de energía eléctrica; pago de proveedores; pagos de pasivo laboral y otros.

Es importante tomar en cuenta que la ejecución del presupuesto tiene restricciones y limitaciones, por ejemplo: Hay rubros específicos que no permiten tomar recursos de inversión, y hay rubros específicos que sólo se utilizan para funcionamiento de la comuna. El presupuesto autorizado es relativamente limitado, en relación a los compromisos existentes y de manera particular, en la mejora de incentivos. Para aumentar dicho presupuesto, se han hecho grandes esfuerzos financieros por parte de la actual administración.

Dentro de los esfuerzos realizados, está el incremento a los ingresos propios que ingresan a las arcas. Adicional, se están haciendo esfuerzos importantes con el objetivo de actualizar, delimitar e implementar todo lo relacionado con el catastro municipal, con la finalidad de incrementar cobros más apegados a la realidad actual.

**Tabla 2.**  
**Ingresos de arbitrios municipales**  
**Ingresos 2011**

	IUSI	Boleto de Ornato	Canon de Agua	Piso de Plaza	Total
ENERO	86,769.92	128,870.00	147,710.00	8,145.00	371,494.92
FEBRERO	106,775.68	116,180.00	188,338.00	145,705.00	556,998.68
MARZO	125,570.27	73,035.00	198,467.00	146,235.00	543,307.27
ABRIL	92,913.47	32,018.01	104,341.00	152,372.00	381,644.48
MAYO	30,978.48	33,325.00	96,690.00	23,582.00	184,575.48
JUNIO	37,236.95	27,625.00	75,930.00	11,060.00	151,851.95
JULIO	65,065.64	27,806.00	89,370.00	10,000.00	192,241.64
AGOSTO	67,303.30	52,690.00	121,706.00	50,908.25	292,607.55
SEPTIEMBRE	10,355.10	7,465.00	39,381.00	39,381.00	96,582.10
OCTUBRE	88,051.87	30,850.00	160,070.00	156,393.75	435,365.62
NOVIEMBRE	57,833.74	16,740.00	98,198.00	106,060.00	278,831.74
DICIEMBRE	38,205.98	16,215.00	178,302.00	99,080.00	331,802.98
<b>TOTAL</b>	<b>807,060.40</b>	<b>562,819.01</b>	<b>1,498,503.00</b>	<b>948,922.00</b>	<b>3,817,304.41</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Tabla No. 2. Permite observar un escenario de ingresos del año 2011, ingresos que fueron superados en un 38% en el año 2012. Considerando que dicha mejora no incluye beneficios que se obtendrán al momento de implementar la estrategia de descentralización, se espera que los mismos sean superados sin ninguna complicación.

A continuación se describe la relación de ingresos percibidos de enero a diciembre del año 2011. Incluye IUSI, Boleto de ornato, Cobros por servicio de agua y piso plaza, con un total de Q. 3,817,304.41 captados en el año de referencia, lo que representa un 13% en relación al presupuesto del año 2012.

Los mayores ingresos se reportan en los meses de enero, febrero, marzo, abril, julio, octubre y diciembre, los cuales están influidos por una cultura de pagos a inicios de cada año y por la exigencia del boleto de ornato, requisito indispensable en el tema de cualquier tipo de trámite personal.

Es importante mencionar que tanto el bono catorce como el aguinaldo, inyectan liquidez a la economía nacional y para el asunto de pagos municipales, no es la excepción, por ello una marcada estacionalidad en el tema de captación de ingresos.

El análisis de esta tabla en la que se reportan ciertos ingresos, permitirá de forma comparativa, efectuar análisis entre los años 2011 y 2012.

**Tabla 3.**  
**Ingresos mensuales de arbitrios municipales**  
**Año 2012**

	<b>IUSI</b>	<b>Boleto de Ornato</b>	<b>Canon de Agua</b>	<b>Piso de Plaza</b>	<b>Total</b>
Enero	185,709.18	179,955.00	431,454.00	81,014.00	878,132.18
Feb.	161,535.49	81,530.00	269,515.00	121,998.00	634,578.49
Mar.	159,324.27	43,014.00	206,331.00	138,185.50	546,854.77
Abr.	162,449.55	50,942.00	117,945.00	140,039.00	471,375.55
Mayo.	101,835.17	48,500.00	134,560.00	116,648.50	401,543.67
Jun.	78,738.04	60,812.00	123,091.00	141,091.50	403,732.54
Jul.	102,909.86	68,730.00	126,401.00	308,629.50	606,670.36
Ago.	137,621.94	51,036.00	122,557.00	164,958.50	476,173.44
Sep.	58,613.27	52,305.00	95,971.00	193,448.00	400,337.27
Oct.	162,036.40	62,730.00	89,682.00	140,496.50	454,944.90
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Totales</b>	<b>1,310,773.17</b>	<b>699,554.00</b>	<b>1,717,507.00</b>	<b>1,546,509.00</b>	<b>5,274,343</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Como se puede observar, la tabla No. 3, presenta ingresos de arbitrios municipales para el año 2012 y hace referencia de meses con mayores ingresos; esto se debe a cultura de pago de algunos contribuyentes que prefieren pagar por adelantado todo el año y para ello, el primer trimestre es fundamental. El mes de Julio es importante dentro de la economía nacional por el pago del bono 14, el cual inyecta flujos de efectivo permitiendo cierta reactivación económica.

Es importante mencionar que existen altos niveles de morosidad ya que no existe un seguimiento de recuperación de cuentas por cobrar.

Al implementar algún tipo de estrategia de recuperación, el nivel de contribuyentes se incrementará y si la situación actual ya no da para más por contar con una sola agencia, es oportuno y urgente, la implementación de servicios GL, de tal manera de aprovechar la oportunidad de incrementar puntos de servicio tal y como se propone.

Según, ingresos por arbitrios municipales hasta el mes de octubre del año 2012 reflejaron Q. 5,274,343.00 mismos que se incrementaron de manera sustancial en relación al año anterior (2011). Al tomar en cuenta una relación al presupuesto de ingresos y egresos del mismo año, estos rubros aportan un 18% al presupuesto general de la municipalidad de Chimaltenango.

Es necesario mencionar que el cobro por servicio de agua aporta un 33% al total de los ingresos presentados. La recaudación por pago de piso plaza aporta un 29% en relación al total y un 25% de la recaudación del impuesto único sobre inmuebles, por lo que en su orden, son los tres impuestos más importantes en el tema de ingresos.

**Tabla 4.**  
**Diferencias captación de arbitrios municipales**  
**2011-2012**

<b>Diferencias (2011-2012)</b>					
<i>IUSI</i>		<i>Boleto de Ornato</i>	<i>Canon de Agua</i>	<i>Piso de Plaza</i>	<i>Total</i>
ENERO.	98,939.26	51,085.00	283,744.00	72,869.00	506,637.26
FEB.	54,759.81	-34,650.00	81,177.00	-23,707.00	77,579.81
MARZO	33,754.00	-30,021.00	7,864.00	-8,049.50	3,547.50
ABRIL.	69,536.08	18,923.99	13,604.00	-12,333.00	89,731.07
MAYO.	70,856.69	15,175.00	37,870.00	93,066.50	216,968.19
JUNIO	41,501.09	33,187.00	47,161.00	130,031.50	251,880.59
JULIO	37,844.22	40,924.00	37,031.00	298,629.50	414,428.72
AGOS.	70,318.64	-1,654.00	851.00	114,050.25	183,565.89
SEP.	48,258.17	44,840.00	56,590.00	154,067.00	303,755.17
OCT.	73,984.53	31,880.00	-70,388.00	-15,897.25	19,579.28
<b>Totales</b>	<b>599,752.49</b>	<b>169,689.99</b>	<b>495,504.00</b>	<b>802,727.00</b>	<b>2,067,673</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Existe una mejora muy positiva al comparar los años 2011-2012, sin embargo la propuesta de descentralizar la captación de ingresos, a través del aprovechamiento de agencias bancarias, viene a complementar y/o mejorar la estructura actual de forma integral, al proveer de mayor cobertura a más de 3000 contribuyentes que ya no residen en Chimaltenango, siendo obligados en la actualidad a pagar en la única agencia, ubicada dentro del palacio municipal.

Según tabla anterior, al comparar los años 2011-2012, existe un incremento de Q. 2,067,673.00, sin incluir los meses de noviembre y diciembre 2012 (por la fecha del cálculo). Este incremento representa un 54% aproximadamente en la captación de ingresos al comparar ambos años. Este incremento se debe a controles que la actual administración ha implementado en las distintas unidades de cobro desde la dirección financiera municipal, y al seguimiento oportuno de fiscalización que hace el honorable concejo municipal.

Otro aspecto importante es el papel que desempeña la institución bancaria que trabaja como un aliado estratégico, la cual complementa en cierta medida un aspecto fundamental y necesario de transparencia.

### 3.2.1.2 Área administrativa

#### a) Ausencia de incentivos laborales

En entrevistas realizadas a trabajadores de la Municipalidad de Chimaltenango se pudo constatar que no existen incentivos de ninguna naturaleza. Al revisar el presupuesto actual se verificó que no hay un rubro asignado al tema de incentivo para los trabajadores, y lastimosamente esta situación influye en aspectos motivacionales que disminuyen el desempeño de los colaboradores. Según acuerdo gubernativo No. 520-2011 el salario mínimo es de Q. 68.00 por día trabajado. Sin embargo, pese a que existe un acuerdo legal, se pudo detectar, según planilla y datos proporcionados por la comuna, que existe un total de ciento sesenta y seis trabajadores que perciben un salario por debajo de lo que establece la ley, con un promedio de Q. 1,560.00 por colaborador.

Dentro de lo que se pudo investigar, la actual administración trabaja para realizar ajustes correspondientes al presupuesto del próximo año (2013) ya que el presupuesto actual no contempla ningún ajuste salarial para el año 2012.

Según análisis y cálculos realizados, por medio de la evaluación de la planilla actual, es necesario ajustar la cantidad de Q. 83,252.00 mensuales y un total de un millón de quetzales al año, sólo para cumplir con el ajuste salarial que por derecho corresponde.

#### b) Elevados costos de energía eléctrica

En la actualidad se pagan facturas por montos que superan el medio millón de quetzales, sin embargo, no se hacen esfuerzos por minimizar dichos costos. Una forma de disminuirlos es cambiar las 3,200 lámparas de 150, a unas lámparas de 75 watts de potencia; también se pueden implementar lámparas LED'S. Esta propuesta ya prosperó, de ahí que ya se tienen negociaciones

con la empresa LEDLITE de Guatemala. Entre las ventajas de su implementación se pueden citar:

- Calidad e iluminación adecuada.
- Disminución en la contaminación lumínica.
- Menor consumo de energía.
- Menor costo de mantenimiento.
- Mayores ingresos, por la tasa de recuperación, por concepto de alumbrado público.

c) Alto nivel de rotación de personal.

Existe alto nivel de rotación de personal dentro de la comuna y no se descarta que sea por una causa política, ya que cada nuevo alcalde contrata a su gente de confianza, lo cual produce un problema administrativo.

El principal problema se produce cuando los usuarios necesitan de la experiencia y profesionalismo al momento de recibir el servicio, en cambio, se ve perjudicado por la improvisación y el desorden administrativo, el cual ha sido provocado por la acumulación de trabajo.

d) Falta un plan de carrera municipal

Un factor negativo dentro del rendimiento y desempeño del personal es la ausencia de un plan de carrera para los colaboradores de la municipalidad. Para que exista el ambiente adecuado es necesario:

- Satisfacción del trabajo y lo que esto representa.
- Estabilidad laboral.
- Mantenimiento sostenible e igualdad de oportunidades.
- Apoyo de líneas superiores de liderazgo.
- Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras.

- Verdadero interés del colaborador en la organización.
- Que el trabajo provea en cada individuo verdadera satisfacción.
- Responsabilidad social.
- Unidad de dirección en el tiempo.

Se pudo comprobar que la administración anterior descontaba la cuota laboral, sin embargo, no eran incluidos en el tema de derechos de cobertura y atención, ya que la administración no reportaba cuotas al Instituto de Seguridad Social (IGSS), desde el año dos mil nueve. Tal situación fue ratificada por la Auditoría del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) realizada de manera reciente, en la que se detectó una deuda pendiente de pagar, por un total de salarios de Q. 14,129,716.29.

En recientes evaluaciones se detectó que se paga de forma puntual, tanto la cuota laboral como la cuota patronal, y los colaboradores ya gozan de la cobertura que por ley corresponde.

e) Inexistencia de expedientes de los colaboradores

Se detectó que no existen expedientes de los trabajadores en los que se incluya record laboral. Esta acción permitiría integrar un expediente que incluya datos personales, el acuerdo de ingreso que incluye el contrato de trabajo, datos importantes relacionados al desempeño y otros.

Existe desconocimiento, por parte de jefes de distintas áreas, en elaboración de llamados de atención justificados y por ello, no se cuenta con mediciones que permitan tomar decisiones oportunas y objetivas en cuanto al recurso humano, por lo consiguiente, existen cancelaciones de trabajo sin un historial laboral que justifique la destitución, arriesgándose a serias sanciones por parte del Ministerio de Trabajo ante los convenios ratificados con la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

f) Inexistencia de un plan de capacitaciones

Al no contar con un plan de capacitaciones, el personal no obtiene el nivel esperado en distintas áreas de trabajo. Para mejorar en temas de desempeño no sólo tendrá que prestársele atención, sino también dentro del siguiente presupuesto, deberá incluirse un rubro que contenga la disponibilidad para invertir en un plan de capacitación.

### 3.2.1.3 Área mercadológica

Dentro de la estructura organizacional la municipalidad de Chimaltenango cuenta con el departamento de relaciones públicas, pero no con un departamento de mercadeo. Entre los objetivos de relaciones públicas se encuentran:

- a) Planificar y gestionar las comunicaciones internas y externas de la municipalidad de Chimaltenango; asesorar al Alcalde en materia relativa a relaciones públicas, comunicación social y actividades protocolarias.
- b) Proyectar la imagen de la municipalidad tanto a nivel interno como a la comunidad.
- c) Divulgar las políticas aplicadas por las unidades municipales y acciones que derivan de estas.

Los servicios y funciones del departamento de relaciones públicas son:

- a) Entrega de información comunal actual e histórica.
- b) Entrega de información de la estructura municipal y del estado.
- c) Cumplir acciones y funciones propias de protocolo y ceremonial.
- d) Autorización de patrocinios y auspicios municipales.
- e) Asesoría para producción de eventos.
- f) Diseñar y coordinar las ceremonias oficiales, eventos y actividades municipales.

- Propuesta plan de comunicación

Objetivo: Comunicar a los contribuyentes que pueden realizar de forma segura, pagos por concepto de arbitrios municipales en cualquier agencia de Banrural.

Población objetivo: será dirigido a ciudadanos de Chimaltenango y a contribuyentes que ya no residen en la cabecera departamental. La idea a transmitir es que ya se cuentan con varias opciones pago.

Como ya se ha hecho mención, se cuenta con un presupuesto inicial de Q. 5,000.00 con la opción de incrementarlo según la necesidad y el beneficio que se obtenga.

A continuación se presentan tres estrategias para comunicar a la población local y a la que ya no reside en Chimaltenango, la implementación de servicios GI.

Encargados: Jefe del departamento de IUSI y relaciones públicas.

1. Contacto telefónico: Existe una base de registros telefónicos por lo que se aprovechará el medio para transmitir el mensaje.
2. Vía correo: Comunicación por medio de cartas a contribuyentes registrados, que ya no viven en Chimaltenango.
3. Campaña por medio del cable local.

A continuación se describe estrategia de comunicación:

**Cuadro 3.**  
**Estrategia de comunicación a contribuyentes, año 2012**

<b>PROGRAMACION</b>	<b>Tiempo/Responsables</b>	<b>COSTO</b>
Programación televisiva en horarios (prime). Se realizaran pautas en dos horarios, lo que permite que el público vea de forma frecuente la campaña publicitaria, Horarios de 12:00 pm y 14:00 pm	1 mes/ jefe de relaciones públicas en coordinación con el noticiero Chimaltenango hoy.	Q. 25.00 por pauta
Programación televisiva en horario (prime) 18:30 horas.	1 mes/ jefe de relaciones públicas en coordinación con el noticiero Chimaltenango hoy.	Q. 35.00 Por pauta.
La programación Prime permite que los televidentes que trabajan en horarios de oficina puedan tener la alternativa de ver la programación de noticias.	1 mes/ jefe de relaciones públicas en coordinación con el noticiero Chimaltenango hoy.	Se transmite en horarios del medio día y por la tarde.
La programación regular del noticiero permite a los editores, presentadores y reporteros, informar a la población de hechos recientes del departamento de Chimaltenango. Horario de las 19:00 horas.	1 mes/ jefe de relaciones públicas en coordinación con el noticiero Chimaltenango hoy.	Los patrocinadores eligen este horario ya que se adecuan al televidente.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2012

El cuadro No. 3, contiene una estrategia de comunicación por medio del cable local, en la que se incluyen distintas pautas que comunican la inclusión de las agencias de Banrural para asuntos de pago, en horarios con alto nivel de audiencia.

Es importante mencionar que en la actualidad, el cable local anuncia con cierta frecuencia mensajes publicitarios de proyectos de inversión ejecutados por la municipalidad, por lo que se aprovecharía dicho medio.

- Plan de comunicación a colaboradores

La comunicación interna debe de ser atendida por la alta dirección en términos estratégicos con el objetivo fundamental de mejorar los resultados de la comuna por medio de conducir a los colaboradores a un objetivo común. Para ello, es necesario fomentar la participación y ante todo un clima organizacional agradable.

El plan de comunicación de la implementación de servicios GL será por medio de dos estrategias eficientes y de bajo costo:

#### 1. Boletín informativo

Estrategia que se utilizará para comunicar a los colaboradores el tema de descentralización, por medio de una publicación mensual, durante seis meses.

Responsable del diseño y elaboración del boletín será el jefe de relaciones públicas en coordinación con secretaría.

Se imprimirán 250 ejemplares en el mes de mayo y se entregaran a cada colaborador al momento en que llegue a firmar la planilla. De esa manera se les darán a conocer los cambios que beneficiaran a los contribuyentes por medio de la implementación de más agencias para asuntos de cobro, para que sean los principales comunicadores del mensaje.

#### 2. Reuniones de trabajo

Será dirigida por el jefe de cada unidad, quien será el encargado de transmitir el mensaje a cada colaborador que está bajo su cargo, solicita transmitir a la población del cambio estratégico. Se aprovecharan las reuniones de trabajo y se realizaran los días lunes a partir de las 8:00 am con una duración de 30 minutos.

## **Capítulo 4**

### **Solución propuesta**

#### **4.1. Propuesta de solución**

El presente capítulo contiene la propuesta de solución formulada para enfrentar el problema de centralización y saturación de usuarios dentro de las instalaciones de la municipalidad de Chimaltenango, ya que este es un factor que afecta no sólo el servicio brindado a los contribuyentes y usuarios, sino también ha influido en la recaudación de ingresos de la comuna.

En el desarrollo de la propuesta se analizan los factores que influyen de manera directa en la optimización de ciertas condiciones, frente a las cuales la municipalidad de Chimaltenango está obligada a hacer los mejores esfuerzos por establecer medidas correctivas, necesarias para el correcto funcionamiento de los servicios que provee.

##### **4.1.1 Introducción**

La propuesta descrita en este capítulo enuncia las estrategias que conllevan a descentralizar la captación de los ingresos municipales. Para una mejor comprensión, se ilustran los procesos actuales y los procesos que se sugieren para optimizar los servicios y la tasa de recaudación de los arbitrios municipales tales como canon de agua, Impuesto único sobre inmuebles, boleto de ornato, cobros por derecho de piso plaza, entre otros.

La propuesta tiene como objetivo mostrar por medio de un análisis estratégico, la factibilidad de implementar nuevos procesos que respondan a las necesidades tanto de los usuarios de la comuna, como a los intereses de la Municipalidad de Chimaltenango.

#### 4.1.2 Antecedentes

La municipalidad de Chimaltenango enfrenta el problema de la centralización de la captación de ingresos, ya que la recepción de pagos se realiza en la única agencia bancaria, ubicada dentro de las instalaciones de la misma.

Esta situación se complica aún más, porque el banco no recibe operaciones exclusivas de la municipalidad, sino también presta los servicios bancarios propios de los clientes de Banrural, los cuales son ajenos a la comuna.

Es evidente que se ha desaprovechado la oportunidad que ofrece la modernización del Sistema Integrado de Administración Financiera (Siafmuni) por medio de Servicios GL, porque este le permitiría la utilización de la red de agencias de Banrural, para efectuar los cobros de servicios municipales y desde cualquier punto de servicio en donde haya internet.

#### 4.1.3 Justificación de la propuesta

Es importante mencionar que existen razones fundamentales para impulsar la descentralización de la captación de los ingresos, a través de agencias bancarias. Dentro de las cuales pueden mencionarse las siguientes:

- Existen multas pendientes de pago, impuestas por la PMT por diversas infracciones de los viajeros, que ascienden a la cantidad de Q. 3,098,670.00. La mayoría fueron extendidas en la carretera Interamericana, por lo que al implementar otros puntos de servicio, las posibilidades de que estas se cancelen se incrementarían.
- La agencia bancaria ubicada dentro del palacio municipal ofrecería un mejor servicio, porque la demanda de los usuarios se distribuiría en más de novecientas agencias de Banrural, ubicadas estratégicamente en todo el país.
- Los contribuyentes efectuarían sus pagos de forma oportuna.

### 4.1.3 Objetivos

#### 1) Objetivo General

Modernizar el diseño de procesos en el tema de captación de ingresos, en beneficio de los contribuyentes para incentivar el pago de sus obligaciones tributarias.

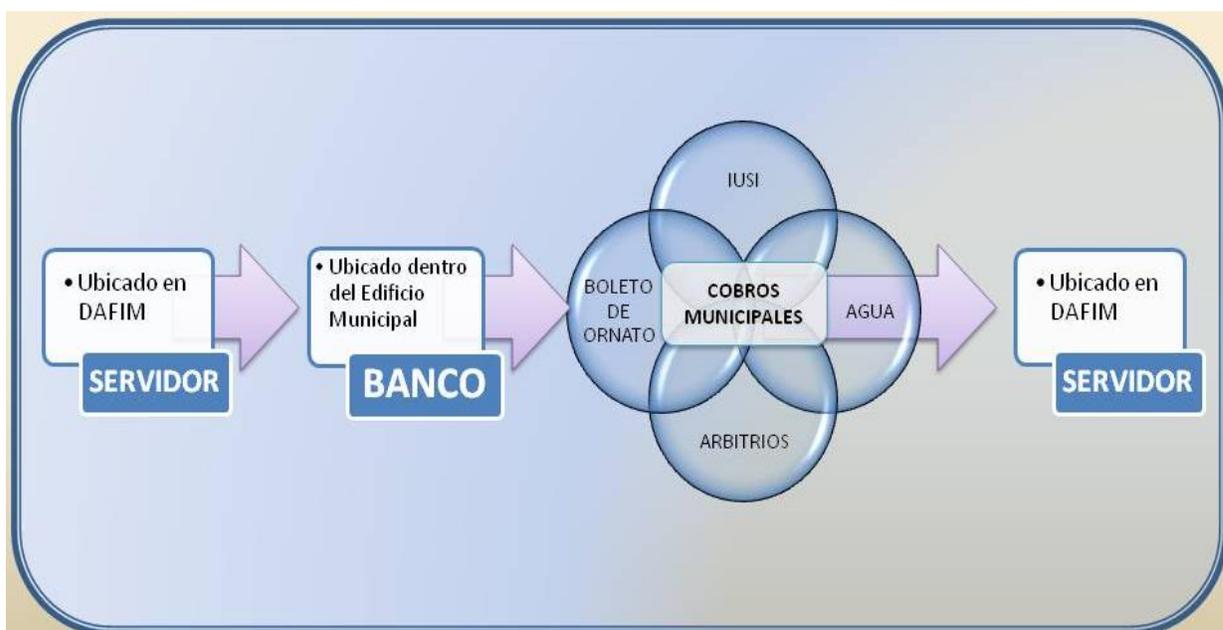
#### 2) Objetivos Específicos

- Implementar un modelo que permita potenciar y contribuir al tema de transparencia por medio de la descentralización del cobro.
- Analizar los procesos actuales y los que se proponen de forma gráfica, los cuales diagraman la propuesta de solución al tema de centralización de pagos.
- Dar a conocer el modelo que permite satisfacer las expectativas de los usuarios en términos de servicio e implementación de mejores alternativas de pago.

#### 4.1.4 Contenido de la propuesta

A continuación se presentaran varias ilustraciones que introducen el proceso final, por medio de un comparativo de los procesos actuales.

**Ilustración 5.**  
**Situación actual del proceso de cobro, año 2012**



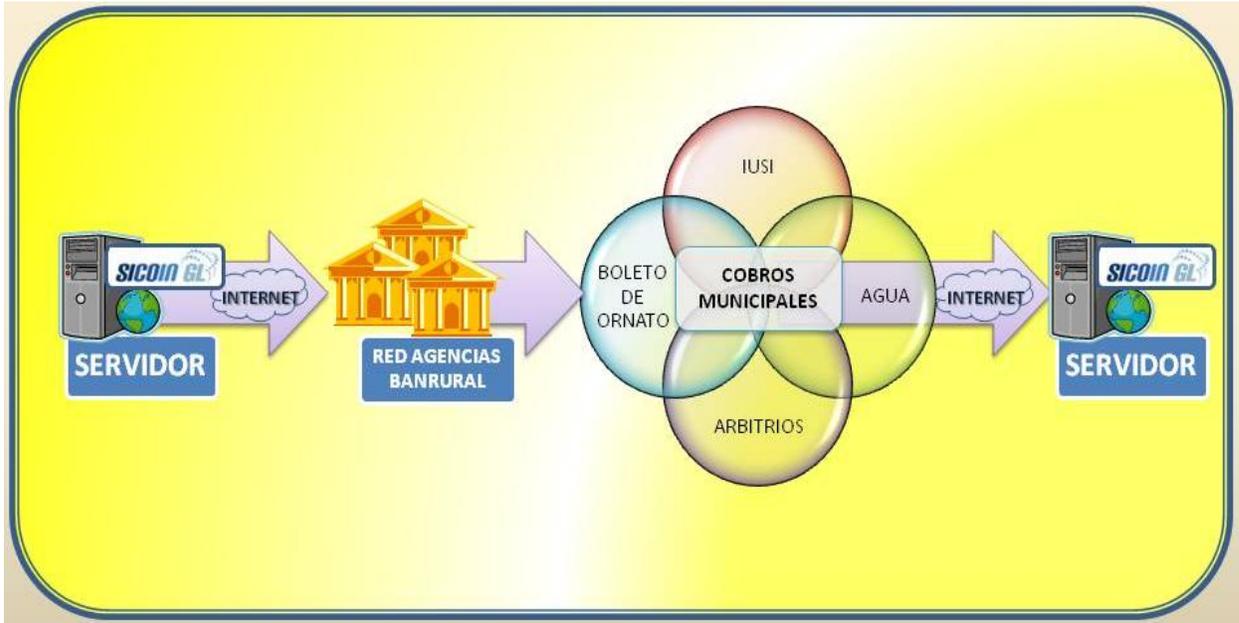
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.

La ilustración No. 5 permite visualizar los procesos actuales de la captación de ingresos. El proceso inicia en el servidor instalado en la Dirección Administrativa Financiera Municipal (DAFIM) el cual transfiere información a la única agencia ubicada dentro del edificio municipal, lugar en donde se efectúan los cobros del IUSI, Boleto de Ornato, agua, y otros. La información es almacenada en un servidor local que permite proveer el servicio a otras computadoras que se encuentran en red.

Remarca la relación centralizada y dependiente de la única manera de cobro, la cual tiene, entre otras, las desventajas siguientes:

- a) Centralización de cobros.
- b) Almacenamiento de papel, por la forma de recibos impresos que actualmente se utilizan.
- c) Riesgos de falsificación de recibos impresos.
- d) Mal servicio por la utilización de una sola agencia y la creciente demanda.
- e) Anulación de recibos 7 “B” por parte del banco y el costo que esto representa. Como referencia en fechas recientes se recibió, por parte de auditoría interna, un reparo de conformidad a las normas de control interno por la anulación de 1,238 recibos operados entre enero a mayo 2012, lo que confirma que se han dado pérdidas económicas y posibles sanciones a las autoridades municipales, por parte de la Contraloría General de Cuentas de la Nación. Esta anulación provoca descuadres, entre lo físico y el registro en el sistema, que también están sujetos a sanciones, por parte de la Contraloría General de Cuentas y reparos por parte de la Auditoría Interna.

**Ilustración 6.**  
**Propuesta de descentralización**  
**Año 2012.**

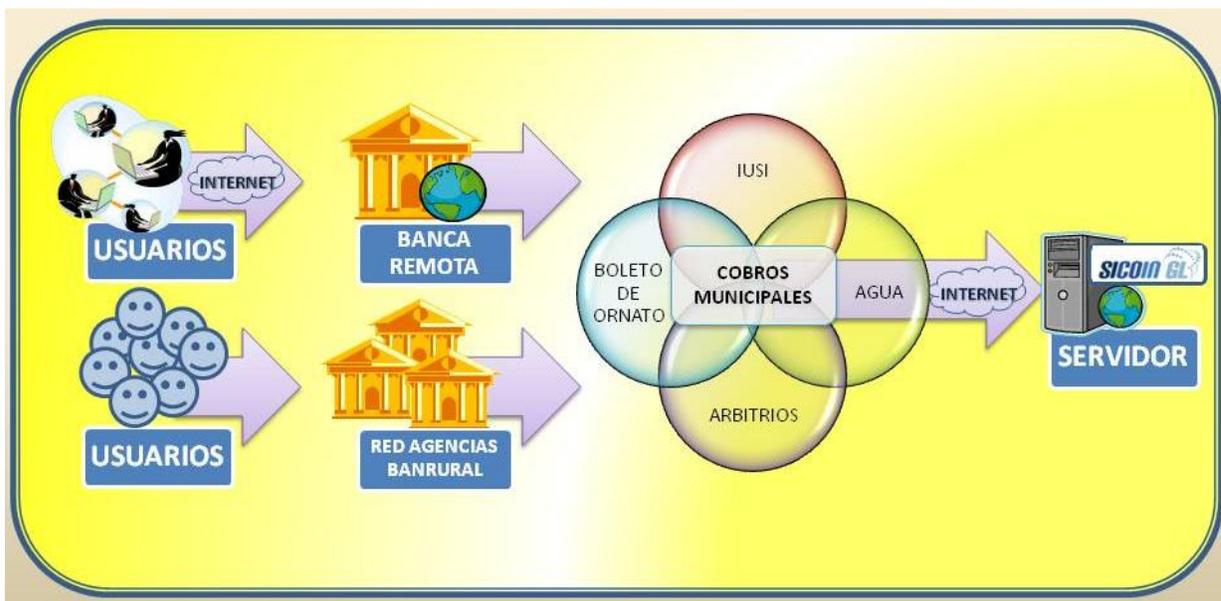


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.

El diagrama de la propuesta de descentralización, demuestra que el servidor del Ministerio de Finanzas provee la base de datos y transfiere, vía Internet, la información actualizada a las agencias de Banrural, para recibir los pagos que efectúan los contribuyentes.

Es evidente que las transacciones dependen del Internet, y permiten la inclusión de la red de agencias, lo que facilita el proceso de descentralización de la captación de ingresos de la Municipalidad de Chimaltenango, en consecuencia, establece un servicio accesible, rápido y confiable para el contribuyente, y potencializa el incremento de pagos por concepto de arbitrios municipales. (Ver ilustración No. 6)

**Ilustración 7**  
**Propuesta de descentralización, vía internet**  
**Año 2012**



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.

En la ilustración No. 7 se puede visualizar cómo la nueva propuesta, permite efectuar consultas desde cualquier punto, en donde exista conexión a Internet, por medio del sistema Sicoín GL.

Ventajas de implementar la estrategia de descentralización:

- a) Se elimina la centralización de cobros, ya que los clientes y usuarios podrán disponer de la red de agencias de BANRURAL, y específicamente de ocho agencias que están cercanas a la comuna chimalteca, y funcionan como centros de pago.
- b) Simplificación del proceso de logística en los trámites y traslados, distribución y liquidación de formas en papel.
- c) Reducción de un 66% del papel utilizado para la impresión de más de 100,000 recibos que se imprimen en el año, lo cual es de beneficio para la protección del medio ambiente.
- d) Eliminación del riesgo de posibles falsificaciones.

- e) Aprovechamiento significativo del espacio físico y costos de almacenamiento por la eliminación de copias de papel, al substituirse por recibos electrónicos.
- f) Mejores medios de seguridad para verificar y validar la autenticidad por medio de los usuarios.

Para lograr la situación que se propone, se requiere de procedimientos administrativos como los siguientes:

- a) Depuración de los padrones de contribuyentes almacenados en el SIAFMUNI (IUSI, agua y arbitrios).
- b) Revisión de acuerdos, reglamentos y planes de Arbitrios.
- c) Parametrización de los datos de las tarjetas de control de los distintos impuestos y servicios públicos en SICOINGL.
- d) Creación de tarifas fundamentadas en los reglamentos y plan de arbitrios vigente.
- e) Migración de datos del sistema actual al sistema propuesto.
- f) Capacitación a receptoría Municipal.
- g) Capacitación a la Unidad de Agua Potable.
- h) Capacitación a la Unidad de Catastro y IUSI.
- i) Capacitación a la Unidad de Arbitrios.
- j) Solicitar al Ministerio de Finanzas, la aprobación para implementar Servicios GL, en la comuna chimalteca.
- k) Solicitar las autorizaciones correspondientes a la Contraloría General de Cuentas.
- l) Coordinar con Banrural el enlace para la utilización de toda la red de agencias disponibles para asuntos de pago referentes a los servicios municipales, en coordinación con el Ministerio de Finanzas y la Municipalidad.
- m) Substitución de recibos tradicionales por recibos electrónicos emitidos por el nuevo sistema, los cuales son operados en toda la red de agencias de Banrural.

- Procedimiento de control ingresos al incluir más puntos de cobro.

Es importante mencionar que como medida de control, existe un procedimiento sencillo pero eficaz, que permite controlar los ingresos que de forma diaria ingresan a las agencias, para ello la labor del cajero general, quien pertenece a la Dirección Administrativa Financiera Municipal, es indispensable.

A continuación se presenta funciones diarias de control, monitoreo y coordinación de ingresos:

1. Llevar cuenta y razón de los recibos electrónicos autorizados por Contraloría General de Cuentas.
2. Distribuir a las agencias cierta cantidad de recibos electrónicos para su utilización.
3. Al finalizar el día, cuadrar a cada agencia contra recibos entregados y reporte electrónico de recibos utilizados.
4. Trasladar lo recaudado a cuenta única del tesoro.
5. Imprimir para respaldo, reporte de recibos electrónicos entregados contra reporte de recibos utilizados en cada una de las agencias.

Es importante mencionar que cada agencia utilizará el portal de gobiernos locales para realizar operaciones vía dirección electrónica.

En la actualidad es factible que por medio de servicios GL el contribuyente pueda consultar estados de cuenta de servicios de agua y IUSI vía internet a través del portal de gobiernos locales y se espera que en un futuro, se puedan realizar pagos de servicios municipales por medio de banca en línea.

## 4.2 Viabilidad de la propuesta

A continuación se presentan tres escenarios y análisis descriptivo que permiten considerar la viabilidad del proyecto.

- a) Proyección de flujo de efectivo a un plazo de cinco años, por medio de un 5% de incremento anual, como resultado de la implementación.

**Tabla 5.**  
**Flujo de efectivo proyectado 2013-2017.**

<b>.FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA 5 AÑOS</b>						
<b>MUNICIPALIDAD DE CHIMALTENANGO</b>						
<b>(Expresado en quetzales)</b>						
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑOS</b>					<b>TOTAL</b>
	2013*	2014	2015	2016	2017	
Saldo inicial de efectivo	440,548	886,108	1,353,946	1,845,176	2,360,967	440,548
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Estimados (5% de crecimiento)	5,538,060	5,814,963	6,105,711	6,410,997	6,731,547	30,601,277
<b>TOTAL DE LOS INGRESOS</b>	<b>5,978,608</b>	<b>6,701,071</b>	<b>7,459,657</b>	<b>8,256,172</b>	<b>9,092,514</b>	<b>31,041,825</b>
<b>EGRESOS</b>						
IUSI	472,500	496,125	520,931	546,978	574,327	2,610,861
Boleto de Ornato	157,500	165,375	173,644	182,326	191,442	870,287
Canon de Agua	2,572,500	2,701,125	2,836,181	2,977,990	3,126,890	14,214,686
Piso de Plaza	1,890,000	1,984,500	2,083,725	2,187,911	2,297,307	10,443,443
<b>TOTAL DE LOS EGRESOS</b>	<b>5,092,500</b>	<b>5,347,125</b>	<b>5,614,481</b>	<b>5,895,205</b>	<b>6,189,966</b>	<b>28,139,277</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>886,108</b>	<b>1,353,946</b>	<b>1,845,176</b>	<b>2,360,967</b>	<b>2,902,548</b>	<b>2,902,548</b>

\*Los ingresos y egresos estimados del 2013 están tomados de la hoja "flujo de caja actual"

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.

El flujo de efectivo proyectado, demuestra que la inversión propuesta es recuperable en el corto plazo, con un saldo final de efectivo para el primer año de Q. 886,108.00.

Según tabla No. 5. Si se toma en cuenta un total de ingresos proyectados al final de cinco años, por monto de Q. 31,041,825.00 y un total de egresos de Q. 28,139,277.00, se tendrá como resultado un flujo de efectivo final de Q. 2,902,548.00 los cuales son considerados suficientes para cumplir con las obligaciones contraídas en el corto, mediano y largo plazo.

El promedio anual según flujo de efectivo total es de Q. 580,509.00 (2,902,548 /5años) y el promedio mensual es de Q. 48,375.00, (2,902,548 /60 meses) lo cual es suficiente para cumplir con las obligaciones actuales y considerar sin ningún inconveniente la inversión.

Para mejorar el flujo de efectivo final, será necesario hacer los mejores esfuerzos administrativos para incrementar los ingresos y reducir costos innecesarios, con el objetivo de lograr liquidez y rentabilidad.

Si comparamos el monto de la inversión y los flujos de efectivo proyectados, podríamos decir que la recuperación es factible en el corto plazo y que la decisión no conlleva ningún tipo de riesgo al momento de tomar la decisión, ya que la inversión a realizar es por la compra de activos fijos, para este caso la compra de equipo de computo, convirtiéndose en un activo necesario para operar.

- b) Según informe del departamento de IUSI, la descentralización podría beneficiar en primera instancia a 3,000 contribuyentes que, por asuntos de distancia, han dejado de efectuar pagos de forma puntual.

### **Ilustración 8.**

#### **Contribuyentes que ya no residen en Chimaltenango Y factible recuperación de cuentas por cobrar**

<b>No. Contribuyentes</b>	<b>Pago anual</b>	<b>Monto a recuperar</b>
3000	240	720000

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.

La Ilustración No. 8, incluye la cantidad de 3,000 contribuyentes que por asuntos de distancia han dejado de cumplir con sus obligaciones tributarias. De acuerdo al departamento del impuesto único sobre inmuebles (IUSI) de la municipalidad de Chimaltenango, representan el 20% del total de personas inscritas.

Dentro del mismo ámbito y análisis, el pago anual de Q. 240.00 representa un escenario factible de recuperación por concepto de pago del servicio de agua potable, por medio del acercamiento de distintos puntos de servicio a los contribuyentes. Dicha estrategia permitirá contar con distintas alternativas de conveniencia por medio de cualquier agencia de Banrural, en lugar de contar con una sola.

Bajo un escenario hipotético pero factible, la recuperación por concepto de implementar esta estrategia, permitirá cuantificar un monto total de Q. 720.000.00 de ingresos al año.

Para ampliar el tema, en la actualidad, los contribuyentes que viven en otros departamentos e incluso en la capital, necesitan desplazarse de forma forzosa al único centro de pago el cual esta ubicado dentro del edificio municipal. El beneficio consiste en poner a disposición del contribuyente, red de agencias cercanas e incluso, la posibilidad de efectuar en un futuro, operaciones vía internet por medio de débitos a cuentas personales, para crédito de arbitrios.

- c) Recuperación de cuentas por cobrar por concepto de remisiones emitidas por la policía municipal de tránsito (PMT) que ascienden a Q. 3, 098,670.00.

Se realizará convenio con bancos del sistema financiero para que como requisito a entrega de calcomanía, exista pago obligatorio de las remisiones pendientes. Para ello se necesita ampliar el número de agencias.

Al realizar un análisis costo-beneficio, se puede concluir que la propuesta es viable, al considerar una inversión de Q. 43,810.00 y los beneficios que de forma amplia y detallada, se han descrito en la presente investigación. Como es claro, los beneficios superaran en todo sentido a los costos de inversión.

Es importante mencionar que el proyecto fue autorizado según acta de sesiones extraordinarias número uno (1) del Concejo Municipal, en el cual aparece el acta número treinta y cuatro mil doce (34-2012) de fecha nueve de agosto del mismo año, según punto NOVENO que literalmente dice:

**POR TANTO:** El honorable concejo municipal en base a lo considerado y en el uso de las facultades que la ley le confiere. **ACUERDA:** I) La implementación de Servicios GL con el objetivo de descentralizar el cobro correspondiente utilizando la red de agencias de Banrural estratégicamente ubicadas en todo el país. II) Se avala al señor alcalde Alfonso Elel Castro para que realice las diligencias correspondientes para que se obtenga dicho servicio III) Notifíquese.

### 4.3 Factibilidad económica

Se refiere a la disposición de capital en efectivo o de créditos financiados necesarios para invertir en desarrollo del proyecto.

Para tal caso, es importante mencionar que la inversión no necesitará de préstamos bancarios o de cualquier otro tipo de obligaciones. El costo total es de Q. 43,810.00 consistente en compra de equipo de cómputo y gastos en plan de comunicación.

A continuación se presenta detalle de la inversión:

**Ilustración 9.**  
**Detalle de inversión requerida**

<b>Cantidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
1	CPU	7490
5	Computadoras	29820
	Publicidad	5000
5	Modem	1500
	<b>Total</b>	<b>43810</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Se requiere equipo de cómputo con la siguiente configuración.

1. CPU: (Q. 7,490.00)
  - Procesador intel core i7 3.4 ghz
  - 8 gb de memoria ram
  - Disco duro de 500 gb
  - Quemador de DVD
  - Case, teclado, mouse y bocinas
  - Tarjeta de video Nvidia 1 gb
  - Windows 7 home basic
  - **Costo Q. 7,490.00**

2. Cinco Computadoras con la siguiente configuración:

- Procesador intel Core i5 3.1 ghz
- gb de memoria ram
- Disco duro de 500 gb
- Quemador de DVD
- Case, teclado, mouse y bocinas
- Tarjeta de video Nvidia 1 gb
- Pantalla 15.6"
- Windows 7 home basic
- **Costo de Q. 29,820.00**

Adicionalmente es necesario lo siguiente:

3. Instalación de distintos modem para Internet, costo Q. 1,500.00
4. Plan de medios (televisión por cable) Spot de 30 segundos, tres veces al día por tres meses Q. 5,000.00. Es importante mencionar que el costo de publicidad estará condicionado a un trato especial entre la municipalidad y la televisión por cable local.

Dentro del estudio se analizó la demanda, misma que pueda beneficiar al proyecto por medio de pronta recuperación de la inversión. Para este estudio se realizó una investigación y dentro de las conclusiones se puede indicar que la descentralización es factible y que dicha implementación influirá en mejora de ingresos por concepto de recaudación. Ya se ha hecho mención que existe proyección poblacional según el instituto nacional de estadística (INE) de 124,545 habitantes para el año 2012, quienes son consumidores potenciales de servicios públicos.

Dentro de los aspectos que se analizaron se pueden mencionar los siguientes: hábitos de consumo, motivaciones, preferencias, aspectos sociales y culturales.

Al tomar en cuenta los beneficios que se obtendrán por medio de mejorar ingresos por concepto de recuperación de cuentas por cobrar, versus costos que implica la inversión, la factibilidad económica es posible si se toma en cuenta que los beneficios superan a los costos, para el proyecto que se propone.

#### 4.3.1 Costos actuales- costos propuestos

En primera instancia, por tratarse de un proyecto nuevo, pareciera que no hay costos actuales, sin embargo es importante mencionar que la actual situación tiene un costo financiero para la administración municipal, ya que se pierde la posibilidad de generar mayores ingresos.

Como se ha hecho mención, esto depende de contribuyentes que se sienten motivados a pagar de forma oportuna obligaciones tributarias por concepto de arbitrios municipales. Esta motivación está relacionada entre otras cosas al servicio que reciben.

Es oportuno mencionar que contribuyentes satisfechos y/o insatisfechos, comentaran a otros sus experiencias y de ser negativa, influirá en la cultura de impago y desinterés. Caso contrario, si se mejora la calidad del servicio, redundará en aspectos de lealtad, reducción de reclamos, incremento en los ingresos y por lo mismo, mayor rentabilidad.

Basados en este análisis, mejorar el servicio por medio de la descentralización es la clave del éxito.

En términos generales, los contribuyentes están dispuestos a abandonar sus obligaciones cuando se les proporciona una mala experiencia y si unimos la exigencia de algunos contribuyentes de renunciar a la primera, los costos de recuperación serían demasiado elevados y no contribuyen a la estrategia de mejorar ingresos.

En conclusión, al revisar el presupuesto de ingresos del año 2011 y el presupuesto de ingresos 2012, se puede verificar que existe un incremento del 45% a favor de este último. El impacto comparativo entre los dos años de referencia incluye entre otras cosas, una cultura de recuperación de ingresos por medio de mejorar el servicio en el tema de recaudación y para ello, la posibilidad de incluir mayor cantidad de puntos de servicio, es fundamental.

**Tabla 6.**  
**Flujo de efectivo proyectado 2011-2013**

Los flujos del 2011 y 2012 son reales, el del 2013 es proyectado con un incremento del 5% en relación al 2012				
<b>FLUJO DE CAJA</b>				
<b>MUNICIPALIDAD DE CHIMALTENANGO</b>				
<b>(Expresado en quetzales)</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑOS</b>			<b>TOTAL</b>
	2011	2012	2013	
Saldo inicial de efectivo	0	16,204	440,548	0
<b>INGRESOS</b>	<b>3,817,304</b>	<b>5,274,343</b>	<b>5,538,060</b>	<b>14,629,708</b>
IUSI	807,060	1,310,773	1,376,312	3,494,146
Boleto de Ornato	562,819	699,554	734,532	1,996,905
Canon de Agua	1,498,503	1,717,507	1,803,382	5,019,392
Piso de Plaza	948,922	1,546,509	1,623,834	4,119,265
				0
<b>TOTAL DE LOS INGRESOS</b>	<b>3,817,304</b>	<b>5,290,548</b>	<b>5,978,608</b>	<b>14,629,708</b>
<b>EGRESOS</b>				
IUSI	242,300	450,000	472,500	1,164,800
Boleto de Ornato	58,800	150,000	157,500	366,300
Canon de Agua	2,050,000	2,450,000	2,572,500	7,072,500
Piso de Plaza	1,450,000	1,800,000	1,890,000	5,140,000
<b>TOTAL DE LOS EGRESOS</b>	<b>3,801,100</b>	<b>4,850,000</b>	<b>5,092,500</b>	<b>13,743,600</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>16,204</b>	<b>440,548</b>	<b>886,108</b>	<b>886,108</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.

La tabla No. 6, permite visualizar los saldos finales de efectivo, toma en cuenta ingresos y egresos totales de 2011 y 2012, con un crecimiento proyectado del 5% para el año 2013.

Dicho porcentaje mide en cierta manera el crecimiento que se proyectará al implementar la inversión de Q. 43,810.00 por concepto de compra de equipo de cómputo, capacitación y un plan mercadológico de comunicación a los contribuyentes.

Como se puede notar, existe una mejora de los ingresos entre los años que se referencian y algo importante es tomar en cuenta el incremento real de ingresos año 2,011 pasaron de Q 16,204.00 a Q. 440,548.00 para el año 2012. Proyectar un incremento del 5% dentro del flujo proyectado para el año 2013 es factible y alcanzable, con un saldo final por monto de Q. 886,108.00 para el primer año de año inversión.

En conclusión, la recuperación de la inversión será menor a un año, lo cual es bueno ya que mientras más rápido se recupere, mejores serán los índices de rentabilidad para la municipalidad.

**Tabla 7.**  
**Flujos Netos actuales proyectados (VAN Y TIR)**

<b>FLUJOS NETOS ANUALES PROYECTADOS PARA 5 AÑOS</b>							
<b>MUNICIPALIDAD DE CHIMALTENANGO</b>							
<b>(Expresado en quetzales)</b>							
<b>Descripción</b>	<b>Inversión</b>	<b>AÑOS</b>					<b>TOTAL</b>
		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
<b>Ingresos</b>							
Ingresos Estimados		5,538,060	5,814,963	6,105,711	6,410,997	6,731,547	30,601,277
<b>Total de los ingresos</b>		<b>5,538,060</b>	<b>5,814,963</b>	<b>6,105,711</b>	<b>6,410,997</b>	<b>6,731,547</b>	<b>30,601,277</b>
<b>Egresos</b>							
IUSI		472,500	496,125	520,931	546,978	574,327	2,610,861
Boleto de Ornato		157,500	165,375	173,644	182,326	191,442	870,287
Canon de Agua		2,572,500	2,701,125	2,836,181	2,977,990	3,126,890	14,214,686
Piso de Plaza		1,890,000	1,984,500	2,083,725	2,187,911	2,297,307	10,443,443
Total de los egresos		<b>5,092,500</b>	<b>5,347,125</b>	<b>5,614,481</b>	<b>5,895,205</b>	<b>6,189,966</b>	<b>28,139,277</b>
FLUJOS ANUALES DE EFECTIVO	<b>-43,810</b>	<b>445,560</b>	<b>467,838</b>	<b>491,230</b>	<b>515,792</b>	<b>541,581</b>	<b>2,462,000</b>
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	<b>1022.00%</b>						
Total de los flujos anuales	<b>2,462,000</b>						
Valor presente de los flujos	<b>1,446,855</b>						
(-) INVERSION INICIAL	<b>43,810</b>						
(=) Valor Actual Neto (VAN)	<b>1,403,045</b>						
Factor de descuento de fondos	<b>100.00%</b>	<b>83.33%</b>	<b>69.44%</b>	<b>57.87%</b>	<b>48.23%</b>	<b>40.19%</b>	<b>TOTAL</b>
Tasa de actualización	<b>20.00%</b>						
Flujos presentes según tasa requerida		<b>371,300</b>	<b>324,888</b>	<b>284,277</b>	<b>248,742</b>	<b>217,649</b>	<b>1,446,855</b>
Flujos presentes acum.		<b>371,300</b>	<b>696,188</b>	<b>980,464</b>	<b>1,229,206</b>	<b>1,446,855</b>	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.

Los datos de la tabla No. 7, permiten analizar y calcular la tasa interna de retorno, la cual refleja un porcentaje adecuado, con una base de inversión única de Q. 43,810.00 y una tasa de

actualización del 20%, representando el valor del dinero al paso del tiempo o la rentabilidad que la municipalidad exigirá a la inversión del proyecto.

Según la tasa interna de retorno (TIR), el proyecto es rentable desde el inicio de la inversión. Es importante mencionar que no existe ninguna tasa de interés que se le compare si se mide el riesgo existente.

Para mayor comprensión es necesario ampliar lo siguiente: Ante distintas alternativas de inversión que sería mejor, depositar a una institución financiera lo que se tiene destinado al proyecto con la finalidad de ganar un 5% de interés anual o invertirlos en un proyecto productivo en donde se puede ganar mucho más. Cualquiera empresario elegiría la segunda opción, ya que se espera invertir al menor riesgo y ganar más de lo que se pueda al momento de elegir.

Respecto al Valor Actual Neto (VAN), se hace una estimación de los ingresos durante una proyección de cinco años (2013-2017), y al demostrar se puede decir que el proyecto es aceptable ya que el Valor Actual Neto (VAN) es adecuado a la rentabilidad y riesgo: Significa que la inversión inicial se recuperará en el corto plazo (menor a un año), además, se obtendrá un mayor rendimiento del que se hubiera conseguido si se hubiera tomado la decisión de invertirlo en cualquier otro tipo de operación. (Por ejemplo: Invertirlo en un plazo fijo en un banco del sistema, generando un 5% de interés anual).

**Tabla 8**  
**Relación Costo-Beneficio**

Relación costo-beneficio y rentabilidad Municipalidad de Chimaltenango En quetzales						
	1	2	3	(1 x 3)	(2 x 3)	(A-B)
Año	Ingresos (1)	Egresos (2)	Factor de Actualización (3)	Beneficios Actualizados (A)	Costos Actualizados (B)	Ganancia Actualizada
1	5,538,060	5,092,500	83.30%	4,615,050	4,243,750	371,300
2	5,814,963	5,347,125	69.40%	4,038,169	3,713,281	324,888
3	6,105,711	5,614,481	57.90%	3,533,398	3,249,121	284,277
4	6,410,997	5,895,205	48.20%	3,091,723	2,842,981	248,742
5	6,731,547	6,189,966	40.20%	2,705,258	2,487,609	217,649
<b>Total</b>	<b>30,601,277</b>	<b>28,139,277</b>		<b>17,983,597</b>	<b>16,536,742</b>	<b>1,446,855</b>

Factor de  
Actualización

20%

	tasa requerida	Factor
1 er año	0.20	0.833
2 er año	0.20	0.694
3 er año	0.20	0.579
4 er año	0.20	0.482
5 er año	0.20	0.402

R.B.C. =  $\frac{\text{Beneficios actualizados}}{\text{Costos actualizados}}$

R.B.C. =	$\frac{17,983,596.94}{16,536,741.51}$	<b>1.09</b>
----------	---------------------------------------	-------------

- Costo-beneficio

Según la tabla No. 8, costo-beneficio, es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad. Como puede notarse, los beneficios actualizados suman un monto de Q. 17, 983,596.94 y los

costos actualizados un monto de Q. 16,536,742.00 con una relación de costo beneficio de Q. 1.09, lo que significa que por cada quetzal invertido se obtendrá 0.09 centavos de ganancia, considerándolo rentable por ser mayor que la unidad.

Los proyectos de inversión se dan en la creación de nuevos negocios o en desarrollo, creación de nuevos productos, adquisición de maquinaria o por medio de la compra de equipo de computo tal y como se proyecta el caso de estudio.

La relación costo-beneficio, también es conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos entre el valor actual de los costos de inversión o costos totales de un proyecto.

Los pasos necesarios para analizar la relación costo-beneficio de la inversión que realizará la municipalidad de Chimaltenango son:

1. Encontrar costos y beneficios: en primer lugar hallamos la proyección de los costos de inversión o costos totales y los ingresos totales netos o beneficios netos del proyecto o negocio, para un periodo de tiempo determinado.
2. Convertir costos y beneficios a un valor actual: debido a que los montos que hemos proyectado no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo (hoy en día tendrían otro valor), debemos actualizarlos a través de una tasa de descuento o tasa de actualización tal y como se cita en el cuadro anterior.
3. Analizar relación costo-beneficio: si el valor resultante es mayor a la unidad el proyecto es rentable, pero si es igual o menor que la unidad el proyecto no es viable pues significa que los beneficios serán iguales o menores que los costos de inversión o costos totales.
4. Comparar con otros proyectos: si tendríamos que elegir entre varios proyectos de inversión, teniendo en cuenta el análisis costo-beneficio, elegiríamos aquél que tenga la mayor relación costo-beneficio, para tal caso hay que tomar en cuenta el factor riesgo.

Como ya se hizo mención, el análisis costo-beneficio mide la relación entre los costos y beneficios asociados al proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad para este caso la relación es mayor a uno, (ver tabla No. 8), lo cual ratifica que el proyecto es rentable y por lo mismo, la factibilidad de su ejecución, si se toma en cuenta un 20% de factor de actualización, ya que los montos que se han proyectado no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por lo que se actualizaron a través de una tasa de descuento.

La tabla No. 8, hace mención de detalle de ingresos por un total de Q. 30.6 y un total de egresos por monto de Q. 28.1 millones de quetzales en los primeros cinco años proyectados, por medio de un 20% como factor de actualización y una tasa requerida interanual del 20%.

Los costos actualizados proyectan 16.5 millones de quetzales y un monto de 17.9 millones de quetzales en beneficios actualizados en donde ya se incluyen los efectos de la inversión, obteniendo una ganancia proyectada de Q. 1, 446,855.00.

En el actual escenario, por cada quetzal invertido, se obtendrá un 9% de rendimiento, por lo que la relación costo beneficio es aceptable, sin embargo por lo que se ha explicado la tasa de rendimiento será como mínimo del 20%.

## Conclusiones

- La descentralización de ingresos es posible, por medio del sistema integrado de administración financiera.
- La implementación de servicios GL, permitirá optimizar las condiciones de ingreso, por medio de un servicio ágil y confiable.
- La implementación de más agencias bancarias para asuntos de cobro, es percibido por los ciudadanos como una mejora en el servicio.
- El efecto de largas filas imposibilita a los contribuyentes realizar sus pagos de manera oportuna, lo cual justifica la importancia de mejorar el servicio por medio de la descentralización de la captación de ingresos.
- Costo del proyecto será de Q. 43,810.00
- Beneficios: mejoras en servicio y captación de ingresos, reducción del riesgo por falsificación de documentos, transparencia, se elimina almacenaje de recibos, sirve de plataforma para realizar pagos vía internet.
- Beneficios: se proyecta un flujo de efectivo del 5% en cada año, por lo que se espera mejorar ingresos hasta por monto de Q. 263,700.00 anuales. Recuperación de multas pendientes de pago emitidas por la policía municipal de tránsito por monto de Q. 3, 098,670.00 por medio de convenio con bancos del sistema. Se espera la recuperación de pago mínimo de 3,000 contribuyentes que ya no residen en Chimaltenango por monto de Q. 720,000.00 al año. Para esta mejora en ingresos, es necesario contar con mayor capacidad instalada por medio de la implementación de más agencias.

## Recomendaciones

- El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), ofrece varias ventajas de modernización, quizá la más importante es la de incluir puntos de servicio desde cualquier lugar en donde haya Internet, por lo que se recomienda aprovecharlo al máximo.
- Monitorear el efecto de la descentralización, para comprobar mejoras en el servicio e incremento en la captación de ingresos.
- Implementar puntos de cobro en lugares estratégicos ya que dicha estrategia es considerada por los contribuyentes como una mejora en el servicio.
- De acuerdo a la viabilidad y factibilidad, es necesario darle seguimiento al tema de catastro, ya que de esto depende la actualización necesaria para la implementación del proyecto de descentralización por medio de la inclusión de agencias bancarias en el tema de captación de ingresos.
- Trasladar a un lugar adecuado los recibos 7 “B” almacenados dentro de la administración financiera, con la autorización de auditoría interna, ya que la ley establece la debida custodia y el lugar carece de espacio físico.
- Incrementar el presupuesto de publicidad para iniciar el plan de comunicación, de tal manera de comunicar al 20% de contribuyentes registrados con domicilio fuera de Chimaltenango.
- Brindar seguimiento a la recuperación de cuentas por cobrar ya que suman un monto significativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berenson Mark L (2006) *“Estadística básica en administración”*, editorial person educación
- Cardona Ramos, B. (2005) *“La teoría de las colas como herramienta para optimizar el servicio en una entidad municipal”* Tesis, Universidad San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato I. (2002) *“Gestión del talento humano”* Bogotá, editorial Mc Graw-Hill
- Congreso de la República de Guatemala. (2002). *Código municipal, Decreto 12-2002*. Guatemala; Alenro.
- Congreso de la República de Guatemala. (1987). *Decreto Número 1-87 Ley del Servicio Municipal*. Guatemala; Alenro.
- Congreso de la República de Guatemala. (1998). *Ley del impuesto único sobre inmuebles, decreto No. 15-98*. Guatemala; editorial Maya.
- Escobar A. Constantino (2010) *“Derecho municipal”* Editorial jurídica Temis tercera edición, la Paz Bolivia.
- Faiss Frank, (2005) *“participación ciudadana” el ABC del gobierno municipal*, editorial Serviprensa,
- Linares Luis (2005) *“El buen gobierno municipal”*, editorial serviprensa, tercera edición.
- Koontz H. (1998), *“Administración, una perspectiva global”*; 11ª edición, editorial Mc Graw-Hill, México
- Tavico Valentín y Valenzuela esteban (2011) *“Las finanzas municipales”* editorial Serviprensa.

**Anexo No. 1**  
**Matriz FODA**  
**Análisis interno**

**FORTALEZAS**

- Autonomía Municipal: En ejercicio de la autonomía que la constitución política de la república garantiza al municipio, este elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los recursos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines con las políticas generales del estado y en su caso con la política especial del ramo al que corresponda.
- Ninguna ley o disposición legal podrá contrariar, disminuir o tergiversar la autonomía municipal establecida en la constitución política de la república.
- Planes estratégicos de desarrollo: Se cuenta con planes de acción enfocados al desarrollo local de sus habitantes.
- Asesoría Externa: Existe asesoría gratuita por parte de otras instituciones gubernamentales. (Por ejemplo: INFOM, ANAM, MINFIN)
- Comisiones Municipales: Para un mejor funcionamiento el Consejo Municipal está organizado por medio de distintas comisiones, que apoyan distintas actividades.
- Marco Legal: Existe un alto interés institucional por hacer las cosas respetando las leyes municipales y de la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

**DEBILIDADES**

- Centralización de la captación de Ingresos en una sola agencia Bancaria ubicada dentro del edificio Municipal.
- Las tasas de arbitrios municipales son de baja cuantía.
- Falta de capacitación en el personal.
- Baja recaudación de arbitrios municipales.
- Falta de equipo de oficina, algunas oficinas carecen de equipo.
- Bajos salarios.
- No existe un plan de carrera para los empleados.
- Lo que actualmente se percibe del aporte constitucional es demasiado bajo en relación a las necesidades de funcionamiento e inversión.
- Proteccionismo de trabajadores con un bajo nivel de desempeño por parte del sindicato municipal.

## Matriz FODA

### Análisis externo

#### OPORTUNIDADES

- Ubicación Geográfica: Por su ubicación estratégica Chimaltenango es llamado “Puerta de Occidente” lo cual permite una oportunidad para su crecimiento y desarrollo en manos del poder municipal.
- Distintas Organizaciones de la sociedad civil: Las cuales apoyan la gestión municipal participando formalmente.
- Inclusión de proyectos productivos: La Municipalidad de Chimaltenango dentro de sus objetivos y planes estratégicos, incluye proyectos productivos que mejoran el nivel y calidad de vida de sus habitantes.
- Reconocimiento interinstitucional para optar a financiamiento Bancario.
- Ampliación del aporte constitucional ante el incremento de ingresos de la actual administración.
- Proteccionismo de trabajadores con un bajo nivel de desempeño por parte del sindicato municipal.

#### AMENAZAS

- Intervención de distintas instituciones por la constante violación de los derechos laborales de los trabajadores municipales.
- Demandas constantes contra la municipalidad, reinstalación y pagos de sueldos caídos por la ilegalidad de cancelar contratos de trabajo de varios trabajadores en anteriores administraciones.
- Constantes denuncias al ministerio de trabajo por parte de trabajadores por despidos injustificados en anteriores administraciones.
- Falta de credibilidad de la población con respecto al Gobierno Municipal.
- Usuarios insatisfechos.
- Economía Nacional e internacional
- Catástrofes naturales.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.

## Anexo No. 2

### Instrumentos

#### Cuestionario para contribuyentes o usuarios



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de ciencias económicas  
Licenciatura en Administración de empresas

#### Cuestionario No. 1

Objetivo: Validar la necesidad de descentralizar la captación para mejorar las condiciones municipales en términos de ingreso, estableciendo un servicio accesible, rápido y confiable, al contar con nuevos canales de recepción de pagos por concepto de arbitrios, en la municipalidad de Chimaltenango.

Buenos días (tardes, Noches), se está realizando una entrevista a colaboradores y autoridades de la municipalidad de Chimaltenango. Su ayuda será muy importante para evaluar la posibilidad de incluir más agencias bancarias para asuntos de cobros de arbitrios municipales.

Gracias por su tiempo.

Instrucciones: Marque con una “X” la opción que mejor defina su opinión en los casos que se plantean.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: M  F

1. ¿Cómo califica que se implemente una estrategia que permita incluir más puntos de servicio para efectuar pagos por concepto de arbitrios municipales?

Bueno  Regular  Malo

¿Por qué? (Especifique) \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su opinión de que se implemente, por parte de la municipalidad, ocho agencias más para asuntos de pago?

Bueno  Regular  Malo

¿Por qué?(Especifique)\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que mejorarían las condiciones del servicio prestado si se incluyeran agencias para cobros de arbitrios municipales en todo el país?

Mejoraría significativamente  Mejoraría considerablemente

No mejoraría

¿Por qué? (Especifique)\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que al implementar más agencias para asuntos de pago de arbitrios, mejorarían los ingresos municipales?

Sí  No

¿Por qué? (Especifique)\_\_\_\_\_

5. ¿Qué opina sobre descentralizar los pagos de IUSI, AGUA, BOLETO DE ORNATO, PISO DE PLAZA etc. Por medio de la inclusión de ocho agencias de Banrural, ubicadas dentro de la periferia de Chimaltenango?

Excelente  Bueno  Malo

¿Por qué? (Especifique)\_\_\_\_\_

6. ¿Qué es lo que más valora al momento de efectuar sus pagos en la municipalidad de Chimaltenango?

Amabilidad  Prontitud  Ambos

Otros (Especifique)\_\_\_\_\_

7. ¿Cómo califica usted que en la actualidad solo exista una agencia para asuntos de pago de arbitrios municipales?

Bueno  Malo  Le es Indiferente

¿Por qué? (Especifique)\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que las numerosas filas afectan el pago oportuno?

Las numerosas colas no son la causa

Las numerosas colas sí afectan el pago oportuno

9. ¿Cómo considera la propuesta de implementar más puntos de servicio, si esto sirviera de plataforma para realizar futuros pagos de arbitrios de la municipalidad de Chimaltenango vía Internet?

Bueno  Malo

¿Por qué? (Especifique)\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que al existir más centros de pago, se incrementa la posibilidad de mejorar el servicio que se le presta a los ciudadanos, y podrían mejorar los ingresos municipales?

Sí  No

¿Por qué? (Especifique)\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo considera que sería la disposición al cambio en los colaboradores de la municipalidad, al enfrentar una propuesta de descentralización en el cobro de los servicios municipales?

Se resistirían pero al final se adaptarían

No se adaptarían

Se adaptarían sin resistencia al cambio

### Anexo No. 3

## Cuestionario para colaboradores y funcionarios de la Municipalidad de Chimaltenango



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de ciencias económicas  
Licenciatura en Administración de empresas

### Cuestionario No. 2

Objetivo de la encuesta:

Validar por medio de los ciudadanos que visitan la municipalidad, si la implementación de más agencias de Banrural, es percibido como una mejora en el servicio y si se adaptarían al cambio.

Buenos días, (tardes, noches), se está realizando una entrevista a los usuarios que visitan la agencia de Banrural, ubicada dentro del edificio municipal. Su ayuda será muy importante para evaluar la posibilidad de incluir más agencias bancarias, para asuntos de recepción de pagos de AGUA, IUSI, BOLETOS DE ORNATO, PISO PLAZA ETC. Así como para mejorar el servicio que actualmente se le brinda.

Instrucciones: Marque con una "X" la opción de su preferencia en cada uno de los casos que se presentan.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: M  F

1. ¿Cómo califica la calidad del servicio que actualmente recibe en la agencia Banrural al momento de realizar sus pagos?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

2. ¿Alguna vez se ha visto imposibilitado de realizar sus pagos municipales por las numerosas filas?

Muchas Veces  Pocas veces  Nunca

3. ¿Cuál es su opinión de que se pueda realizar de forma segura los pagos de AGUA, IUSI, BOLETO DE ORNATO ETC, en cualquier agencia de Banrural dentro y fuera de Chimaltenango?

Una excelente idea que mejorara el servicio

Una mala idea ya que no ayuda en nada

¿Por qué? (Especifique)\_\_\_\_\_

4. ¿Estaría dispuesto (a) a realizar sus pagos de AGUA, IUSI, BOLETOS DE ORNATO, PISO PLAZA ETC, en otra agencia de Banrural, considerando que existen más de ocho opciones, ubicadas dentro de la periferia de la municipalidad de Chimaltenango?

Sí estaría dispuesto (a)  No estaría dispuesto (a)  Le da igual

¿Por qué? Especifique)\_\_\_\_\_

5. ¿Qué es lo que más valora del servicio al momento de realizar sus pagos municipales?

Atención atenta y cordial  Atención atenta y oportuna

Otras (especifique)\_\_\_\_\_

**Anexo No. 4**

**Cronograma de actividades, desarrollo de la PED**

<b>ACA. UPANA</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero 2013.</b>
Reunión estudiantes tutores sede UPANA.					
Diagnóstico.					
Presentación del proyecto o plan de práctica.					
Evaluación del tutor.					
Recolección, análisis, trabajo de campo.					
Análisis de resultados.					
PED terminada, entrega a tutor.					
Entrega a revisora					
Entrega revisores a decano.					

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012.