

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



**Plan de Cobranzas en la Municipalidad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ingrid Josefina García Paredes.

Cobán, julio de 2,014.

**Plan de cobranzas en la Municipalidad De San Juan Chamelco, Alta Verapaz**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ingrid Josefina García Paredes

Lic. Edgar Uwaldo Caal (Asesor)

Licda. Nora Figueroa (Revisora)

Cobán, julio de 2014.

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vice rectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**

Vice rector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**Lic. Edgar Uwaldo Caal**

Coordinador

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Lic. Fredy Estuardo Coy**

Examinador (a)

**Lic. Miguel Alberto Klug**

Examinador (a)

**Lic. Jorge Mario Ical Rax**

Examinador (a)

**Lic. Edgar Uwaldo Caal**

Asesor (a)

**Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández**

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"*

**REF.:C.C.E.E.0064-2014**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 19 DE JUNIO DEL 2014**

**SEDE COBÁN, ALTA VERAPAZ**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Edgar Uwaldo Caal, tutor y Licenciada Nora Figueroa Hernández, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Plan de cobranzas en la municipalidad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz”, Presentado por él (la) estudiante Ingrid Josefina García Paredes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1167, de fecha 22 de febrero del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.



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

Cobán, Alta Verapaz enero 31 2014

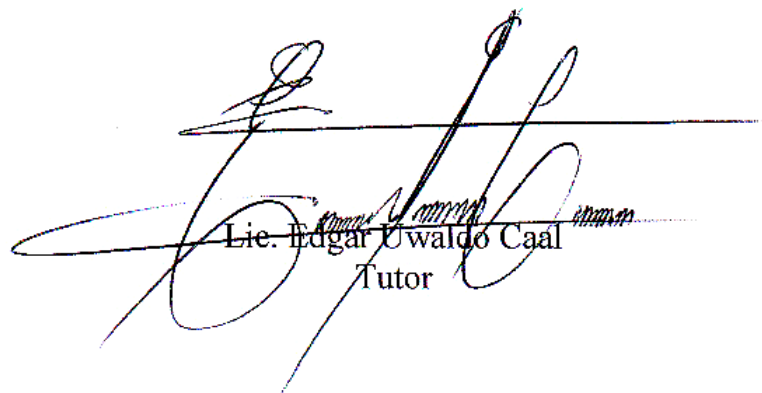
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Plan de Cobranzas en la Municipalidad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz”**, realizada por Ingrid Josefina García Paredes, estudiante de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, 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 el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de setenta y nueve (79) de 100 puntos.

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



Lie. Edgar Uwaldo Caal  
Tutor

Cobán Alta Verapaz, febrero 08 del 2014

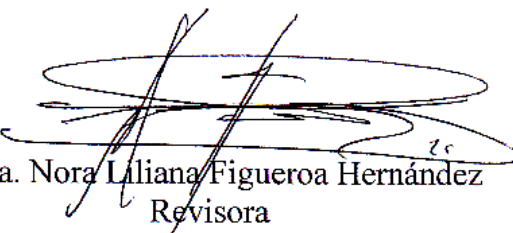
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Plan de Cobranzas en la Municipalidad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz”**, realizada por Ingrid Josefina García Paredes, estudiante de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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

  
Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 987.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Ingrid Josefina García Paredes** con número de carné 1124688, aprobó con **75 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintidós de febrero del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,

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

  
  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**

Pamela R.  
cc. Archivo.



## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Justificación	2
1.4. Objetivos	3
1.4.1. Objetivos generales	3
1.4.2. Objetivos específicos	3
1.4.3. Pregunta de investigación	3
1.5. Alcances y límites	4
1.5.1. Alcances	4
1.5.2. Límites	4
1.6. Marco teórico	4
1.6.1. Municipalidad	4
1.6.2. Autonomía	5
1.6.3. Gestión administrativa	6
1.6.4. Gestión financiera	6
1.6.5. Gestión de servicios	7
1.6.6. Ingresos propios de la Municipalidad	7
1.6.7. Ingresos tributarios	7
1.6.8. Arbitrios	8
1.6.9. Ingresos no tributarios	8
1.6.10. Tasas municipales	8
1.6.11. Contribución por mejoras	10
1.6.12. Arbitrio de ornato municipal boleto de ornato	10
1.6.13. Ordenanzas tributarias municipales	11

1.6.14.	políticas sectoriales	11
1.6.15.	Administración financiera integrada municipal	12
1.6.16.	Competencias municipales	12
1.6.17.	Principios que rigen la recaudación municipal	13
1.6.18.	Morosidad	14
1.6.19.	Tasa de morosidad	16
1.6.20.	Cartera de riesgo o cartera afectada	16
1.6.21.	NIIF 7 Instrumentos financieros: Información a Revelar	16
1.6.22.	NIC 32 Instrumentos financieros: presentación	17
1.6.23.	NIA 330 Procedimientos del auditor	19
1.6.24.	NIA 500 Evidencia de Auditoría	19
1.6.25.	NIA 505 Confirmaciones Externas	20

## **Capítulo 2**

2.1.	Tipo de investigación	22
2.1.1.	Investigación documental	22
2.1.2.	Investigación de campo	22
2.1.3.	Investigación explorativa	22
2.2.	Sujetos de investigación	23
2.3.	Instrumentos	23
2.4.	Diseño de investigación	23
2.5.	Aporte esperado	23
2.5.1.	A la municipalidad	23
2.5.2.	A la universidad	23
2.5.3.	Al país	24
2.5.4.	Al futuro profesional	24
2.5.5.	A los estudiantes	24

## **Capítulo 3**

3.1.	Resultados y análisis de la investigación	25
------	---	----

3.1.1.	Resultados de la investigación	25
3.1.2.	Análisis de los resultados	36
3.1.3.	Situación Financiera Municipalidad de San Juan Chamelco	38

#### **Capítulo 4**

4.1.	Propuesta de solución o mejora	51
4.1.1.	Introducción	51
4.1.2.	Antecedentes	51
4.1.3.	Justificación	52
4.1.4.	Objetivos	52
4.1.4.1.	Objetivo general	52
4.1.4.2.	Objetivos específicos	52
4.1.5.	Cobertura	53
4.1.6.	Beneficios	53
4.1.7.	Beneficiarios	53
4.1.8.	Viabilidad del proyecto	54
4.1.9.	Recursos humanos	54
4.1.10.	Recursos financieros	54
4.1.11.	Recursos administrativos	54
4.1.12.	Recursos físicos	54
4.1.13.	Análisis de ingresos contra transferencias	55
4.2.	Propuesta	56
4.2.1.	Plan de cobranzas en la municipalidad	56
4.2.1.1.	Capacitaciones para el personal	56
4.2.1.2.	Recuperación de Cartera Morosa	57
4.2.1.2.1.	Departamento de cobros	60
4.2.1.2.2.	Propuesta de bufete jurídico para recuperación de cartera morosa	65
4.2.1.3.	Emisión del Documento de Cobro	69
4.2.1.3.1.	Datos del Documento de Cobro	69
4.2.1.3.2.	Flujograma documento de cobro del Impuesto único sobre inmuebles	70

4.2.1.3.3.	Flujograma documento de cobro de impuestos municipales	71
4.2.1.4.	Actualización del Sistema Financiero	72
4.2.1.5.	Campaña Publicitaria	72
4.3.	Líneas Estratégicas de Alcance	72
4.3.1.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	72
4.3.2.	Perspectiva Financiera	73
4.3.3.	Perspectiva Proceso Interno	73
4.3.4.	Perspectiva del Cliente	73
4.4.	Avance de implementación o Viabilidad del proyecto	73
4.4.1.	Administrativo	73
4.4.2.	Físico	74
4.4.3.	Técnico	74
4.4.4.	Financiero	74
4.5.	Plan estratégico de objetivos específicos sobre la propuesta	75
	<b>Cronograma</b>	77
	<b>Conclusiones</b>	78
	<b>Recomendaciones</b>	79
	<b>Referencias Bibliográficas</b>	80
	<b>Anexos</b>	81

## **Resumen**

Desde hace muchos años las municipalidades han padecido deficiencia en la recaudación municipal para ello, se pretende implementar un Plan de cobranza en la Municipalidad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz; los ingresos propios obtenidos por la institución no llenan las expectativas del concejo municipal para la ejecución de obras de infraestructura debido a la magnitud de la población, por tal situación se deben solo al presupuesto nacional que año con año disminuye, ya que el desembolso depende de las obras que se mantengan en ejecución.

Con el plan de cobranza, se pretende disminuir la cartera morosa, invirtiendo en un apoyo externo de un bufete jurídico para obtener un ingreso rezagado de los arbitrios e impuestos municipales, la creación de un documento de cobro con información necesaria para que cada usuario pueda realizar los pagos de arbitrios municipales, además incentivando a la población mediante campañas publicitarias dándoles a conocer los beneficios que se obtienen al mantener los diferentes servicios municipales al día, estas son algunas de las estrategias a implementar así como la capacitación del personal porque con empleados motivados realizando su labor diaria se tendrá una mejor atención a los usuarios, y por último la actualización de padrones por arbitrio ya que esto facilitará y agilizará los trámites en las oficinas municipales.

En este plan de cobranza intervendrán la población, los actuales gobernantes y empleados municipales, deberá realizarse en la municipalidad de San Juan Chamelco por un periodo de dos años y con este proyecto se busca incrementar los ingresos, los cuales se verán reflejados a través de los ingresos propios, el mismo se tendrá a bien ser del conocimiento de la población existente ya que debido a sus obligaciones como pobladores dejan un precedente de las cifras que se podrían obtener aplicando estratégicamente los planes adecuados en recaudación.

## **Introducción**

Las Municipalidades del país obtienen sus ingresos particulares del pago de impuestos y arbitrios que la población realiza de acuerdo a su responsabilidad ciudadana, al verse afectado este ingreso por incumplimiento de pago el departamento financiero debe solventar gastos de mantenimiento y reparación de servicios del ingreso dado por el presupuesto nacional, lo cual crea una problemática que se refleja en la debilidad municipal y la falta de los servicios públicos.

Para contrarrestar la falta o baja de ingresos municipales en la municipalidad de San Juan Chamelco se propone un plan de cobranza con la finalidad de solventar pagos municipales y mejorar los servicios públicos, desarrollado en el presente informe en cuatro capítulos diferentes.

En el primer capítulo se mencionan antecedentes del municipio de San Juan Chamelco, el planteamiento del problema, justificación, los objetivos generales y específicos, factores importantes que motivaron a realizar un plan de cobranza en la municipalidad, debido a la recaudación baja de impuestos que se ha dado en los últimos años en la municipalidad de San Juan Chamelco y conceptos básicos que conforman el marco teórico.

En el segundo capítulo se evidencia la forma de investigación empleada en el presente trabajo de práctica empresarial dirigida en el cual se busca crear un plan de cobranza en la municipalidad de San Juan Chamelco, comprendido en cinco propuestas, entre las cuales se contemplan las capacitaciones para el personal, Recuperación de Cartera Morosa, Emisión del Documento de Cobro, Actualización del Sistema Financiero y Campaña Publicitaria.

En el tercer capítulo se encuentran los resultados obtenidos luego de realizados los cuestionarios a una muestra de empleados y las gráficas que permitan verificar la necesidad de un plan de cobranza en la municipalidad de San Juan Chamelco.

En el cuarto capítulo se evidencia la propuesta a la problemática de los ingresos bajos, también se encuentra el plan de solución para el incremento de ingresos propios en la municipalidad de San Juan Chamelco, este comprende cinco estrategias importantes con las que se logrará el mejoramiento de ingresos municipales.

Así mismo se presentan las conclusiones, recomendaciones respectivas y los anexos que fundamentan la presente investigación.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

La municipalidad de San Juan Chamelco se encuentra a 216 kilómetros de la ciudad capital, se localiza al sur de la cabecera departamental, con una extensión de 80 kilómetros cuadrados, Colinda al norte con el municipio de San Pedro Carchá y la cabecera departamental Cobán, al sur con los municipios de Tucurú y Tamahú; y al este colinda con el municipio de Senahú, todos los municipios son del departamento de Alta Verapaz, su productividad es abundante en hortalizas.

En la actualidad el Gobierno Central ve preocupante la forma de distribuir el presupuesto entre cada una de las dependencias, así mismo las municipalidades dependen mucho del aporte del gobierno central para trabajar en cada una de ellas, la Municipalidad de San Juan Chamelco, del departamento de Alta Verapaz no es la excepción, en virtud que la misma, debe de mejorar sus ingresos propios, aplicando políticas públicas que vengán a mejorar los mismos y que estos sean de provecho para los pobladores convirtiéndose en un municipio modelo, es por ello que el presente proyecto de Práctica Empresarial Dirigida, conlleva a la elaboración de un plan estratégico que permita indicar los lineamientos a seguir y las políticas empleadas para una mejor recaudación de impuestos y arbitrios.

En cada cambio de gobierno municipal, se ha tratado la manera de mejorar los métodos utilizados, siendo estos los no adecuados debido a que son de aplicabilidad cada cuatro años, y no es posible materializar las estrategias que se pudieran plantear. Para el presente proyecto, se tiene a bien plasmar la forma de agenciarse de fondos propios, incrementando los existentes a manera de buscar las estrategias mercadológicas que permitan lograr el objetivo principal del presente proyecto de Práctica Empresarial Dirigida.



## 1.2. Planteamiento del problema

La municipalidad de San Juan Chamelco afronta serios problemas debido a la escasa recaudación obtenida anualmente, por motivo de ingresos propios, controles no adecuados en los manejos e inadecuadas estrategias para los cobros, lo que conlleva a tener que depender de la ejecución presupuestaria específica para municipalidades, esto viene a desfavorecer las obras públicas ya que sin los fondos suficientes las mismas no pueden realizarse. Debido a esta problemática se ha diseñado un plan estratégico para el mejoramiento de los ingresos. De igual forma es necesario centrarse en las áreas más vulnerables de la municipalidad para reforzarlas, y obtener los beneficios deseados.

## 1.3. Justificación

Para la realización del presente proyecto, fue necesaria la aplicación de un diagnóstico integral, que permitió visualizar las diferentes áreas débiles que tiene la municipalidad de San Juan Chamelco, del departamento de Alta Verapaz, entre las cuales se destacan las siguientes:

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Departamento de cobros
- ✓ Falta de manuales que permitan definir las funciones de cada uno de los empleados.
- ✓ Existe morosidad en el cobro por arbitrios e impuestos municipales.

Luego de analizar los criterios de prelación con las áreas objeto de estudio, se ha determinado centrar la investigación en la necesidad de incrementar los ingresos propios de la municipalidad en el departamento financiero y el área de auditoría, los cuales indican presentar datos demasiado bajos con respecto a los servicios prestados, pudiéndose observar que en el transcurso de un año aproximadamente se ha recaudado la octava parte de los ingresos obtenidos en los servicios propios de la municipalidad.

Un plan de cobranza busca que la municipalidad pueda obtener mayores resultados, tomando en cuenta que al ser incentivada la población esta responderá y realizará los pagos necesarios y no se acumulará la mora que hasta el momento es demasiada alta, lo importante es llevar un riguroso control de cada uno de los servicios y cuando estos llegasen a rebasar un límite se tomaría como

causa principal para suspender el servicio, solo de esta manera se logrará subsanar la mora que hay en este momento, asimismo es necesaria la recuperación oportuna de la cartera morosa, esta debe hacerse por medio de un bufete jurídico que se encargue de realizar el cobro de forma judicial, y que cada arrendamiento llene los requisitos legales que por Derecho le competen a la comuna, dejando de esta forma claramente que dichos ingresos deben de cumplirse tal y como lo estipula el Código Municipal.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan de cobranza que permita incrementar los ingresos, asimismo la recuperación pronta de la cartera morosa.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Mejor control en el manejo de fondos, por medio de la implementación del documento o formulario de cobro para el mejoramiento de ingresos municipales.
- ✓ Aplicar planes mercadológicos hacia los usuarios.
- ✓ Agilizar los trámites para cada uno de los servicios a prestar.
- ✓ Capacitar al personal para la efectividad en los cobros.
- ✓ Implementación de la asesoría jurídica externa para la recuperación de cartera morosa.

### 1.4.3. Pregunta de Investigación

¿Qué beneficios obtiene la municipalidad de San Juan Chamelco con la aplicación de un plan de cobranza que tenga como fin el mejoramiento de sus ingresos municipales?

## 1.5. Alcances y límites

### 1.5.1. Alcances

En el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida se tiene a bien indagar cada uno de los ingresos con los que cuenta la municipalidad y eso conlleva a incrementar los ingresos públicos y el mejoramiento de los mismos. En el momento de implementar o ejecutar este plan se podrán ver los beneficios y el cumplimiento de las funciones de todos los empleados municipales e involucrados en el proceso de mejoramiento.

### 1.5.2. Límites

Por el cambio de gobierno obtenemos limitación en la información, así mismo el personal que es contratado por la comuna, se cambia de forma periódica, llegando a la conclusión que en los diferentes puestos carecen del conocimiento de cómo se labora en el sector gubernamental, específicamente en el caso de municipalidades, con ello es necesario la oportuna capacitación a cada uno de los colaboradores, para el fortalecimiento de la Municipalidad de San Juan Chamelco.

## 1.6. Marco teórico

### 1.6.1. Municipalidad

Según el decreto 12-2002 la municipalidad es la organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad.

Es un órgano similar al ayuntamiento y en algunos países es usado como sinónimo.

En algunos países de Asia se resume como municipalidad a diversas tipologías de ciudades importantes gobernadas por el gobierno estatal y los municipios bajo jurisdicción central.

En varios países de América, la municipalidad es el organismo que administra una comuna, cantón o distrito.

En el código municipal nos indica que la municipalidad está encabezada por un alcalde o presidente municipal y un concejo, todos elegidos por votación popular.

En algunos países y ciudades, es también responsable de la administración de la educación y salud pública en su respectivo ámbito territorial, su presupuesto proviene por lo general de fondos nacionales.

Los más importantes que forman la Municipalidad, son:

- Alcalde/sa
- Concejales
- Secretario/a Municipal
- Administrador Municipal
- Contralor o auditor interno

Según el Programa de Municipios para el Desarrollo Local (PROMUDEL) nos indica que es un ente que administra fondos públicos y por lo mismo se debe mantener una administración municipal rigurosa y organizativa, así como una guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales creada por la agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), como su nombre lo indica la municipalidad debe tener una recaudación de ingresos aceptable para su municipio.

### 1.6.2. Autonomía

En ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República en su artículo 253 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, al igual lo avala el artículo 3 del Código Municipal, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda. Ninguna ley o disposición legal podrá contrariar, disminuir o tergiversar la autonomía municipal establecida en la Constitución Política de la República.

Continúa diciendo que entre otras funciones les corresponde:

- a) Elegir a sus propias autoridades,

- b) Obtener y disponer de sus recursos y
- c) Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.

### 1.6.3. Gestión Administrativa:

Crear, suprimir o modificar dependencias, empresas y unidades de la administración municipal, así como organizar cuerpos técnicos, asesores y consultivos. Dar licencias temporales y aceptar excusas temporales de sus miembros para no asistir a las sesiones. Nombrar y remover, a propuesta del alcalde, al Secretario, Tesorero, Registrador Civil, Auditor Interno, Juez de Asuntos Municipales, Director de la Administración Financiera Integrada Municipal, Coordinador de la Oficina Municipal de la Planificación y demás funcionarios que demande la modernización administrativa.

### 1.6.4. Gestión Financiera:

Según monografías.com<sup>1</sup> Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias, dice que la gestión financiera es aprobar, controlar la ejecución, ampliar, modificar, evaluar, liquidar el presupuesto del municipio.

Aprobar las tasas por servicios, las rentas de los bienes municipales y las contribuciones por mejoras. Los arbitrios son propuestos al Organismo Ejecutivo para que éste los traslade al Congreso.

Aprobar préstamos internos o externos y la emisión de bonos.

---

<sup>1</sup> [monografias.com/trabajos65/gestión-financiera](http://monografias.com/trabajos65/gestión-financiera)

### 1.6.5. Gestión de Servicios:

Según el decreto 12-2002 la gestión de servicios es establecer, reglamentar y controlar los servicios públicos municipales.

Acordar la intervención de los servicios municipales cuando son prestados en forma deficiente o se dejan de prestar sin autorización.

Aprobar la delegación o transferencia de competencias (por ejemplo, aceptar el control del tránsito).

En general, el Concejo Municipal tiene las competencias que son propias o relacionadas con la autonomía municipal. Cuando en una ley se dice que una atribución o función corresponde a la municipalidad, debe entenderse que la autoridad a la que corresponde decir es el Concejo Municipal.

### 1.6.6. Ingresos Propios De La Municipalidad

Según la guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales creada por la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), Son aquellos ingresos que perciben las municipalidades por medio de la recaudación, que ellas mismas realizan, de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones por mejoras. Es decir, aquellos ingresos que no provienen de transferencias del Gobierno Central, del endeudamiento ni de cualquier otra fuente. En Guatemala, los ingresos propios de las municipalidades suelen clasificarse en dos:

- a. Tributarios y
- b. No tributarios

### 1.6.7. Ingresos tributarios

Se encuentra su definición en la guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales creada por la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), y están integrados por los ingresos que perciben las municipalidades de la recaudación de arbitrios generales (aquellos que se establecen a favor de todas las

municipalidades) como el Boleto de Ornato, por ejemplo, y específicos (los establecidos a favor de una municipalidad), como el plan de arbitrios.

#### 1.6.8. Arbitrios

Según el artículo 12 del Código Tributario, “Arbitrio es el impuesto decretado por ley a favor de una o varias municipalidades”.

Las principales características de los arbitrios son:

- a) No tienen una contraprestación de parte de la Municipalidad.
- b) Están establecidos en una ley.
- c) Sólo los puede crear el Congreso de la República.
- d) Algunos tienen un destino especificado por la ley que los crea.
- e) Se pagan en forma periódica, generalmente anual o mensual.

Según la guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales creada por la Agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo internacional (USAID) continua diciendo que el impuesto único sobre inmuebles -IUSI- es por definición un arbitrio por ello se habla de impuestos a favor de la municipalidad.

#### 1.6.9. Ingresos no tributarios

Según la Agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo internacional (USAID), estos ingresos están integrados por todos aquellos cobros que hace la municipalidad por la contraprestación de un servicio o una mejora. Estos ingresos se componen por lo recaudado en concepto de:

- a. Tasas y
- b. Contribuciones por mejoras.

#### 1.6.10. Tasas municipales

Según la guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales creada por la Agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo internacional (USAID) considera que las tasas son creadas por cada concejo municipal, de allí que en un municipio se cobra una

cantidad determinada por el canon de agua mientras que en otras se cobra una cantidad totalmente diferente, y según el artículo 72 del decreto 12-2002 código municipal dice que para crear una tasa hay que tomar en cuenta dos aspectos fundamentales

- a) deben ser justas y equitativas
- b) atender al costo de operación, mantenimiento, mejora y cobertura del servicio.

Y también continua diciendo la guía que tasa es una cantidad de dinero que la municipalidad cobra por la prestación de un servicio. Se clasifican en:

- a. Administrativas: Aquellas cobradas por la prestación de un servicio administrativo, por ejemplo: Emisión de licencias y certificaciones; inscripciones en libros municipales o de registro civil; entre otras.
- b. Por Servicios: Las cobradas por la prestación de un servicio público municipal, por ejemplo: Agua potable; recolección de basura y servicios de limpieza; etcétera.
- c. Por Uso Privativo (rentas y alquileres): Son todas aquellas que cobra la municipalidad por el uso de un bien de dominio o propiedad municipal, por ejemplo: Piso de Plaza; uso del local de la feria; alquiler del salón municipal; usufructos para la colocación de antenas de telecomunicaciones; etcétera. Los ingresos provenientes de tasas deberán destinarse exclusivamente a la cobertura de los costos y gastos del respectivo servicio público municipal y a su mejoramiento.

Las principales características de las tasas son:

- a) Tienen una contraprestación por parte de la Municipalidad.
- b) Están establecidos en un acuerdo u ordenanza municipal.
- c) Son creadas o establecidas por el Concejo Municipal.
- d) Lo recaudado debe destinarse a mantener, ampliar o mejorar el servicio prestado.
- e) Suelen pagarse cada vez que se utiliza o requiere un servicio municipal.

Como continua diciendo esta guía en que las tasas son los únicos ingresos propios que la municipalidad puede y debe periódicamente revisar para su actualización. No existe un plazo establecido para revisar las tarifas de las tasas que una municipalidad cobra, pero puede ser recomendable hacerlo cada dos o tres años pues en un año los costos de prestación de un servicio



varían poco por lo que hacer un incremento muy pequeño puede resultar además de un desgaste político, muy oneroso para la municipalidad.

#### 1.6.11. Contribuciones por mejoras

Según el artículo 102 del decreto 12-2002 código municipal contempla que las Contribuciones por mejoras son los montos en dinero que deben pagar los vecinos, que sean propietarios de un inmueble, por la realización de obras de infraestructura pública municipal que les beneficie. Son establecidas mediante reglamento emitido por el Concejo Municipal. Como continua diciendo la guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales creada según la Agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo internacional (USAID). Este puede asumir una parte de los costos de la obra a realizar. El valor máximo que puede cobrar el Concejo es el costo de las mejoras realizadas. Al producto de las contribuciones por mejoras, no podrá dársele ningún otro uso o destino distinto al financiamiento o resarcimiento de los costos de la obra contemplada en el reglamento correspondiente.

Las principales características de las contribuciones son:

- a) Existe un beneficio para el propietario de un inmueble.
- b) Están establecidas y reguladas en un reglamento específico.
- c) Son creadas o establecidas por el Concejo Municipal.
- d) Deben destinarse a cubrir o resarcir los gastos de la obra de infraestructura municipal.
- e) Son temporales, se pagan una sola vez, aun cuando el pago se haya fraccionado.

#### 1.6.12. Arbitrio de ornato municipal –Boleto de Ornato–

Fue creado por el Decreto No. 121-96 del Congreso de la República y debe ser cobrado por todas las municipalidades del país esto según el artículo 1. Deben pagarlo todos los vecinos y vecinas que tengan entre 18 y 65 años de edad, así como los menores que trabajen, esto lo contempla el artículo 2. Debe pagarse a más tardar el último día de febrero, salvo que el Concejo Municipal decida ampliar el plazo, pudiendo ser el último día el 31 de marzo lo relata el artículo 3. La multa equivale al 100% del arbitrio dejado de pagar según se puede constatar en el artículo 5. Sólo se paga una vez, no importa en cuál municipio se haya pagado, se encuentra contemplado en el

artículo 6. Para garantizar su pago, la municipalidad y todas las instituciones del Estado deben exigir que se presente el comprobante de pago para realizar cualquier trámite según el artículo 7. Lo mínimo que se puede pagar son Q.4.00 y lo máximo Q.150.00 según lo contempla el artículo 9. Todas las Municipalidades deben llevar un registro de contribuyentes como debe de ser según el artículo 10. Están exentas las personas mayores de 65 años, quienes adolezcan enfermedad física o mental que les impida trabajar, los jubilados y quienes obtengan ingresos menores a Q.300.00. Por el hecho de existir una multa concreta para quien pague extemporáneamente el arbitrio, no se puede cobrar mora, ni intereses por el retraso en el pago.

Este es uno de los arbitrios más fáciles de recaudar y con menores posibilidades de ser evadido por los vecinos, lo que debe procurarse es que el vecino pague el arbitrio en la municipalidad en la cual reside, no en la que él desee o se le haga más fácil; por ello es importante hacer conciencia en los vecinos que el pago del boleto de ornato en el municipio en que reside ayudará a que reciban mejores servicios municipales. La Ley no contempla un destino específico para los ingresos provenientes de este arbitrio, por lo que deberán destinarse a la satisfacción de las necesidades del municipio y el funcionamiento de la municipalidad.

#### 1.6.13. Ordenanzas Tributarias Municipales

Según dice el artículo 15 Comisión Técnica de la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM) y la Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas (AGAAI), el ministerio de Finanzas Públicas –MFP- y Código Tributario Municipal, definen a ordenanzas tributarias municipales, que son disposiciones de carácter general, que acuerda el Concejo Municipal con el objeto de fijar el tipo impositivo de arbitrios, en los casos que las leyes tributarias municipales lo establezcan, crear tasas y contribuciones por mejoras, regular los procesos administrativos de recaudación de arbitrios, tasas y contribuciones, así como para los demás casos contemplados en este Código y otras leyes Tributarias municipales.

#### 1.6.14. Políticas Sectoriales

- Asegurar a los inversionistas información completa acerca de los procedimientos.
- Intereses ciudadanos y las normativas vigentes.

- Promover la inversión enfocada en el fortalecimiento y mejoría del mercado laboral local.
- Fomentar calificación de la oferta laboral, por medio de la diversificación de los oficios, capacitación técnica y profesional.
- Institucionalizar los procedimientos municipales, con transparencia en su seguimiento y respeto.
- Adecuar la normativa municipal a la situación actual de la Ciudad de Guatemala según el desarrollo económico de los ciudadanos.

#### 1.6.15. Administración Financiera Integrada Municipal

Según el artículo 97 Código Municipal Decreto Numero 12-2002 del Congreso de la República dice que para efectos de integrar a las municipalidades en el proceso de administración y consolidación financiera del sector público, las municipalidades del país deberán incorporar a su estructura administrativa una unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, la cual será responsable de dicho proceso, la misma deberá estar operando en todas las municipalidades antes del año 2006. Esta unidad estará a cargo de un director o jefe, que será nombrado por el Concejo Municipal de una terna propuesta por el alcalde; dicho nivel jerárquico dependerá de la complejidad de la organización municipal de que trate. En aquellos casos en que la situación municipal no permita la creación de esta unidad, las funciones las ejercerá el tesorero municipal.

#### 1.6.16. Las Competencias Municipales

**Las Competencias Propias:** Son las tareas o servicios que corresponden en forma exclusiva al municipio. Las cuales las encontramos contempladas en los artículos 68, 69 y 70 del decreto 12-2002 que entre otras palabras son el campo de acción natural del gobierno municipal. Entre las más importantes podemos citar:

- Abastecimiento domiciliario de agua potable
- Alcantarillado

- Alumbrado público
- Recolección, tratamiento y disposición final de desechos sólidos
- Mercados
- Caminos rurales y vías públicas urbanas
- Transporte de pasajeros y cargas y sus terminales
- Licencias de construcción de obras públicas o privadas
- Parques jardines y lugares de recreación
- Competencias delegadas: Son las tareas que el gobierno central traslada al municipio para que se haga cargo de su prestación o regulación. El gobierno municipal debe expresar su aceptación y traslado debe ir acompañado, obligatoriamente, de los recursos necesarios para cumplir con la actividad encomendada.

En el marco del proceso de descentralización (traslado de competencias a las municipalidades o a las comunidades, con participación de las municipalidades) el gobierno municipal se puede hacer cargo de competencias como la educación primaria, servicios de salud, extensión agrícola, control de tránsito, entre otras.

#### 1.6.17. Principios que rigen la recaudación municipal

Estos principios se encuentran según la asociación nacional de municipalidades en la administración financiera municipal, se base entre otros en los siguientes:

- a. Capacidad de pago: el sistema tributario debe ser justo y equitativo, se prohíben los tributos confiscatorios y la múltiple o doble tributación interna.
- b. Legalidad: la obtención de recurso para el fortalecimiento económico y desarrollo del municipio para realizar las obras y prestar los servicios que necesitan deben ajustarse al principio de legalidad que fundamentalmente descansa en la equidad y justicia tributaria con pertinencia étnica.
- c. Entidad: los informes y estados financieros se refieren siempre a una unidad económica identificable creada para cumplir determinadas metas y objetivos conforme los ordenamientos jurídicos que la originaron.

- d. Periodo Contable: se deben efectuar cortes en el tiempo por lapsos iguales a un año, que conforman el periodo contable, al cual se le denomina ejercicio fiscal o financiero.
- e. Exposición: los informes y estados financieros deben contener toda la información necesaria que exprese adecuadamente la situación económica financiera.
- f. Reconocimiento de Transacciones: las transacciones económico financieras que afecten a los entes, las determinen modificaciones en el patrimonio, así como también en el resultado de las operaciones, deben ser reconocidas a través de los registros contables en el momento que se devengan.
- g. Valuación del Costo: las transacciones se registran por su valor original de adquisición, construcción o producción.
- h. Moneda de cuenta o unidad monetaria: Las transacciones que dan origen a las modificaciones patrimoniales y de recursos como de gastos serian registrados por la contabilidad de cada ente en moneda corriente de curso legal.
- i. Bienes económicos: la información conforme se refiere siempre a bienes derechos y obligaciones que posean valor económico y por ende que sean susceptibles de ser valuados en términos monetarios.
- j. Universalidad: la contabilidad debe registrar todos los hechos económicos cualquiera sea su naturaleza que afecten o pueden afectar el patrimonio, los recursos y gastos.
- k. Uniformidad: el registro de las operaciones y los estados contables deben elaborarse mediante la aplicación de los mismos criterios de identificación, evaluación y exposición de un año al otro. Finaliza diciendo la asociación nacional de municipalidades es la encargada de velar que estos principios se cumplan a cabalidad.

### 1.6.18. Morosidad

El termino moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes, por un lado el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago, según la enciclopedia libre Wikipedia, consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vendida y retrasa su cumplimiento de forma

culpable, la mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación.

La consecuencia inmediata de la constitución en mora del deudor es el devengo de intereses moratorios como indemnización de los daños y perjuicios que causa al acreedor el retraso en el cobro. De suerte que una vez constituido en mora, corresponde al moroso el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar los costes financieros que el retraso en el pago ha originado al acreedor. Con la entrada en vigor el 31 de diciembre 2004 de la ley 3-2004 de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, si el comprador no paga el día del vencimiento, automáticamente se convierte en moroso y en consecuencia deberá pagar el interés fijado en el contrato y en su defecto el fijado por la ley.

No existe un pleno acuerdo en el ámbito empresarial para el uso del vocablo moroso, puesto que hay empresas que lo utilizan para designar las facturas vencidas que no se han cobrado puntualmente pero solo después de que hayan pasado varios meses desde el impago (habitualmente noventa días desde su vencimiento). En cambio otras compañías solo lo utilizan para los créditos dudosos debidamente dotados con provisiones por insolvencias. También hay compañías que emplean el término “morosos” para denominar todos los saldos de clientes ya vencidos pero no cobrados dentro del plazo contractual, aunque solo hayan transcurrido veinticuatro horas del vencimiento de pago. Otro punto es que el uso coloquial de denomina morosos a aquellas personas que de forma habitual incumplen sus obligaciones de pago con los acreedores y por extensión también se denominan morosos a los malos pagadores utilizándose también el adjetivo moroso de forma peyorativa.

### 1.6.19. Tasa de morosidad

La tasa de morosidad expresa el valor de los pagos del principal vencidos como un porcentaje del saldo del principal pendiente en la cartera (cartera activa). Este indicador mide el valor de los pagos vencidos pero ignora el saldo de los pagos restantes que no han vencido, por lo tanto subestima la cartera en riesgo.

### 1.6.20. Cartera en riesgo o cartera afectada

Cuando el cliente ha dejado de hacer un pago de acuerdo con el calendario de pago acordado, todo el saldo pendiente está en riesgo. Como una medida de este riesgo, la proporción de cartera afectada expresa el saldo total del principal pendiente de todas las deudas que tienen algún repago atrasado como un porcentaje de la cartera de principal pendiente (cartera activa).

### 1.6.21. NIIF 7 Instrumentos financieros: Información a revelar

El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que en sus estados financieros revelen información que permita a los usuarios evaluar

- a) la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad
- b) la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el periodo y lo esté al final del periodo sobre el que se informa así como la forma de gestionar dichos riesgos. La información a revelar cualitativa describe los objetivos, las políticas y los procesos de la gerencia para la gestión de dichos riesgos. La información cuantitativa a revelar da información sobre la medida en que la entidad está expuesta al riesgo, basándose en información provista internamente al personal clave de la dirección. Esta información a revelar da una visión de conjunto del uso de instrumentos financieros por parte de la entidad y de la exposición a riesgos que estos crean, la NIIF se aplica a todas las entidades, incluyendo a las que tienen pocos instrumentos financieros (por ejemplo un fabricante cuyos únicos instrumentos financieros sean partidas por cobrar y acreedores comerciales) y a las que tienen muchos instrumentos financieros (por ejemplo una institución financiera cuyos activos y

pasivos son mayoritariamente instrumentos financieros), los principios contenidos en esta NIIF complementan a los de reconocimiento, medición y presentación de los activos financieros y los pasivos financieros de la NIC 32 Instrumentos Financieros: presentación y de la NIC 39 Instrumentos financieros: reconocimiento y medición.

#### 1.6.22. NIC 32 Instrumentos financieros: Presentación

El objetivo de esta norma es establecer principios para presentar los instrumentos financieros como pasivos o patrimonio y para compensar activos y pasivos financieros. Ella aplica a la clasificación de los instrumentos financieros, desde la perspectiva del emisor, en activos financieros, pasivos financieros e instrumentos de patrimonio; en la clasificación de los intereses, dividendos y pérdidas y ganancias relacionadas con ellos, y en las circunstancias que obligan a la compensación de activos financieros y pasivos financieros.

Los principios de esta Norma complementan los relativos al reconocimiento y medición de los activos y pasivos financieros de la NIC 39 Instrumentos Financieros: reconocimiento y medición y a la revelación de información sobre ellos en la NIIF 7 –instrumentos financieros: información a revelar.

El emisor de un instrumento financiero lo clasificara en su totalidad o en cada una de sus partes integrantes, en el momento de su reconocimiento inicial, como un pasivo financiero, un activo financiero o un instrumento de patrimonio, de conformidad con la esencia económica del acuerdo contractual y con las definiciones de pasivo financiero, de activo financiero y de instrumento de patrimonio. El emisor de un instrumento financiero no derivado evaluará las condiciones de este para determinar si contiene componentes de pasivo y de patrimonio. Estos componentes de clasificarán por separado como pasivos financieros, activos financieros o instrumentos de patrimonio.

Un instrumento financiero es cualquier contrato que dé lugar a un activo financiero de una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio en otra entidad

Un activo financiero es cualquier activo que sea:

- a) Efectivo
- b) un instrumento de patrimonio de otra entidad
- c) un derecho contractual



- i) a recibir efectivo u otro activo financiero de otra entidad o
  - ii) a intercambiar activos financieros o pasivos financieros con otra entidad en condiciones que sean potencialmente favorables para la entidad.
- d) un contrato que será o podrá ser liquidado utilizando instrumentos de patrimonio propio de la entidad, y que sea
- i) un instrumento no derivado, según el cual la entidad está o puede estar obligada a recibir una cantidad variable de sus instrumentos de patrimonio propios
  - ii) un instrumento derivado que será o podrá ser liquidado mediante una forma distinta al intercambio de un importe fijo de efectivo, o de otro activo financiero, por una cantidad fija de los instrumentos de patrimonio propio de la entidad. A estos efectos los instrumentos de patrimonio propio de la entidad no incluyen los instrumentos financieros con opción de venta clasificados como instrumentos de patrimonio de acuerdo con los párrafos 16<sup>a</sup> y 16B, instrumentos que imponen una obligación a la entidad de entregar a terceros una participación proporcional de los activos netos de la entidad solo en el momento de la liquidación y se clasifican como instrumentos de patrimonio de acuerdo con los párrafos 16C y 16D o los instrumentos que son contratos para la recepción o entrega futura de instrumentos de patrimonio propios de la entidad.

Un pasivo financiero es cualquier pasivo que sea:

a) una obligación contractual:

- i) de entregar efectivo u otro activo financiero a otra entidad
- b) un contrato que será o podrá ser liquidado utilizando instrumentos de patrimonio propio de la entidad, y sea
- i) un instrumento no derivado según el cual la entidad estuviese o pudiese estar obligada a entregar una cantidad variable de los instrumentos de patrimonio propio.

### 1.6.23. NIA 330 Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar guías para determinar respuestas globales y diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados de representación errónea de importancia relativa a los niveles de estado financiero y de aseveración en una auditoría de estados financieros. El entendimiento de la entidad y su entorno por un auditor incluyendo su control interno y la evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa se describen en la NIA 315. Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.

La siguiente es una vista general de los requerimientos de esta norma

Respuestas globales esta sección requiere que el auditor determine respuestas globales para atender a los riesgos de representación errónea de importancia relativa a nivel de estado financiero y proporciona guías sobre la naturaleza de dichas respuestas.

Evaluación de lo suficiente y apropiado de la evidencia de auditoría obtenida, esta sección requiere que el auditor evalúe si la evaluación del riesgo sigue siendo apropiada y que concluya si se ha obtenido suficiente evidencia apropiada de auditoría.

Documentación: esta sección establece los requisitos de documentación relacionados.

### 1.6.24. NIA 500 Evidencia de Auditoría

El auditor puede escoger combinar las aseveraciones sobre transacciones y eventos con las aseveraciones sobre saldos de cuentas. Otro ejemplo, puede no haber una aseveración por separado relacionada con el corte de las transacciones y eventos cuando las aseveraciones de ocurrencia e integridad incluyen una consideración apropiada del registro de las transacciones en el ejercicio contable correcto.

Procedimientos de auditoría para obtener evidencia de auditoría

El auditor obtiene evidencia de auditoría para llegar a conclusiones razonables en las cuales basar la opinión de auditoría mediante el desempeño de procedimientos de auditoría para

a) obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno, para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa a los niveles de estado

financiero y de aseveración (los procedimientos de auditoría desempleados para este fin se citan en las NIAs como procedimientos de evaluación del riesgo).

b) Cuando sea necesario o cuando el auditor haya determinado hacerlo así hacer pruebas de la efectividad operativa de los controles para prevenir o detectar y corregir, representaciones erróneas de importancia relativa a nivel de aseveración (los procedimientos de auditoría desempleados para este fin se citan en las NIAs como pruebas de controles).

c) Detectar representaciones erróneas de importancia relativa al nivel de aseveración (los procedimientos de auditoría desempleados para este fin se citan en las NIAs como procedimientos sustantivos e incluyen pruebas de detalles de clases de transacciones, saldos de cuentas y revelaciones y procedimientos sustantivos analíticos).

Estos procedimientos de auditoría o combinaciones de los mismos pueden usarse como procedimientos de evaluación de riesgo pruebas de controles o procedimientos sustantivos, dependiendo del contexto en que se apliquen por el auditor. En ciertas circunstancias, la evidencia de auditoría que se obtienen de auditorías anteriores puede dar nueva evidencia cuando el auditor desempeñe procedimientos de auditoría para establecer que sigue siendo relevante.

#### 1.6.25. NIA 505 Confirmaciones externas

El auditor deberá determinar si el uso de confirmaciones externas es necesario para obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría a nivel aseveración, al hacer esta determinación el auditor deberá a nivel aseveración y como reducirá a nivel aceptablemente bajo, la evidencia de auditoría de otros procedimientos planeados el riesgo de representación errónea de importancia relativa a nivel aseveración.

La confirmación externa es el proceso de obtener y evaluar evidencia de auditoría a través de una comunicación directa de una tercera parte, en respuesta a una solicitud de información sobre una partida particular que afecta las aseveraciones hechas por la administración en los estados financieros. Al decidir a qué grado usar las confirmaciones externas el auditor considera las características del entorno en que opera la entidad que está siendo auditada y la práctica de los potenciales participantes en el manejo de peticiones de confirmación directa.

Con frecuencia se usan las confirmaciones externas en relación con los saldos de cuentas y sus componentes, pero no necesitan restringirse a estas partidas. Por ejemplo, el auditor puede pedir

confirmación externa de los términos de convenios o transacciones que tenga una entidad con terceras partes. La solicitud de confirmación se diseña para averiguar si se han hecho modificaciones al convenio, y si es así cuales son los detalles relevantes. Las confirmaciones externas pueden también usarse para obtener evidencia de auditoria sobre “convenio lateral” que pueda influir en el reconocimiento de ingresos. Otros ejemplos de situaciones donde pueden usarse las confirmaciones externas incluyen las siguientes:

- Saldos bancarios y otra información de banqueros.
- Saldos de cuentas por cobrar.
- Existencias poseídas por terceras partes en almacenes de depósito para procesamiento o en consignación.
- Títulos de propiedad en posesión de abogados o financieros para su salvaguarda o como valores.
- Inversiones compradas a corredores pero no entregadas a la fecha del balance.
- Préstamos a prestadores.
- Saldos de cuentas por pagar.

## Capítulo 2

### 2.1. Tipo de investigación

#### 2.1.1. Investigación Documental

Según la escritora Licenciada Alba Lucía Marín Villada revista Sentido de Vida, publicada en 2003, “es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes”

#### 2.1.2. Investigación de Campo

Esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En todo caso es importante realizar siempre la consulta documental con el fin de evitar una duplicidad de trabajos, puesto que se reconoce la existencia de investigaciones anteriores efectuadas sobre la misma materia y de las que se pueden usar sus conclusiones como insumos iniciales de la actual investigación.

#### 2.1.3. La Investigación Explorativa

Es aquella que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. La importancia radica en el uso de sus resultados para abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Investigación descriptiva: Con este tipo de investigación se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus particularidades y propiedades. Sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Esta forma de investigación requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el

deductivo y el inductivo, con el fin de responder los cuestionamientos del objeto que se investiga, (Escritora sobre clasificación de investigación, Licenciada Alba Lucía Marín Villada.)

## 2.2. Sujetos de la investigación

El proyecto se realizó en la municipalidad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz en las áreas del departamento financiero, de auditoría, de servicios públicos, de información pública, de recursos humanos. Y para este proyecto estarán involucrados los que en cada uno de los departamentos intervengan, cada uno de los empleados tanto personal operativo como administrativo y sobre todo las autoridades superiores en este caso el concejo municipal.

## 2.3. Instrumentos

Los instrumentos a utilizar serán los cuestionarios debido a que con estos logramos ver las debilidades de cada área crítica y además de ello se utilizarán las entrevistas personales para con ello recabar información prudencial para la resolución del problema encontrado.

## 2.4. Diseño de Investigación

La técnica a utilizar es la aplicación de la encuesta y luego de ello vaciar la información obtenida para lograr destacar con ello las posibles soluciones y sobre todo dar datos coherentes para que el plan estratégico a elaborar sea aplicable en esta municipalidad

## 2.5 Aporte esperado

### 2.5.1. A la Municipalidad

El incremento de ingresos propios, debido a que como ciudadanos, es un deber estar al día en los pagos de arbitrios y contribuciones que presta la municipalidad, para beneficio de todas y todos los habitantes de San Juan Chamelco, departamento de Alta Verapaz.

### 2.5.2. A la Universidad

La preparación académica del estudiante en la realización de un anteproyecto, y la obtención de beneficios como estudiante y como profesional.

### 2.5.3. Al País

El mejoramiento o incremento de ingresos en la municipalidad ya que esto viene a hacerla auto sostenible y contribuye a que el presupuestado nacional sea mejor utilizado.

### 2.5.4. Al Futuro Profesional

Como nueva experiencia en la aplicación de herramientas de diagnóstico integral ayudándonos así en la realización de proyectos futuros.

### 2.5.5. A los Estudiantes

Que les sirva de base para proyectos posteriores, así ir formando nuevos controles de incremento de ingresos ya sea municipales o de algún otra institución donde pueda ser aplicable.

## Capítulo 3

### 3.1. Resultados y Análisis de la Investigación

#### 3.1.1. Resultados de la Investigación

Debido al bajo ingreso en arbitrio e impuestos en la Municipalidad de San Juan Chamelco se toma como centro de estudio el departamento financiero de la misma. Realizando un análisis sobre la situación actual de los pagos municipales que realizan los usuarios para verificar cuales son las estrategias adecuadas que permitan el mejoramiento de los ingresos anuales. Se aplicó como técnica el uso de encuestas a través de las cuales se obtiene la comprobación de las variables planteadas en la investigación. Las encuestas fueron aplicadas a una muestra de empleados entre ellos encargados de recursos humanos, de tesorería, de agua potable, del departamento financiero teniendo un total de 10 personas encuestadas, las cuales se encuentran involucradas en el proceso financiero contable de la Municipalidad de San Juan Chamelco.

A continuación los cuestionamientos presentados al departamento financiero y de recurso humanos de la municipalidad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz.



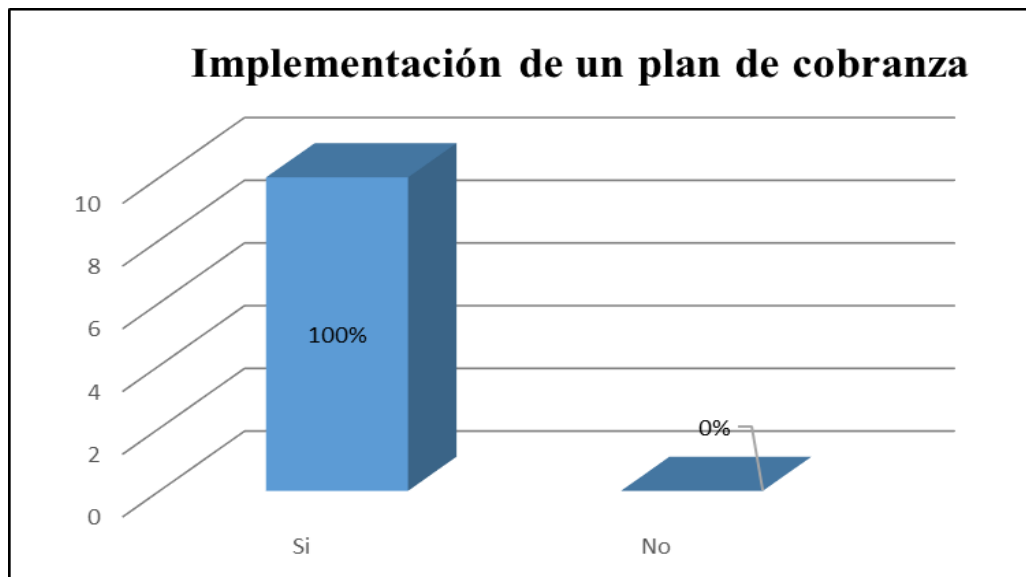
1. Estaría de acuerdo con implementar un plan de cobranza para mejoramiento de ingresos

**Tabla N° 1**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de sujetos</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	10	100
<b>No</b>	0	0

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 1**



Fuente: Elaboración propia.

Las personas encuestadas han coincidido que el plan estratégico lograría incrementar los ingresos propios en un 100% y es la forma de no estar esperando la aprobación del presupuesto general y así lograr el mantenimiento de obras en ejecución.

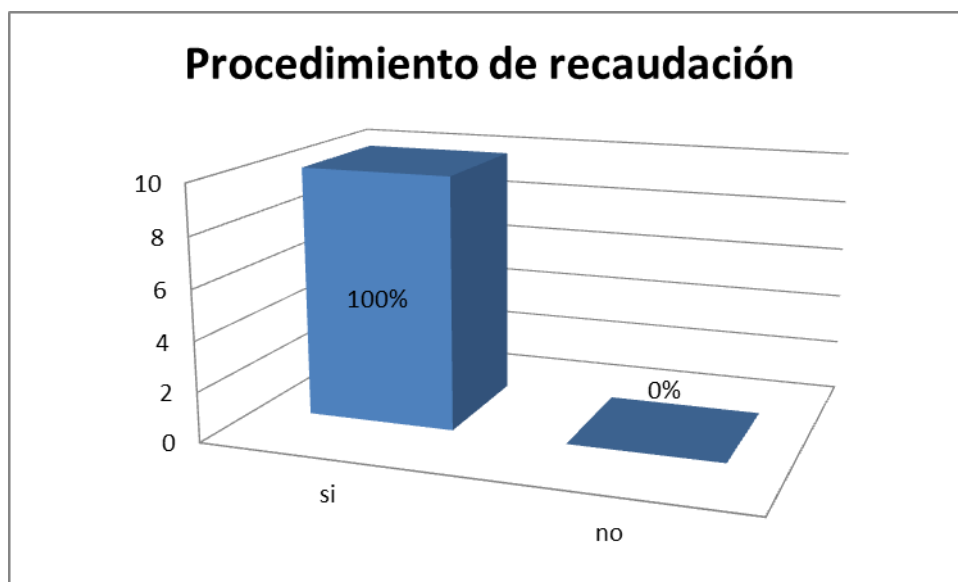
2. Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros.

**Tabla N° 2**

<b>respuesta</b>	<b>No. de sujetos</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	10	100
<b>No</b>	0	0

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 2**



Fuente: Elaboración propia.

Por los resultados obtenidos se evidencia que un 100% están de acuerdo en que el sistema de recaudación está acorde a la actualización del sistema, sin embargo hay que mejorar el trato de los sistemas operativos y que se puedan hacer cambios sin variantes.

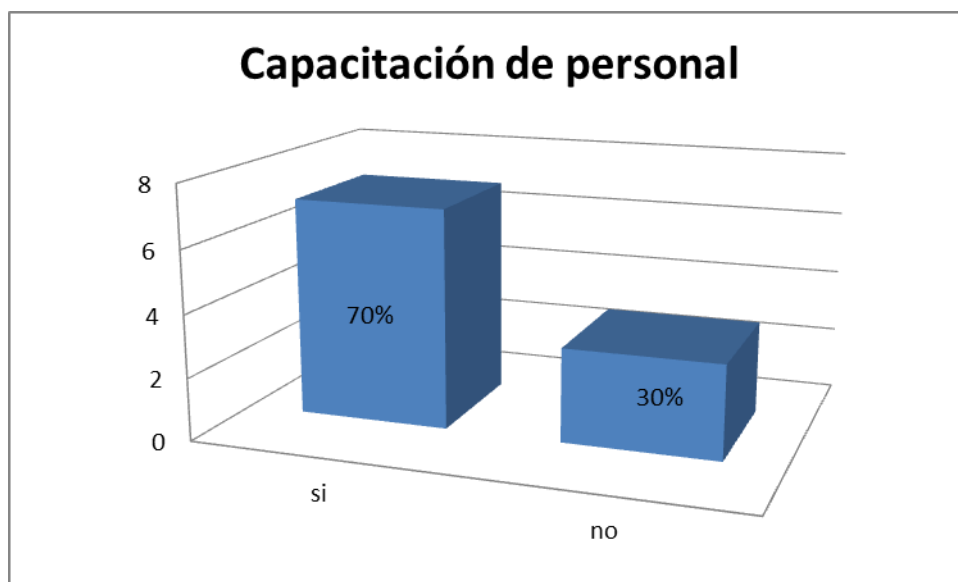
3. Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal.

**Tabla N° 3**

respuesta	No. de sujetos	%
<b>Si</b>	7	70
<b>No</b>	3	30

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 3**



Fuente: Elaboración propia.

Se ha podido observar que es necesaria la capacitación constante del personal, un 70% de los encuestados opina que les servirá y un 30% dice que es de analizar el tipo de capacitaciones a realizar, para que estas les ayude a prestar un mejor servicio a la población teniendo en cuenta que al actualizarlos también se agilizan los trámites a realizar en las oficinas municipales.

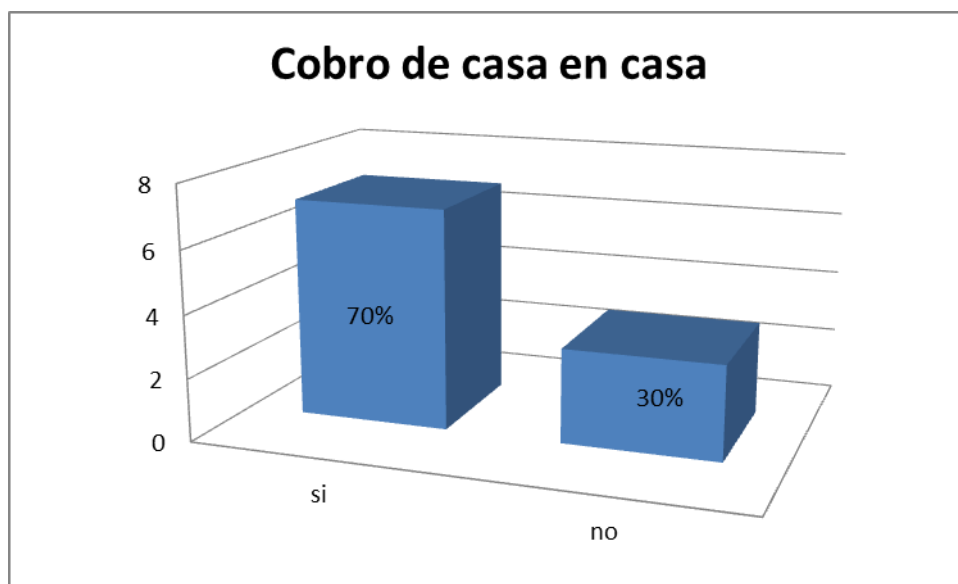
4. Si se impulsara una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría.

**Tabla N° 4**

respuesta	No. de sujetos	%
Si	7	70
No	3	30

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 4**



Fuente: Elaboración propia.

La medida del cobro de casa en casa fue aprobada en un 70% por los encuestados debido a que los pobladores del municipio se benefician del proceso, sin embargo un 30% sugieren que deberá de estructurarse muy bien la propuesta para poder aplicarla.

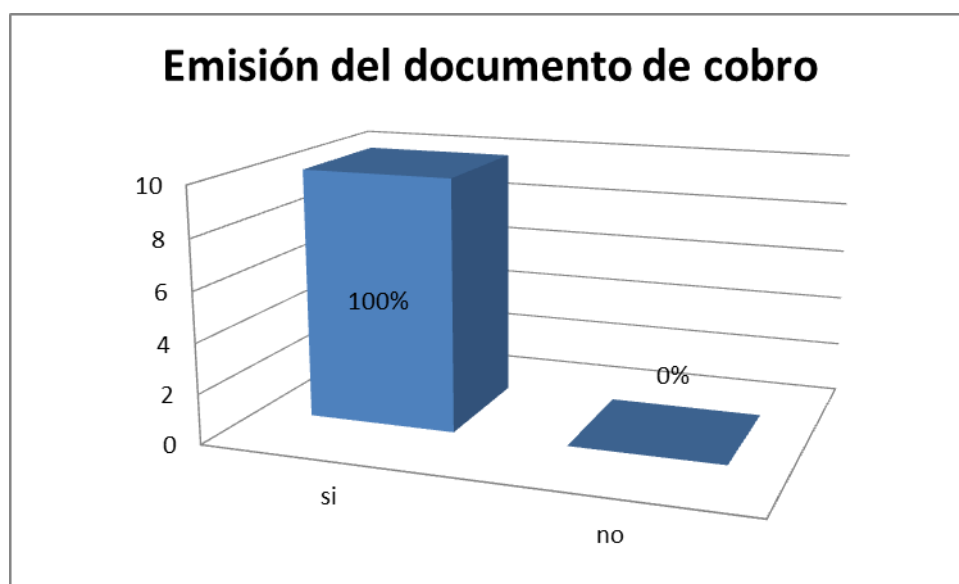
5. Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes indicando las consecuencias de no mantener al día sus pagos.

**Tabla N° 5**

respuesta	No. de sujetos	%
Si	10	100
No	0	0

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 5**



Fuente: Elaboración propia.

Con la emisión del documento de cobro los encuestados están de acuerdo en un 100% puesto que a través de este, el usuario conoce las fechas sugeridas de pago y trae beneficios a los ingresos municipales, permitiéndole realizar mejoras a los servicios públicos prestados a la población.

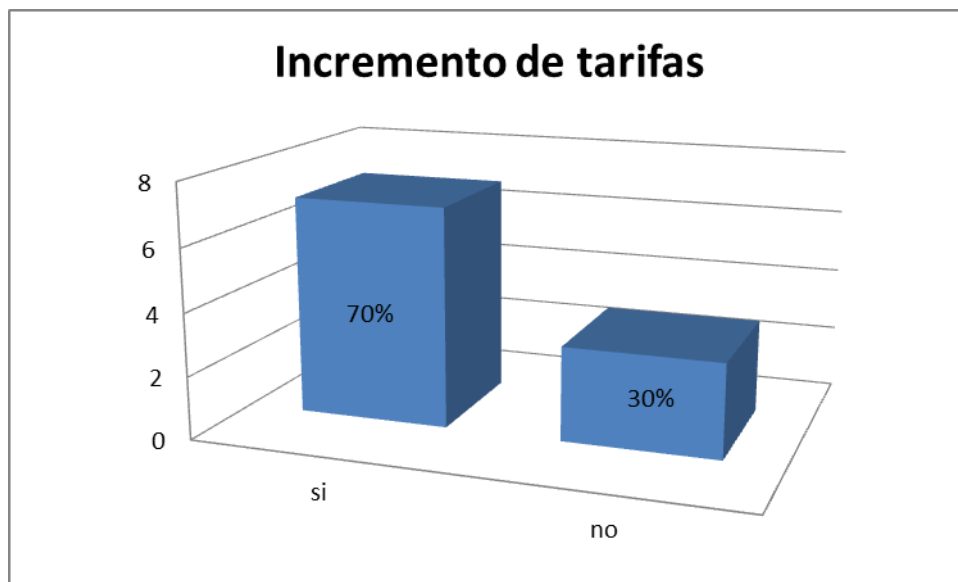
6. Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios

**Tabla N° 6**

respuesta	No. de sujetos	%
Si	7	70
No	3	30

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 6**



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los encuestados consideran oportuno aumentar las tarifas de cobro de los servicios municipales para lograr mejoras en los ingresos, sin embargo el 30% no lo considera necesario, contemplan la iniciativa de que todos los pobladores cumplan con los pagos mensuales de servicios municipales.

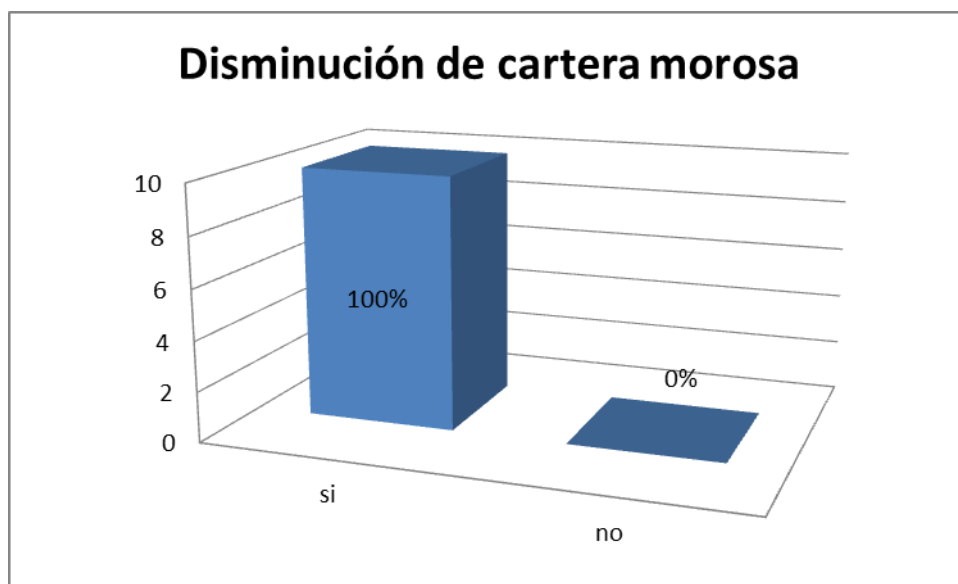
7. Considera que hay que disminuir la cartera de morosidad de los servicios públicos municipales

**Tabla N° 7**

respuesta	No. de sujetos	%
Si	10	100
No	0	0

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 7**



Fuente: Elaboración propia

Con la recuperación de la cartera de morosidad se incrementarían los ingresos considerablemente, es por ello que el 100% de los encuestados han resuelto mantener al día los servicios prestados por parte de la municipalidad, debido a que con el incremento de ingresos se verá el municipio con una adecuada infraestructura.

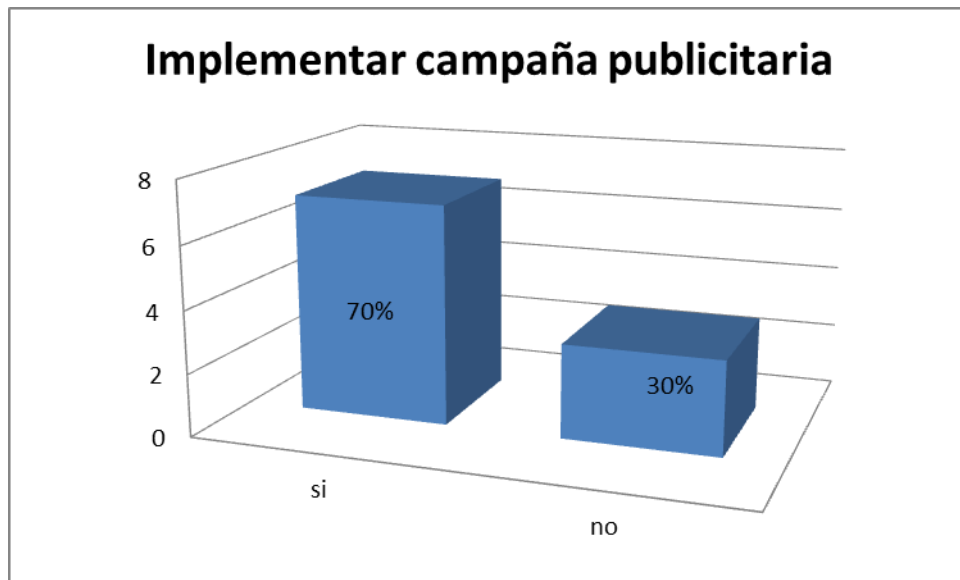
8. Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios o aldeas considere realizar sus pagos al día.

**Tabla N° 8**

respuesta	No. de sujetos	%
Si	7	70
No	3	30

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 8**



Fuente: Elaboración propia.

La campaña publicitaria es apoyada en un 70% por los encuestados para lograr incrementar así los ingresos a corto plazo y se verán también mejoras en la recaudación, sin embargo un 30% no lo cree conveniente porque para ellos se deben tomar medidas necesarias de concientización a la población teniendo el apoyo del concejo municipal.



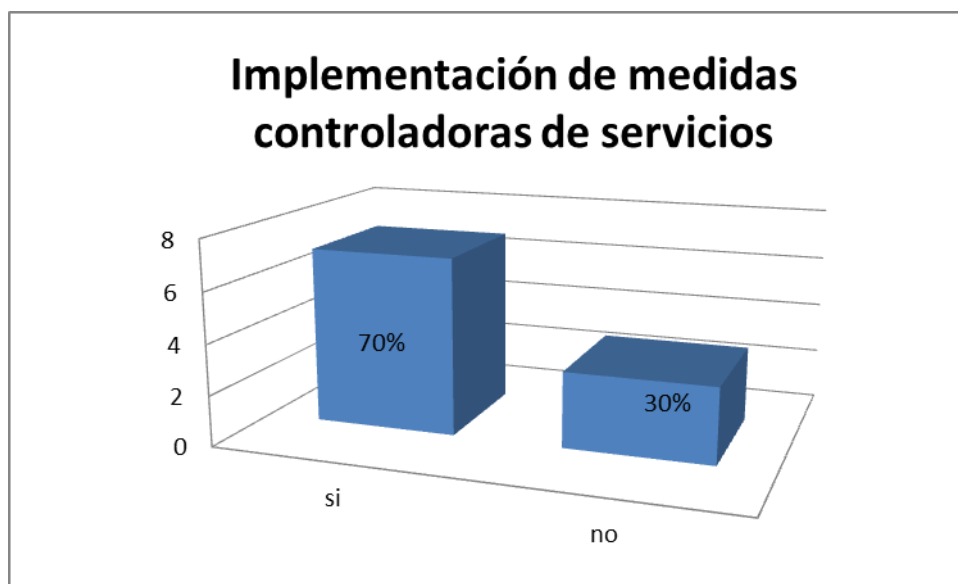
9. Considera que la implementación de medidas controladoras de los servicios podría ser opción para que la comuna logre verificar el uso de los mismos.

**Tabla N° 9**

respuesta	No. de sujetos	%
Si	7	70
No	3	30

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 9**



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos vemos que un 70% de los encuestados está de acuerdo con implementar medidas controladoras de los servicios prestados, ya que con ello se logrará que la población este satisfecha y sobre todo mantenga al día los pagos correspondientes, un 30% responde negativamente pero es una alternativa a implementar para ver la mejoría de los ingresos municipales.

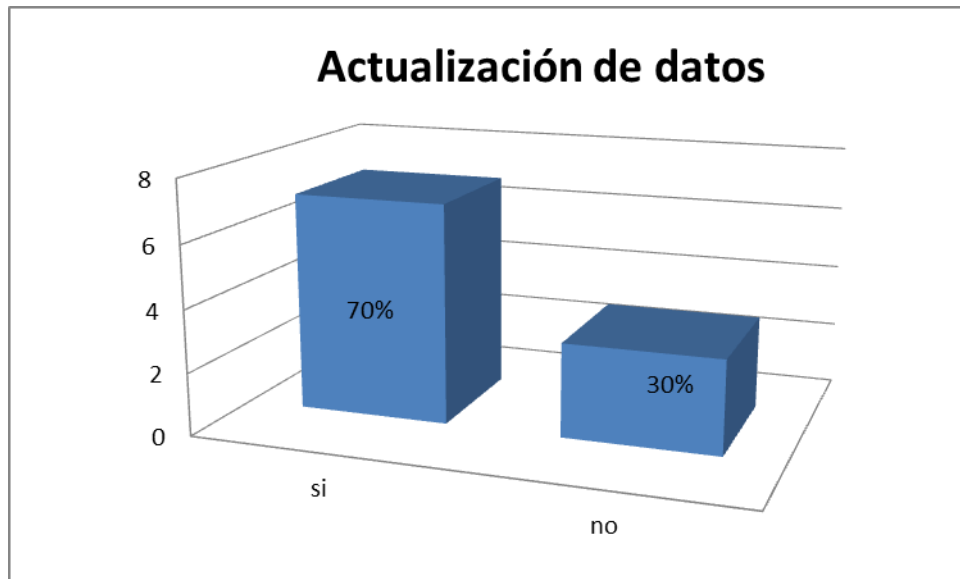
10. Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente.

**Tabla N° 10**

<b>respuesta</b>	<b>No. de sujetos</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	7	70
<b>No</b>	3	30

Base de datos. Respuesta de Cuestionarios.

**Gráfica N° 10**



Fuente: Elaboración propia.

El mayor porcentaje de encuestados responden que es necesaria la actualización de los padrones, ya que con ello se obtendrían datos más exactos por cada contribuyente un 70% de los encuestados están de acuerdo sin embargo un 30% no lo considera debido a que para ellos sería pérdida de tiempo.

### 3.1.2. Análisis de los resultados

Con los resultados obtenidos a través de las encuestas se realizó un análisis que determinó los siguientes hallazgos:

1. Se ha considerado que con un plan de cobranza se mejorarán los ingresos propios municipales debido a que con ello la municipalidad se vuelve independiente, no tendrá que estar atenta a que aprueben el presupuesto general de la nación sino que tendrá libertad de planear y ejecutar obras que vendría a beneficiar a la gran mayoría de pobladores al mostrarles un municipio en avance.
2. Las municipalidades se basan en el sistema de información financiera que junto al sistema SICOINGL han venido recolectando los diferentes impuestos municipales sin embargo este sistema se encuentra desactualizado con datos no fidedignos y esto desestabiliza a los contribuyentes, y algunos se desaniman a mantener sus pagos al día.
3. Con las capacitaciones constantes se logra que el personal este motivado por parte del departamento de recursos humanos, debido a que con cada capacitación se incentiva a los empleados a trabajar de una mejor forma y en equipo, en estas instituciones son muy importantes las charlas motivacionales.
4. Al tener un plan bien estructurado sobre el sistema de cobro, este se podrá implementar fácilmente tomando en cuenta la participación directa de los cocodes, de esta forma se lograría conjuntar toda la población sin hacer mucha movilización de personal operativo.
5. Con la emisión del documento de cobro, de manera más frecuente se hará conciencia en los pobladores de los pagos a realizar y las fechas para hacerlos.
6. Al incrementar el valor que se paga actualmente en los diferentes servicios no todos están de acuerdo, sin embargo es una de las medidas pertinentes para que la población de esta forma pague equitativamente por el servicio adquirido, ya que hay personas que utilizan

con más frecuencia los servicios que otros y siempre pagan por igual entonces, a la hora de hacer cambios en los controladores de cada uno de los servicios se tendrá una mejor forma de poder medir en cuanto al uso del servicio y así hacer el pago respectivo.

7. Al realizar la actualización de cartera de morosos se deberán imprimir requerimientos de cobro, para que por medio de ellos los usuarios se presenten a cancelar, en un tiempo prudencial, cada uno de los servicios que se encuentren en mora, de esta forma se disminuirá la morosidad que hasta el momento es elevada.
8. Al implementar una campaña publicitaria se debe invertir en ella pensando en los beneficios que se obtendrán para controlar el factor económico, creativo y la cobertura de inducción del producto, en este caso la forma de comunicarse con la población y de mantener el objetivo que se desea lograr.
9. Con la implementación de controladores en los servicios municipales, agua potable, arrendamientos, flotilla de taxis, cementerio municipal, rastro municipal, se visualiza la magnitud de cada uno de los servicios que presta la comuna y se dará a conocer horarios en recolección de basura, con ello se evita la contaminación ambiental.
10. La actualización de datos debe de ser implementada cada seis meses ya que con ello se logra ir modificando datos importantes de la población, como ir actualizando constantemente con ello se estima que el servicio otorgado sea el adecuado de acuerdo al incremento poblacional, trayendo beneficios al ingreso municipal y a la calidad de asistencia pública con la renovación de infraestructura.

### 3.1.3. Situación Financiera Municipalidad de San Juan Chamelco Alta Verapaz

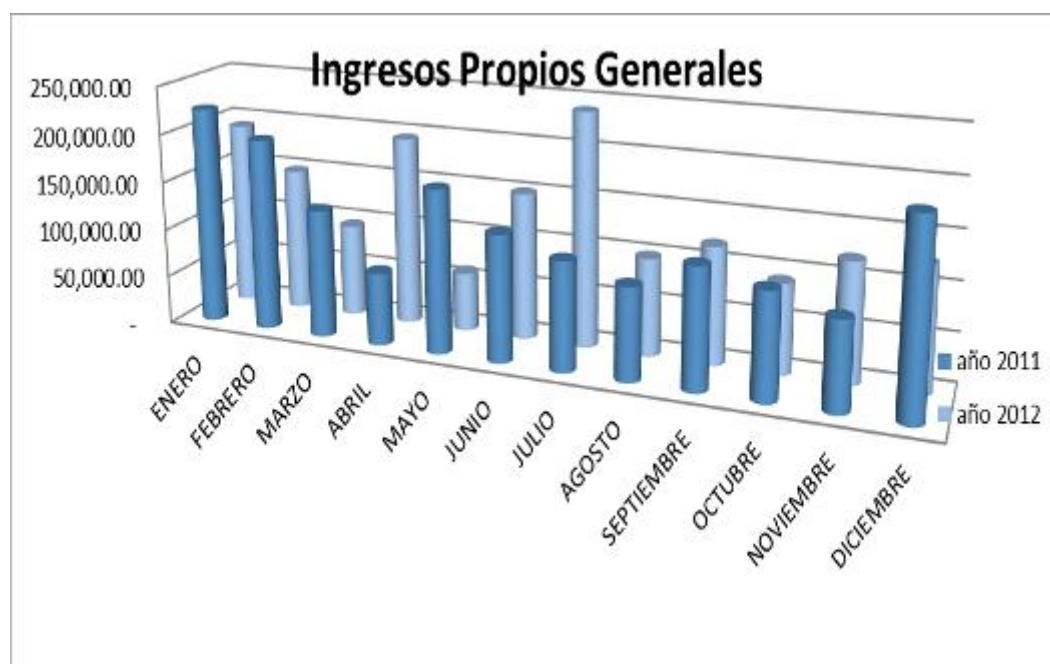
#### C-01. Cédula de Ingresos Propios Generales

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Ingresos Propios Generales						<b>PRESUPUESTADO</b>
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	1,433,931.00
ENERO	224,546.88	13.64	192,013.63	11.70	(32,533.25)	1,241,917.37
FEBRERO	197,898.31	12.02	148,485.95	9.04	(49,412.36)	1,093,431.42
MARZO	131,706.07	8.00	95,790.02	5.83	(35,916.05)	997,641.40
ABRIL	74,724.73	4.53	195,019.73	11.88	120,295.00	802,621.67
MAYO	167,433.64	10.17	60,504.18	3.68	(106,929.46)	742,117.49
JUNIO	129,708.27	7.87	150,961.94	9.20	21,253.67	591,155.55
JULIO	111,299.29	6.76	239,636.27	14.60	128,336.98	351,519.28
AGOSTO	94,585.52	5.74	99,862.05	6.08	5,276.53	251,657.23
SEPTIEMBRE	122,559.80	7.44	119,685.84	7.29	(2,873.96)	131,971.39
OCTUBRE	107,940.19	6.55	91,449.98	5.57	(16,490.21)	40,521.41
NOVIEMBRE	90,129.04	5.47	121,180.78	7.38	31,051.74	(80,659.37)
DICIEMBRE	193,674.72	11.76	126,250.10	7.69	(67,424.62)	(206,909.47)
<b>TOTALES</b>	<b>1,646,206.46</b>	<b>100</b>	<b>1,640,840.47</b>	<b>100</b>	<b>(5,365.99)</b>	
PROMEDIO	137,183.87		136,736.71			



Fuente: Sistema de Administración Financiera

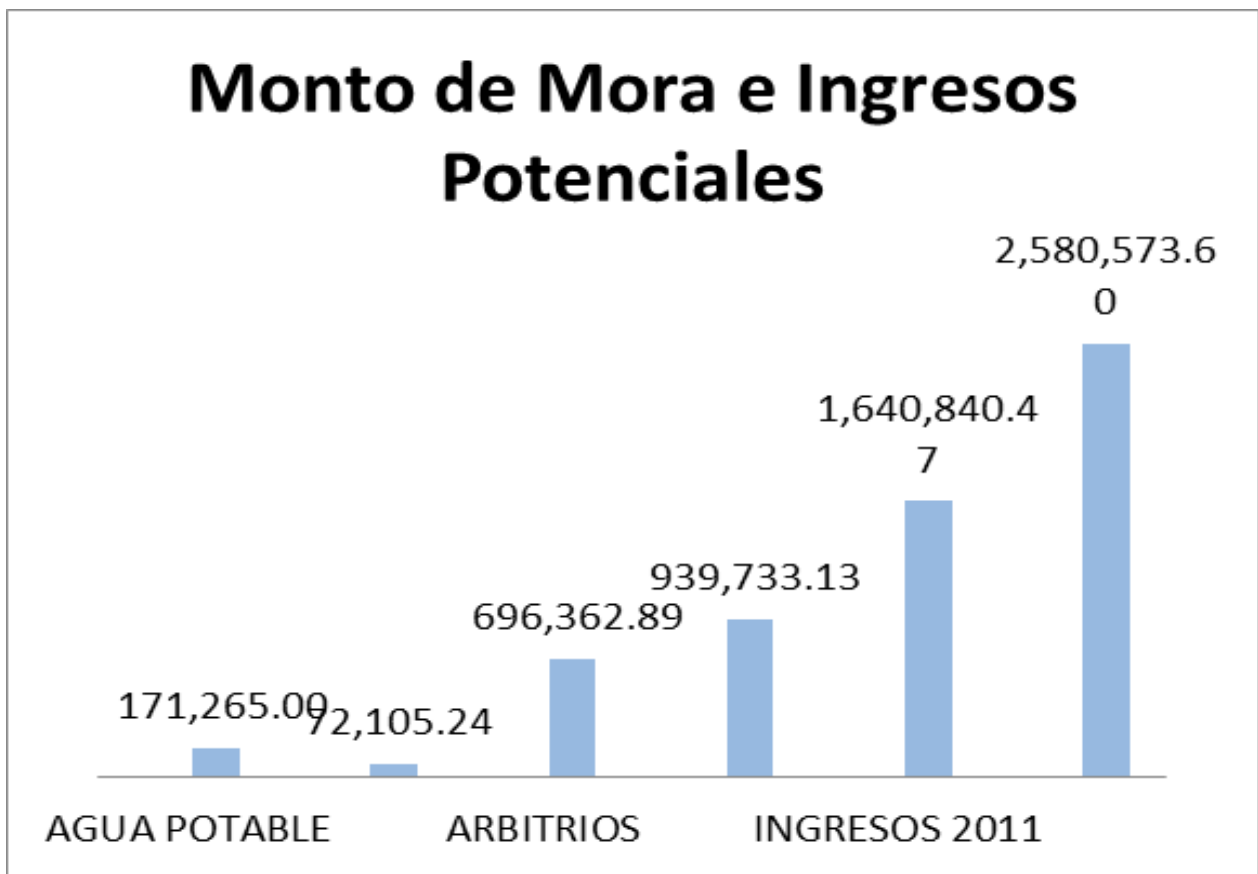
C-02. Cédula de Monto de Mora e Ingresos Potenciales

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

CUENTAS	MONTOS
AGUA POTABLE	171,265.00
IUSI	72,105.24
ARBITRIOS	696,362.89
MORA TOTAL	939,733.13
INGRESOS 2011	1,640,840.47
INGRESOS POTENCIALES	2,580,573.60



Fuente: Sistema de Administración Financiera

### C-03. Cédula de Piso de Plaza

Municipalidad San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Piso de Plaza						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	130,000.00
Enero	13,393.50	8.81	9,025.00	7.15	(4,368.50)	120,975.00
Febrero	13,197.25	8.68	9,530.25	7.55	(3,667.00)	111,444.75
Marzo	13,943.00	9.17	9,238.00	7.31	(4,705.00)	102,206.75
Abril	10,596.50	6.97	5,933.00	4.70	(4,663.50)	96,273.75
Mayo	12,075.75	7.94	5,712.50	4.52	(6,363.25)	90,561.25
Junio	11,313.00	7.44	12,555.50	9.94	1,242.50	78,005.75
Julio	13,011.00	8.56	19,980.50	15.83	6,969.50	58,025.25
Agosto	10,132.00	6.66	11,047.85	8.75	915.85	46,977.40
Septiembre	16,558.75	10.89	6,862.00	5.43	(9,696.75)	40,115.40
Octubre	9,208.50	6.06	9,203.05	7.29	(5.45)	30,912.35
Noviembre	7,337.25	4.82	9,186.10	7.27	1,848.85	21,726.25
Diciembre	21,158.75	13.92	17,944.10	14.21	(3,214.65)	3,782.15
<b>TOTALES</b>	<b>151,925.25</b>	<b>100</b>	<b>126,217.85</b>	<b>100</b>	<b>(25,707.40)</b>	
PROMEDIO	12,660.44		10,518.15			



Fuente: Sistema de Administracion Financiera

## C-04. Cédula de Arrendamientos

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Arrendamientos de Locales						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	180,000.00
Enero	-		12,652.95	11.95	12,652.95	167,347.05
Febrero	-		3,142.95	2.97	3,142.95	164,204.10
Marzo	7,145.10	6.68	-		(7,145.10)	164,204.10
Abril	5,102.00	4.77	957.00	0.90	(4,145.00)	163,247.10
Mayo	15,158.70	14.17	1,512.60	1.42	(13,646.10)	161,734.50
Junio	8,633.10	8.07	16,305.90	15.41	7,672.80	145,428.60
Julio	13,492.10	12.61	10,275.90	9.71	(3,216.20)	135,152.70
Agosto	8,620.30	8.05	9,863.75	9.32	1,243.45	125,288.95
Septiembre	9,238.25	8.63	10,969.15	10.36	1,730.90	114,319.80
Octubre	18,352.70	17.15	2,622.30	2.47	(15,730.40)	111,697.50
Noviembre	4,673.50	4.36	26,790.00	25.32	22,116.50	84,907.50
Diciembre	16,538.48	1.65	10,703.25	10.11	(5,835.23)	74,204.25
<b>TOTALES</b>	<b>106,954.23</b>	<b>100</b>	<b>105,795.75</b>	<b>100</b>	<b>(1,158.48)</b>	
PROMEDIO	8,912.85		8,816.31			



Fuente: Sistema de Administración Financiera



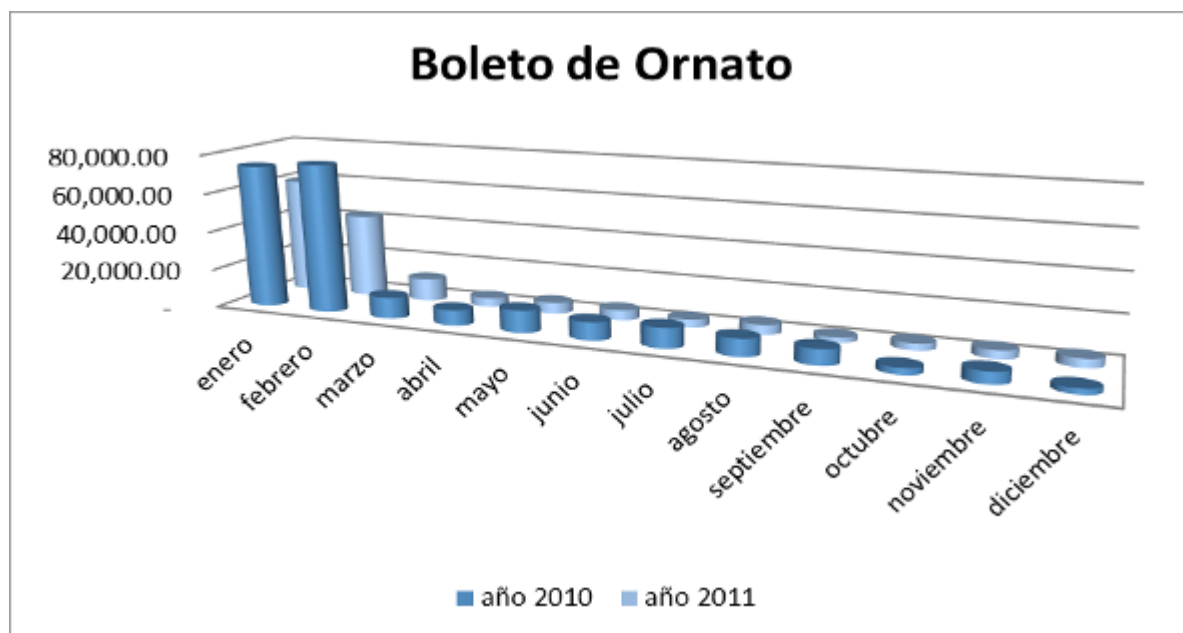
## C-05. Cédula de Boleto de Ornato

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

BOLETO DE ORNATO						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	200,000.00
Enero	73,545.00	32.26	59,720.00	38.92	(13,825.00)	140,280.00
Febrero	76,441.00	33.53	43,025.00	28.04	(33,416.00)	97,255.00
Marzo	10,875.00	4.77	11,590.00	7.55	715.00	85,665.00
Abril	7,800.00	3.42	4,630.00	3.01	(3,170.00)	81,035.00
Mayo	11,270.00	4.94	5,570.00	3.63	(5,700.00)	75,465.00
Junio	9,065.00	3.97	5,175.00	3.37	(3,890.00)	70,290.00
Julio	10,180.00	4.46	4,015.00	2.61	(6,165.00)	66,275.00
Agosto	8,805.00	3.86	5,080.00	3.31	(3,725.00)	61,195.00
Septiembre	7,933.00	3.48	2,545.00	1.65	(5,388.00)	58,650.00
Octubre	3,335.00	1.46	3,505.00	2.28	170.00	55,145.00
Noviembre	5,970.00	2.61	4,185.00	2.72	(1,785.00)	50,960.00
Diciembre	2,740.00	1.20	4,380.00	2.85	1,640.00	46,580.00
<b>TOTALES</b>	<b>227,959.00</b>	<b>100</b>	<b>153,420.00</b>	<b>100</b>	<b>(74,539.00)</b>	
PROMEDIO	18,996.58		12,785.00			



Fuente: Sistema de Administracion Financiera

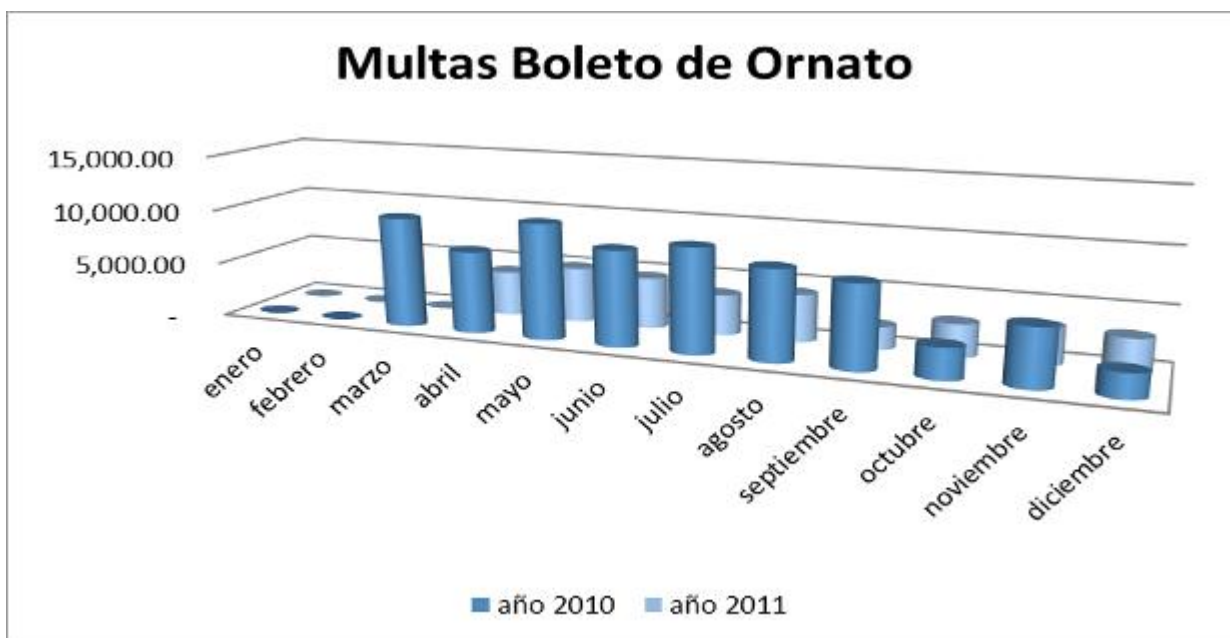
C-06. Cédula de Multas Boleto de Ornato

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

<b>MULTAS BOLETO DE ORNATO</b>						<b>PRESUPUESTADO</b>
<b>MESES</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>%</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>%</b>	<b>DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011</b>	<b>61,000.00</b>
Enero	-		-		-	61,000.00
Febrero	-		-		-	61,000.00
Marzo	10,000.00	13.96	-		(10,000.00)	61,000.00
Abril	7,435.00	10.38	4,085.00	12.39	(3,350.00)	56,915.00
Mayo	10,450.00	14.59	4,995.00	15.15	(5,455.00)	51,920.00
Junio	8,605.00	12.01	4,650.00	14.11	(3,955.00)	47,270.00
Julio	9,395.00	13.12	3,635.00	11.03	(5,760.00)	43,635.00
Agosto	8,110.00	11.32	4,295.00	13.03	(3,815.00)	39,340.00
septiembre	7,455.00	10.41	2,045.00	6.20	(5,410.00)	37,295.00
Octubre	2,785.00	3.89	2,935.00	8.90	150.00	34,360.00
noviembre	5,165.00	7.21	3,275.00	9.93	(1,890.00)	31,085.00
Diciembre	2,190.00	3.05	3,040.00	9.22	850.00	28,045.00
<b>TOTALES</b>	<b>71,590.00</b>	<b>100</b>	<b>32,955.00</b>	<b>100</b>	<b>(38,635.00)</b>	
PROMEDIO	5,965.83		2,746.25			



Fuente: Sistema de Administración Financiera

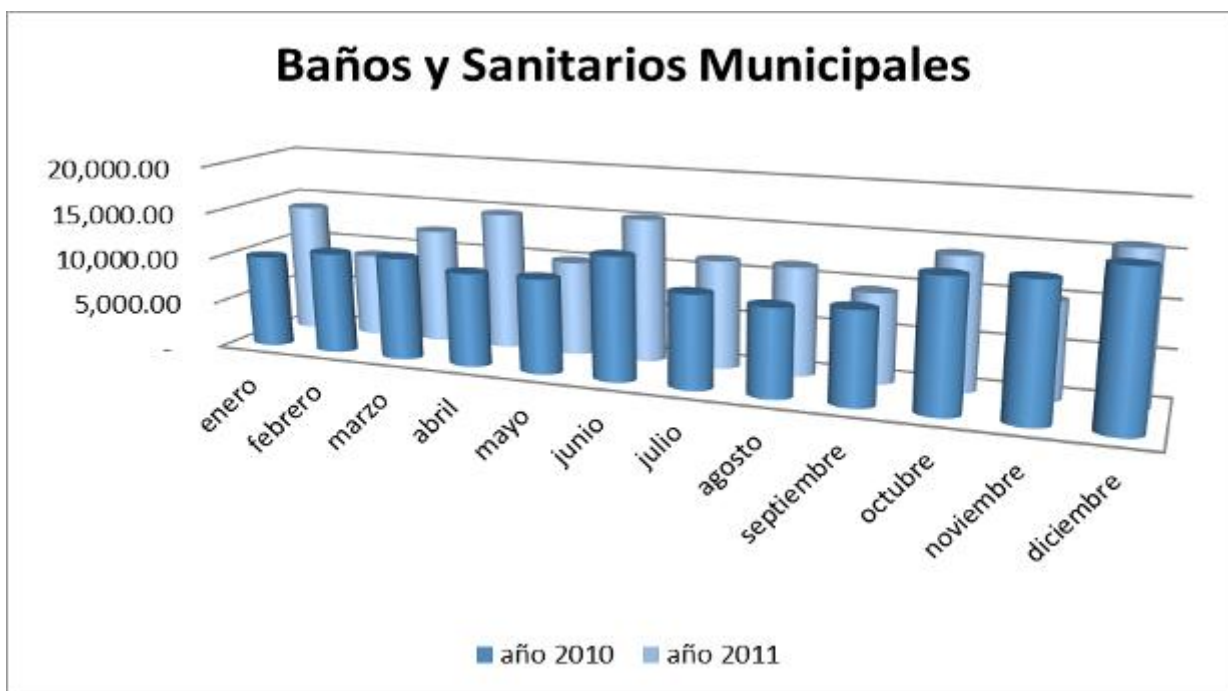
## C-07. Cédula de Baños y Sanitarios Municipales

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Baños y Sanitarios Municipales						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	100,000.00
Enero	9,928.00	7.20	14,000.00	9.46	4,072.00	86,000.00
Febrero	10,900.00	7.90	9,000.00	6.08	(1,900.00)	77,000.00
Marzo	11,010.50	7.98	12,359.00	8.35	1,348.50	64,641.00
Abril	10,024.00	7.27	14,767.00	9.98	4,743.00	49,874.00
Mayo	10,100.00	7.32	10,100.00	6.82	-	39,774.00
Junio	13,100.00	9.50	15,300.00	10.34	2,200.00	24,474.00
Julio	9,905.00	7.18	11,505.50	7.77	1,600.50	12,968.50
Agosto	9,301.50	6.74	11,500.00	7.77	2,198.50	1,468.50
septiembre	9,800.00	7.10	9,500.00	6.42	(300.00)	(8,031.50)
Octubre	13,765.50	9.98	13,927.50	9.41	162.00	(21,959.00)
noviembre	14,099.00	10.22	10,113.50	6.83	(3,985.50)	(32,072.50)
diciembre	15,934.00	11.55	15,884.50	10.73	(49.50)	(47,957.00)
<b>TOTALES</b>	<b>137,867.50</b>	<b>100</b>	<b>147,957.00</b>	<b>100</b>	<b>10,089.50</b>	
PROMEDIO	11,488.96		12,329.75			



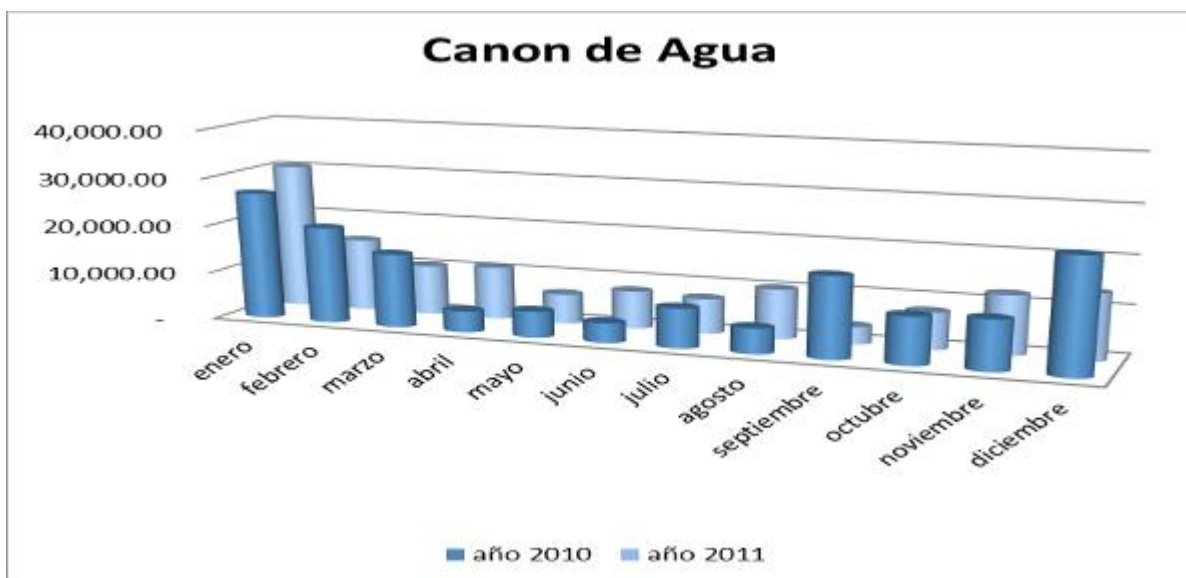
Fuente: Sistema de Administración Financiera

C-08. Cédula de Canon de Agua

Municipalidad de San Juan Chamelco  
Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Canon de Agua						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	125,000.00
Enero	26,690.00	17.71	30,455.00	22.36	3,765.00	94,545.00
Febrero	20,185.00	13.39	15,190.00	11.15	(4,995.00)	79,355.00
Marzo	15,480.00	10.27	10,445.00	7.67	(5,035.00)	68,910.00
Abril	4,455.00	2.95	11,055.00	8.11	6,600.00	57,855.00
Mayo	5,485.00	3.63	6,255.00	4.59	770.00	51,600.00
Junio	4,130.00	2.74	7,895.00	5.79	3,765.00	43,705.00
Julio	8,250.00	5.47	7,310.00	5.36	(940.00)	36,395.00
Agosto	5,280.00	3.50	10,325.00	7.58	5,045.00	26,070.00
septiembre	16,820.00	11.16	3,640.00	2.67	(13,180.00)	22,430.00
Octubre	9,895.00	6.56	7,730.00	5.67	(2,165.00)	14,700.00
noviembre	10,365.00	6.87	12,260.00	9.00	1,895.00	2,440.00
diciembre	23,655.00	15.69	13,640.00	10.01	(10,015.00)	(11,200.00)
<b>TOTALES</b>	<b>150,690.00</b>	<b>100</b>	<b>136,200.00</b>	<b>100</b>	<b>(14,490.00)</b>	
PROMEDIO	12,557.50		11,350.00			



Fuente: Sistema de Administración Financiera

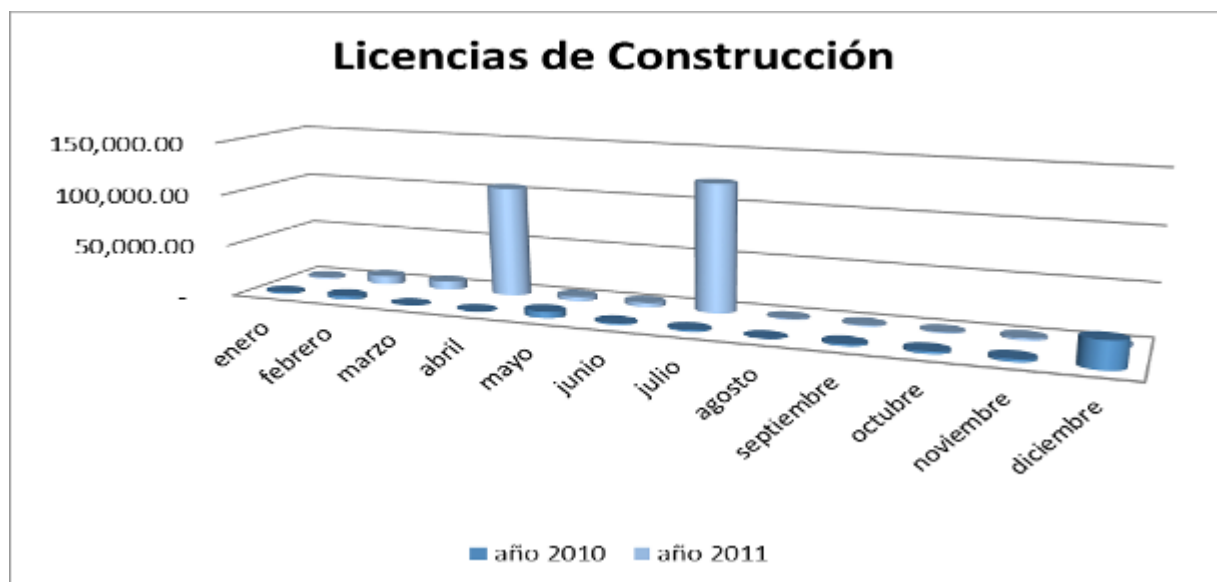
C-09. Cédula de Licencias de Construcción

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Licencias de Construcción						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	20,000.00
Enero	1,445.00	3.00	1,610.00	0.61	165.00	18,390.00
Febrero	3,425.00	7.11	8,353.35	3.17	4,928.35	10,036.65
Marzo	339.00	0.70	8,086.34	3.07	7,747.34	1,950.31
Abril	425.00	0.88	105,891.67	40.22	105,466.67	(103,941.36)
Mayo	6,213.27	12.91	4,251.00	1.61	(1,962.27)	(108,192.36)
Junio	1,491.65	3.09	4,175.00	1.58	2,683.35	(112,367.36)
Julio	1,599.98	3.32	122,425.00	46.50	120,825.02	(234,792.36)
Agosto	200.00	0.41	1,100.00	0.41	900.00	(235,892.36)
septiembre	2,000.00	4.15	1,325.00	0.50	(675.00)	(237,217.36)
Octubre	2,558.36	5.31	1,176.00	0.44	(1,382.36)	(238,393.36)
noviembre	2,758.34	5.73	2,208.34	0.83	(550.00)	(240,601.70)
diciembre	25,666.67	53.33	2,650.00	1.00	(23,016.67)	(243,251.70)
<b>TOTALES</b>	<b>48,122.27</b>	<b>100</b>	<b>263,251.70</b>	<b>100</b>	<b>215,129.43</b>	
PROMEDIO	4,010.19		21,937.64			



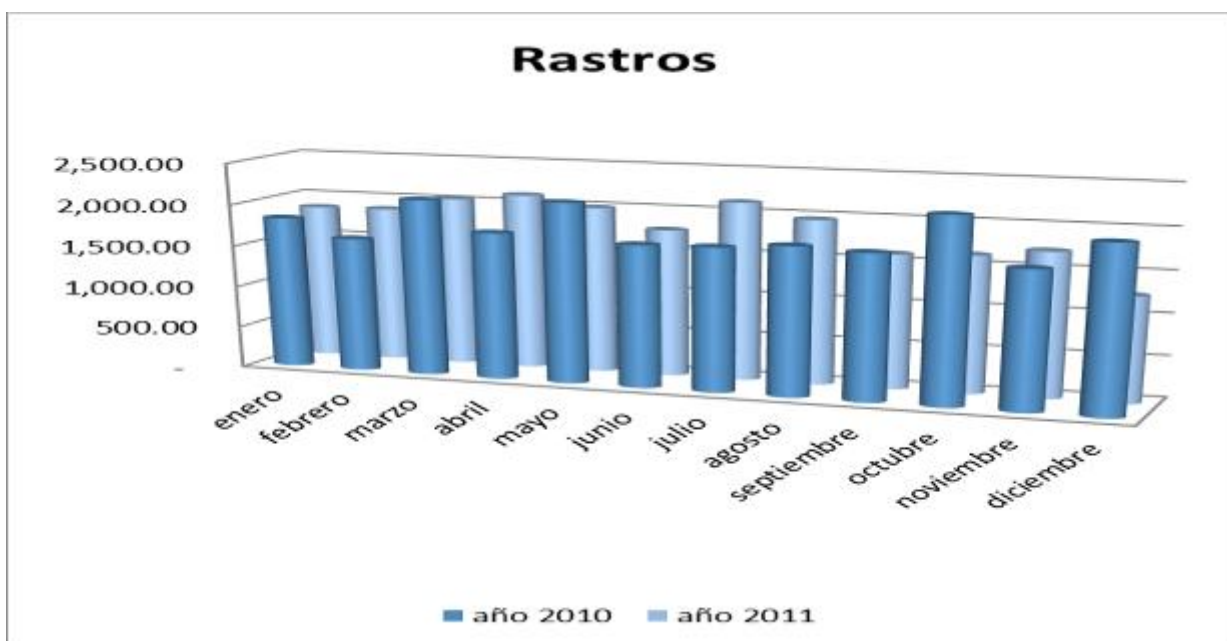
Fuente: Sistema de Administración Financiera

## C-10. Cédula de Rastros

Municipalidad de San Juan Chamelco  
Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Rastros						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	25,000.00
Enero	1,830.00	8.22	1,865.00	8.47	35.00	23,135.00
Febrero	1,615.00	7.25	1,875.00	8.52	260.00	21,260.00
Marzo	2,120.00	9.52	2,035.00	9.25	(85.00)	19,225.00
Abril	1,765.00	7.92	2,115.00	9.61	350.00	17,110.00
Mayo	2,160.00	9.70	2,000.00	9.09	(160.00)	15,110.00
Junio	1,705.00	7.65	1,770.00	8.04	65.00	13,340.00
Julio	1,720.00	7.72	2,135.00	9.70	415.00	11,205.00
Agosto	1,775.00	7.97	1,970.00	8.95	195.00	9,235.00
septiembre	1,740.00	7.81	1,610.00	7.31	(130.00)	7,625.00
Octubre	2,205.00	9.90	1,640.00	7.45	(565.00)	5,985.00
noviembre	1,645.00	7.38	1,725.00	7.84	80.00	4,260.00
diciembre	1,980.00	8.89	1,260.00	5.72	(720.00)	3,000.00
<b>TOTALES</b>	<b>22,260.00</b>	<b>100</b>	<b>22,000.00</b>	<b>100</b>	<b>(260.00)</b>	
PROMEDIO	1,855.00		1,833.33			



Fuente: Sistema de Administración Financiera

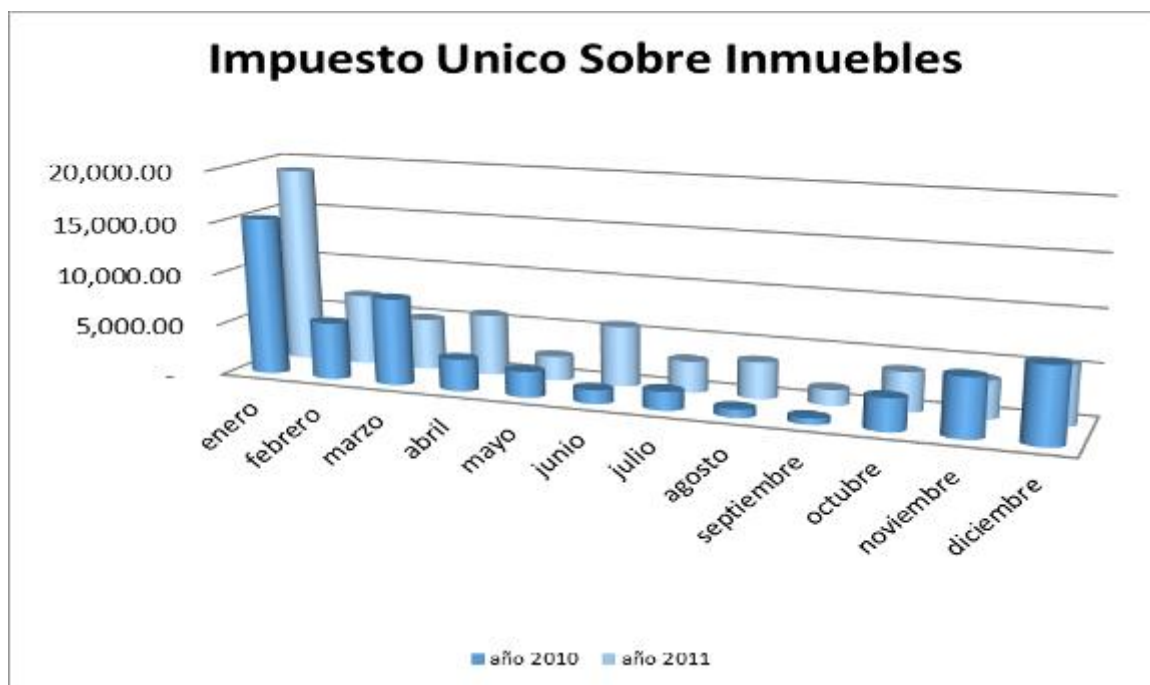
## C-11. Cédula de Impuesto sobre Inmuebles

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Impuesto Único Sobre Inmuebles (total)						PRESUPUESTA DO	
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCI AS MENSUALES 2010-2011	2011-2010	194,000.00
Enero	15,280.03	27.61	19,046.76	28.76	3,766.73		174,953.24
Febrero	5,554.39	10.04	6,884.10	10.40	1,329.71		168,069.14
Marzo	8,419.00	15.21	4,983.75	7.53	(3,435.25)		163,085.39
Abril	3,083.55	5.57	5,893.42	8.90	2,809.87		157,191.97
Mayo	2,477.93	4.48	2,358.58	3.56	(119.35)		154,833.39
Junio	1,333.50	2.41	5,838.55	8.82	4,505.05		148,994.84
Julio	1,815.25	3.28	3,056.00	4.61	1,240.75		145,938.84
Agosto	795.75	1.44	3,545.67	5.35	2,749.92		142,393.17
Septiembre	592.50	10.70	1,508.70	2.28	916.20		140,884.47
Octubre	3,092.95	5.59	3,807.85	5.75	714.90		137,076.62
Noviembre	5,620.78	10.16	3,616.35	5.46	(2,004.43)		133,460.27
Diciembre	7,278.49	13.15	5,675.00	8.57	(1,603.49)		127,785.27
<b>TOTALES</b>	<b>55,344.12</b>	<b>100</b>	<b>66,214.73</b>	<b>100</b>	<b>10,870.61</b>	<b>16.42%</b>	
PROMEDIO	4,612.01		5,517.89				



Fuente: Sistema de Administración Financiera

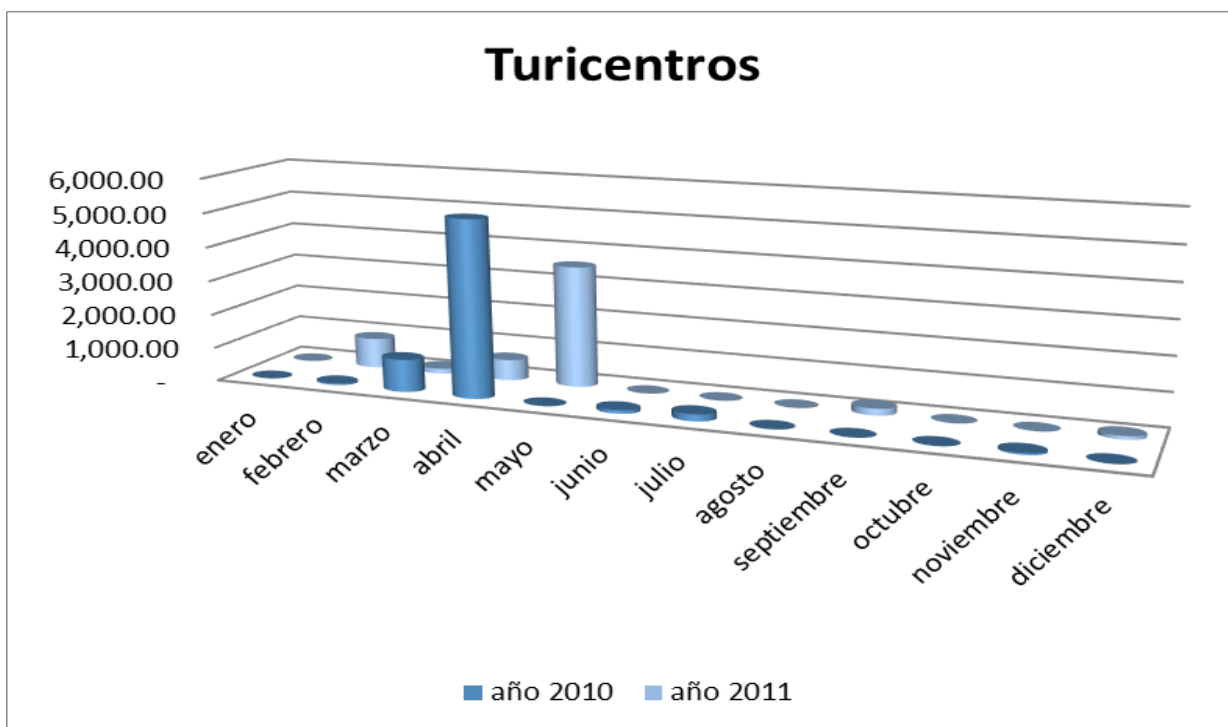
## C-12. Cédula de Turicentros

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Turicentros						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011	6,758.00
Enero	-		10.00	0.18	10.00	6,748.00
Febrero	50.00	0.76	890.00	16.11	840.00	5,858.00
Marzo	960.00	14.67	150.00	2.71	(810.00)	5,708.00
Abril	5,182.00	79.21	615.00	11.13	(4,567.00)	5,093.00
Mayo	-		3,559.00	64.43	3,559.00	1,534.00
Junio	100.00	1.53	-		(100.00)	1,534.00
Julio	200.00	3.06	-		(200.00)	1,534.00
Agosto			-		-	1,534.00
Septiembre			200.00	3.62	200.00	1,334.00
Octubre			-		-	1,334.00
Noviembre	50.00	0.76	0.00		(50.00)	1,334.00
Diciembre	-		100.00	1.81	100.00	1,234.00
<b>TOTALES</b>	<b>6,542.00</b>	<b>100%</b>	<b>5,524.00</b>	<b>100%</b>	<b>(1,018.00)</b>	
PROMEDIO	545.17		460.33			



Fuente: Sistema de Administración Financiera



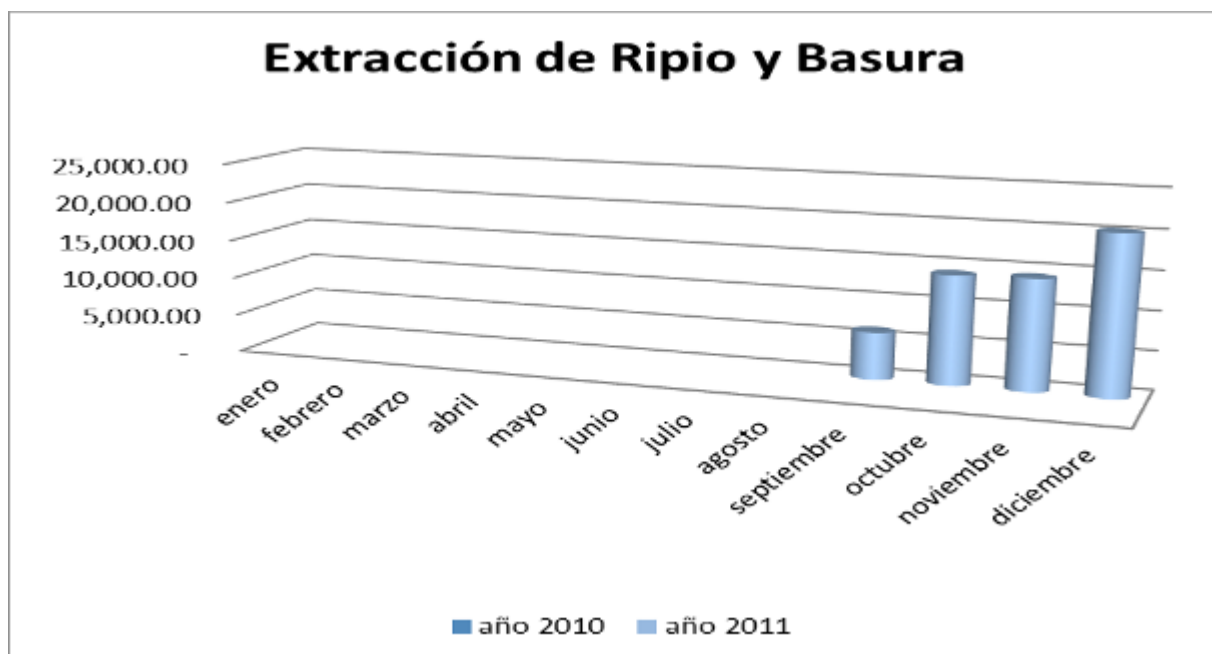
### C-13. Extracción de ripio y basura

Municipalidad de San Juan Chamelco

Departamento de Alta Verapaz

Elaboró:	IJGP
Revisó:	
Fecha:	Septiembre 2012

Extracción de Ripio y Basura						PRESUPUESTADO
MESES	AÑO 2010	AÑO 2011	%	DIFERENCIAS MENSUALES 2010-2011		6,758.00
Enero				-		6,758.00
Febrero				-		6,758.00
Marzo				-		6,758.00
Abril				-		6,758.00
Mayo				-		6,758.00
Junio				-		6,758.00
Julio				-		6,758.00
Agosto				-		6,758.00
septiembre		6,080.00	11.15	6,080.00		678.00
Octubre		13,975.00	25.64	13,975.00		(13,297.00)
noviembre		14,190.00	26.03	14,190.00		(27,487.00)
diciembre		20,255.00	37.16	20,255.00		(47,742.00)
<b>TOTALES</b>	-	<b>54,500.00</b>	<b>100</b>	<b>54,500.00</b>		
PROMEDIO	-	4,541.67				



Fuente: Sistema de Administración Financiera

## Capítulo 4

### 4.1. Propuesta de Solución o Mejora:

#### 4.1.1. Introducción

Se ha podido analizar concretamente que la municipalidad de San Juan Chamelco presenta problemas en la recaudación de los ingresos municipales, como arbitrios y pagos de impuestos, esta problemática se extiende por diversas razones, las cuales han motivado la presente investigación.

La siguiente propuesta da solución a la problemática planteada a través de un plan de cobranza recuperando así la cartera morosa, la cual promueve: la actualización constante del sistema de información financiera, las capacitaciones al personal que labora en la municipalidad, la implementación de un plan bien estructurado sobre el sistema de cobro, la emisión de documentos de cobro, la implementación de controladores de servicios municipales, llevar a cabo campañas publicitarias y actualizar la cartera de morosos para que la misma sea comunicada a la población de San Juan Chamelco.

Con lo anteriormente expuesto se pretende que la municipalidad mejore sus ingresos para que cuente con capital financiero que permita la revisión, reparación y mantenimiento de los servicios municipales.

#### 4.1.2 Antecedentes

Por muchos factores internos y externos se determina la recaudación de impuestos, tasas y arbitrios, sin embargo los procedimientos a utilizar no se encuentran por escrito se dan únicamente por impulso, esto conlleva a que cuando hay cambios o rotación de puestos estos se dejan de hacer por no tener un manual en el cual indique los procedimientos a seguir, esto debe irse mejorando para que se vuelva a retomar la armonía laboral de tal manera que se trabaje en beneficio del municipio y de la institución, es importante mantener el pago de los impuestos al día igual que los arbitrios, sobre todo mantener un padrón de los usuarios en mora actualizado para mantener una secuencia efectiva a la hora de que la población se acerque a las oficinas para realizar sus pagos y que estos se encuentren con más accesibilidad dándoles a conocer recargos

que se han generado y explicarle que el atraso en sus pagos no le trae beneficios sino al contrario que esto le perjudica en el futuro.

#### 4.1.3 Justificación

Se puede identificar una serie de necesidades que a la fecha en el municipio no se ha podido satisfacer debido a que dependen del presupuesto para municipalidades, no así de los ingresos propios ya que los mismos son demasiado bajos, el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida busca la solución a esta problemática implementando un plan de cobranza, atendiendo con ello la recuperación de cartera morosa, creación del documento de cobro, empleados en capacitaciones constantes, indicándoles las estrategias a seguir para lograr una municipalidad próspera.

#### 4.1.4 Objetivos

##### 4.1.4.1 Objetivo General

Implementar un plan de cobranza en la municipalidad de San Juan Chamelco para que sea autosostenible.

##### 4.1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Apoyar al personal del departamento financiero, para el rendimiento de las actuales figuras impositivas mediante una propuesta de orientación estratégica de los diferentes departamentos con asistencia, para mejorar la prestación del servicio con inducción del mismo que se incorpore en el proceso de recaudación a efecto de que puedan alcanzar el desempeño en forma eficiente.
- b) Ser un ejemplo de mejora en los aspectos tanto de atención como de recaudación con la implementación de herramientas de mercadeo disponibles para ello.

- c) Mejorar la capacidad de la municipalidad para informar a los contribuyentes, usuarios de servicios y población en general, sobre la naturaleza y características de su relación tributaria con la municipalidad.
- d) Accionar en forma legal, usando el compromiso hacia el contribuyente, con la asesoría jurídica adecuada, por profesional experto conocedor en la materia.

#### 4.1.5 Cobertura

Todo el municipio de San Juan Chamelco, para obtener o alcanzar los objetivos previstos y cumplir con las metas trazadas.

#### 4.1.6 Beneficios

Mejoras en los procesos de recaudación.

Mejorar el servicio personalizado de atención al contribuyente.

Saber aplicar correctamente el software SIAF-SAG específico para cada uno de los servicios proporcionados por la municipalidad.

Mejorar ingresos propios municipales.

Mejorar o adecuar de una forma diferente la estructura del edificio municipal.

Aumento de números de contribuyentes o vecinos dispuestos a cancelar sus respectivos impuestos con la concientización del buen manejo de los ingresos por cada concepto.

Recuperación de la cartera morosa, con asistencia de un bufete jurídico.

#### 4.1.7 Beneficiarios

Los contribuyentes o vecinos, al ser retribuidos sus pagos en obras de carácter social.

Los visitantes, al ver plasmada en obras de ornato y mejoramientos de caminos con los ingresos propios percibidos por los servicios pagados al día.

La municipalidad, al ver incrementados sus ingresos propios o locales.

#### 4.1.8 Viabilidad del proyecto

La municipalidad como institución está de acuerdo con la implementación de la propuesta del plan estratégico para incrementar sus ingresos municipales, ya que ayudará a captar mayores recursos, como entidad encargada de velar por la población es una de las pioneras en obtener la mayor cantidad de ingresos para el aprovechamiento en obras de infraestructura.

#### 4.1.9 Recursos humanos

Se debe adecuar al personal en cada uno de los departamentos para mejorar la estructura interna de manera correcta y que cada empleado cumpla con su función e interactúe con los usuarios, para ello también es importante tener empleados expertos en lengua materna debido a que la mayoría de población es indígena, lo que a veces dificulta la comprensión entre empleados y pobladores usuarios.

#### 4.1.10 Recursos financieros

Debido a que la mayoría de departamentos tiene personal inactivo es fundamental adecuarlos a su función en este plan estratégico de mejoramiento de ingresos propios, será necesario asignar recursos, instruir al empleado para que realice la acción de cobros por supuesto, obteniendo un sueldo respectivo por el servicio que desempeñará.

#### 4.1.11 Recursos administrativos

En esta área estarán involucrados los administradores y el Concejo Municipal quienes brindarán su apoyo en pro del municipio y en acciones relacionadas con las políticas adecuadas a cada procedimiento integrado en el plan estratégico, lo que vendrá a mejorar los ingresos propios.

#### 4.1.12 Recursos físicos

En esta área se obtendrán trabajos y funciones específicas para los empleados y un trabajo organizado para los encargados de llevar a cabo el plan estratégico, siempre con debida capacitación para que todo lo que se va a realizar tenga éxitos en la recaudación, y una readecuación en cada uno de los departamentos para que el espacio físico no sea inactivo, así

obtener un funcionamiento acorde al tipo de entidad pública para el servicio de la comunidad y no del pueblo hacia la institución.

#### 4.1.13. Análisis de ingresos contra transferencias

Analizando los ingresos propios contra transferencias nos damos cuenta de la disminución de ingresos que se han obtenido se ha ido mejorando pero no en gran porcentaje de años anteriores lo que motiva realizar este trabajo es el poco ingreso obtenido con los propios servicios con los que cuenta la municipalidad a continuación veremos en el siguiente cuadro las variaciones que se han venido dando año con año que la municipalidad se sostiene con los aportes de transferencias.

C-14. Cédula de comparación Ingresos vrs. Transferencias

	Año 2010	Año 2011	Diferencias
Ingresos Propios	1,646,206.46	1,640,840.47	5,365.99
Transferencias Corrientes	2,384,866.74	2,210,381.57	174,485.17
Transferencias de Capital	14,765,489.37	12,513,342.37	2,252,147.00
Total Presupuestado	18,791,196.58	18,791,196.58	0.00
Independencia Financiera	<b>8.73%</b>	<b>7.10%</b>	<b>1.63%</b>

Se puede observar que la independencia financiera no es nada alentador para el municipio tener un 7.10% de recaudación por ingresos propios en base a lo presupuestado disminuyendo así con respecto al año anterior. Y con ello sigue siendo dependiente del gobierno central en base a las transferencias es que se logra subsanar las necesidades que se tienen.

## Propuesta

Debido a la problemática encontrada en la Municipalidad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz se ha podido verificar con los datos obtenidos que los ingresos propios no representan una parte significativa en las arcas municipales y debido a esto se generan problemas internos, como despidos o rotación de puestos, esto trae consigo otros problemas tales como la falta de capacitación al personal para mejorar su funcionamiento en las actividades diarias.

Con el Plan de cobranzas de la municipalidad estará basado en campañas publicitarias, y con ello se logrará orientar a la municipalidad hacia las oportunidades económicas es decir completamente adaptadas a sus cursos saber-hacer, planificar, tomar decisiones, organizar, participar, motivar, dirigir, medir, recoger, promover, coordinar y sobre todo ofrecer un potencial de crecimiento y rentabilidad.

### 4.2.1. Plan de Cobranzas en la municipalidad

#### 4.2.1.1. Capacitaciones para el personal

Con este plan se busca presupuestar un rubro adecuado para la capacitación constante de los empleados municipales, esto ayudará en la atención a los usuarios logrando beneficios esperados en recaudación.

Darles talleres motivacionales sobre

- Atención al usuario
- Tecnicas de organización
- Clases de lengua materna
- Atencion al Adulto Mayor
- Servicios que presta la municipalidad
- Inversion sobre proyectos municipales entre otros.

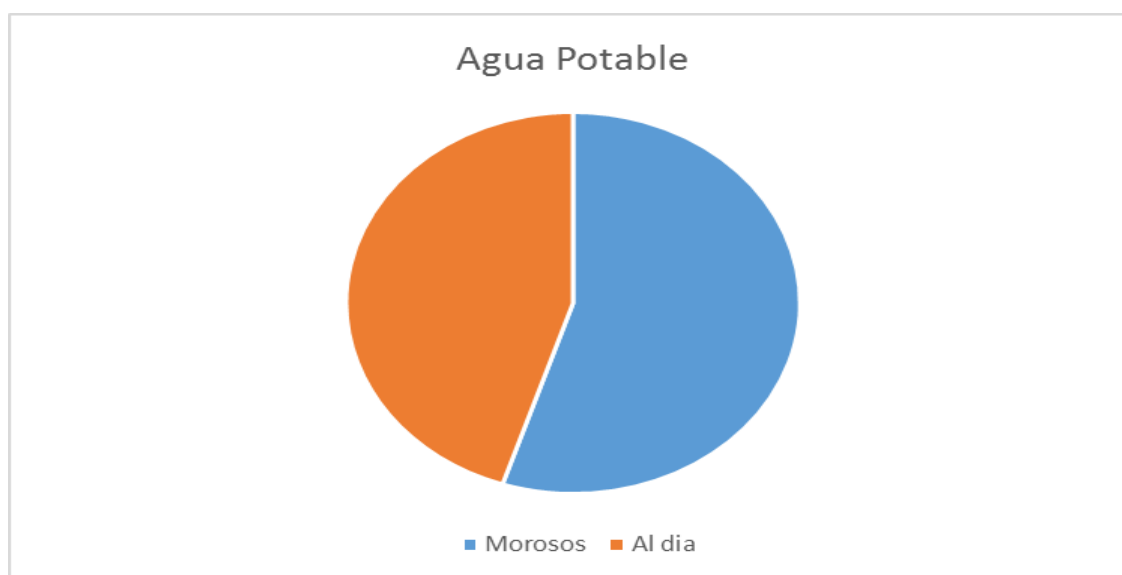
#### 4.2.1.2. Recuperación de Cartera Morosa

Cuando un contribuyente no se presento a efectuar el pago al que estaba obligado, cae en mora y por ende tiene la obligación de efectuar un pago compensatorio al municipio por haberle privado de los fondos que le correspondían. La mora es el retraso en el pago de un arbitrio, tasa o contribucion por mejoras, tomando en cuenta que suelen existir muchas personas que se atrasan en el pago de servicios, una muestra de ello.

Análisis sobre la morosidad

C-15. Cédula de morosidad en agua potable

Agua Potable	Datos actuales 2011	Datos iniciales 2010	Dif. entre actuales e iniciales	Incremento de mora 2011	Mora inicial 2010	Diferencia en quetzales	% 2011-2010
Usuarios	1617	1480	-137				
Morosos	890	996	106	171265.00	74835.00	(96430.00)	56.30
Al día	727	484	-243				



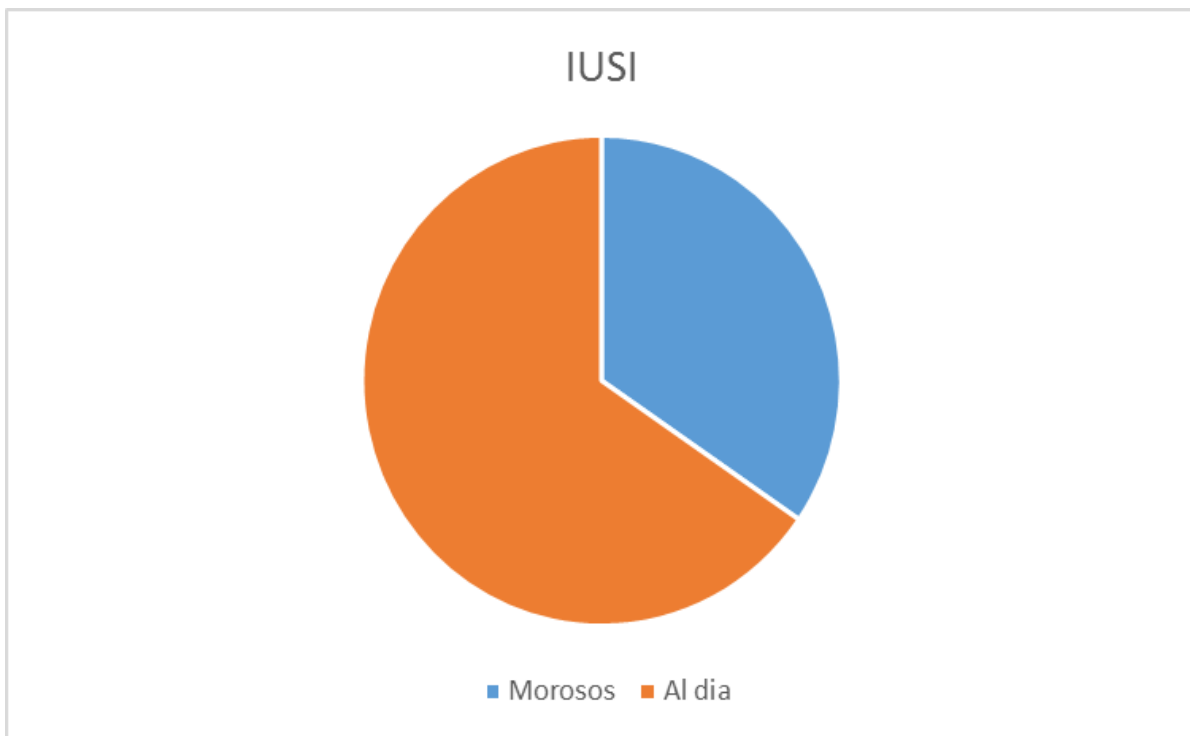
Fuente: Elaboracion Propia

Según el análisis el año 2011 hubo un incremento de la mora en un 56.30%, reflejado en Q. 96,430.00 en el rubro de Agua Potable lo que es motivo para preocuparse por lo cual es indispensable la recuperación de la cartera morosa.



C-16. Cédula de morosidad en IUSI

Impuestos Unico s/ Inmuebles	Datos actuales 2011	Datos iniciales 2010	Dif. entre actuales e iniciales	Incremento de mora 2011	Mora inicial 2010	Diferencia en quetzales	% 2011-2010
Usuarios	1518	754	-764				
Morosos	525	403	-122	72105.24	31291.30	(40813.94)	56.60
Al día	993	351	-642				



Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis el año 2011 hubo un incremento de la mora en un 56.60%, reflejado en Q. 40,813.94 en el rubro de Impuesto Único Sobre Inmuebles tomarlo muy en cuenta debido a que sobrepasa el 50% por lo cual es indispensable la recuperación de la cartera morosa.

C-17. Cédula de morosidad en Arbitrios y otros

Arbitrios	Datos actuales 2011	Datos iniciales 2010	Dif. entre actuales e iniciales	incremento de mora 2011	Mora inicial 2010	Diferencia en quetzales	% 2011-2010
Usuarios	1199	616	-583				
Morosos	690	430	-260	696362.89	594849.05	(101513.84)	14.58
Al día	509	186	-323				

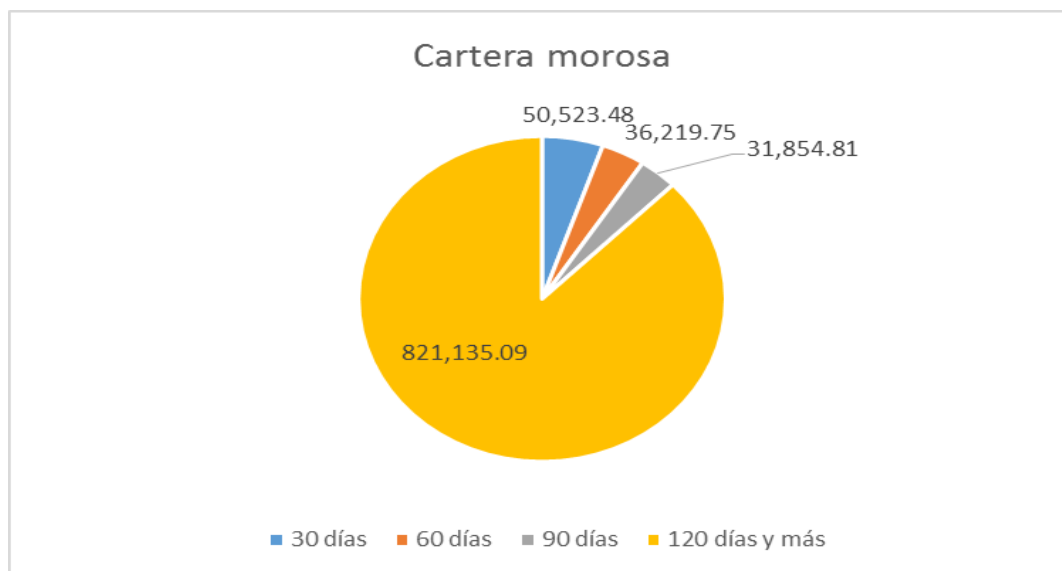


Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis el año 2011 hubo un incremento de la mora en un 14.58%, reflejado en Q. 101,513.84 en el rubro de Arbitrios y otros impuestos cobrados por parte de la municipalidad por lo cual es indispensable la recuperación de la cartera morosa.

C-18. Cédula de Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar

Cartera	30 días	60 días	90 días	120 días y más	Total
Morosa					
Valores	50,523.48	36,219.75	31,854.81	821,135.09	939,733.13
porcentajes	5.38%	3.85%	3.38%	87.39%	100%



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del índice de rotación de cuentas por cobrar coincide con los resultados del cuadro anterior, según se observa un 87.39% tienen un atraso de más de 120 días. Esta clasificación de cuentas por cobrar confirma el índice de la rotación de las cuentas por cobrar, en promedio da como resultado de 300 días que tarda la municipalidad en realizar el cobro de las cuentas pendientes de cobro, estos datos son al 3 de enero del 2012.

#### 4.2.1.2.1. Departamento de cobros

Por lo antes visto se propone la adecuación de el departamento de cobro para que por dicho departamento se perfilen los pagos y que ellos ser revisados mediante un reporte mensual de situación de la cartera de cobro para que se realice la accion de cobro y aviso que corresponda al usuario para evitar de esta manera que se llegue a convertir en un cobro imposible o forme parte de las cuentas incobrables y como bien lo define la NIIF 7 y acompañado de las NIC 10, 32 y 39

las cuales nos hablan acerca de la provision de cuentas incobrables, y tambien la NIA 505 en donde nos menciona sobre las confirmaciones de cuentas por cobrar, y se incluyen en parte las 330 y la 500 las cuales se relacionan a los riesgos evaluados y a la evidencia de auditoria.

En el departamento de cobros hay que establecer condiciones de cobro claras y seguras para la municipalidad, pero dando a su vez, la necesaria flexibilidad que pueden requerir en situaciones especiales. El cobro es, por tanto, una parte integrante de la gestión de clientes. El objetivo es tener la posibilidad de gestionar la función de cobro y no ser meros receptores pasivos. En el ámbito de la gestión del cobro hay tres funciones básicas:

- Negociación

Hay que negociar con los usuarios las condiciones de cobro que van a regir las operaciones en función del periodo de cobro que interese tener.

- Gestión propiamente dicha

La responsabilidad última de la gestión de cuentas a cobrar, recae normalmente en el director financiero. Esta figura es la persona o el departamento que se encarga de tener la información precisa y exacta sobre las cantidades, el modo y cuando se van a cobrar las deudas de los usuarios. Tendrá como funciones básicas:

— Contabilización de los cobros de los usuarios

— Relación diaria con los usuarios

— Archivo de la documentación de los usuarios

Una gestión de cobros eficiente facilitará al usuario el pago puntual. Hay dos formas de mejorar el proceso de cobro. La primera es cambiar los hábitos de pago de los usuarios, la segunda es obviar o desviar el problema, por ejemplo, utilizando el factoring. Respecto a la primera opción, una alternativa es ofrecer al usuario un incentivo económico o descuento para el pago anticipado de sus servicios. Se puede resumir dicha gestión en un área clave:

— Vigilancia de los comportamientos de pago y realizar el seguimiento de los cobros.

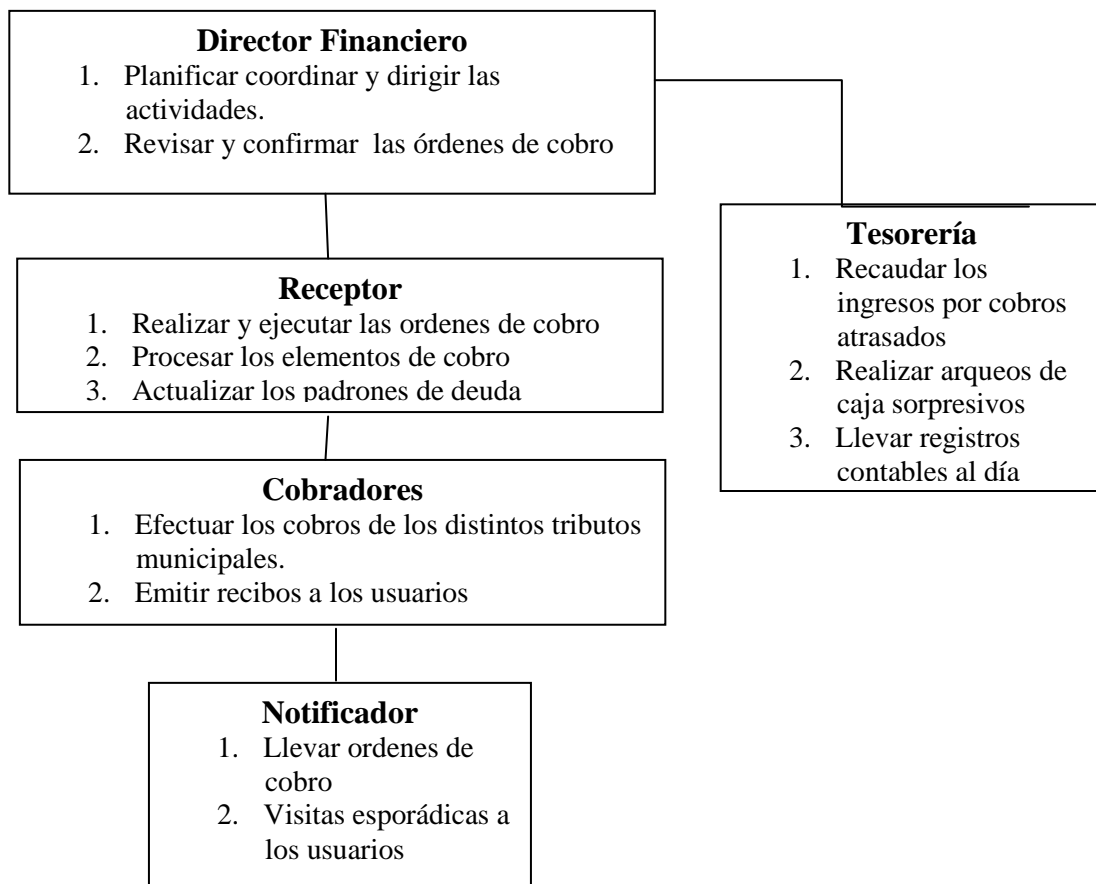
- Control y supervisión

El seguimiento de los cobros es de vital importancia para la tesorería municipal. Procede comprobar que efectivamente se han realizado todos los cobros pertinentes según las previsiones de cobro. La falta de control sobre este aspecto provocará un aumento del coste de oportunidad financiero de la municipalidad.

#### Ventajas de tener una política de cobros definida

- Es el manual de instrucciones para todo el personal y facilita la formación de los nuevos empleados.
- Evita las actuaciones arbitrarias y las decisiones subjetivas.
- Elimina las condiciones especiales que se suelen conceder a algunos usuarios privilegiados o por amiguismo con los encargados del departamento de cobros.
- Definir el organigrama del departamento de cobros y determinar la responsabilidad y autoridad de cada uno de sus empleados.
- Redactar los procedimientos detallados para la concesión y gestión de cobros.
- Determinar cómo se tratarán los cobros caídos en mora y cómo actuará el departamento de cobros.
- Precisar la forma en que se han de medir los resultados cuantitativos y cualitativos que se implantará.
- Los descuentos por pronto pago para adelantar el cobro.

Organigrama del Departamento de Cobros y Funciones de los empleados.



El Departamento de cobros debe entregar un reporte de los saldos pendientes de pago por usuario que no se presente a cancelar en el mes. Dicho reporte sera entregado dentro de los primeros dias hábiles siguientes del mes vencido al director financiero y asi girar las notificaciones de cobro respectivas e indicar en forma detallada el monto total de la deuda, se incluye el valor de la mora, multas e intereses; el tiempo atrasado y el tiempo en que tiene que realizar los pagos maximo de 15 dias luego de haber recibido la notificación si el usuario hace caso omiso a la misma, se procede a girar la siguiente notificación y para esta solo se tendran 5 dias para hacer efectivo el pago de lo contrario se procederá a la suspensión del servicio.

Otra de las estrategias es la asesoría de un bufete jurídico para el cobro luego de estas notificaciones entraría a funcionar la asesoría del bufete jurídico el cual empezaría a realizar su trabajo que llevará entre 3 a 4 meses para lograr la recuperación de la cartera. Viendo esto al principio como una inversión, lo primero será armar los expedientes en la parte administrativa, la estrategia de la municipalidad en este caso será que antes de iniciar este proceso con el abogado el usuario pague para con ello evitar altos costos en la recuperación.

#### C-19. Cédula de Recuperación de Cartera Morosa

100%	Recuperación de las cuentas		939,733.13
	Amar expedientes (3 meses)	-	108,000.00
	Bonificación por cobro	-	187,946.63
68.51%	Saldo liquido recuperado		643,786.50

En el cuadro anterior se desglosa la forma de cobro por parte del bufete jurídico para la recuperación de la cartera, donde se observa que se debe invertir para lograr obtener un 68.51% de la cartera en mora.

#### 4.2.1.2.2. Propuesta bufete jurídico recuperación de cartera



**Lic. Sergio Roberto Mencos Dávila**  
MSc. Derecho Procesal

Guatemala, 25 de septiembre del 2013.

Señores:  
Consejo Municipal  
San Juan Chamelco, Alta Verapaz  
Presente.-

En atención: Ingrid García.

Estimados miembros:

Por este medio les saludo y aprovecho la oportunidad para presentarles la siguiente propuesta económica-jurídica en los términos que se desarrollan.

##### **REQUERIMIENTO PROFESIONAL. ANTECEDENTE**

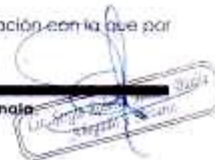
La Municipalidad de San Juan Chamelco, departamento de Alta Verapaz y/o el Consejo Municipal necesita contar con asesoría profesional legal que le permita entre otras cosas iniciar procedimientos administrativos de cobro del impuesto único sobre inmuebles (Q.72.105.24), arbolitos (Q.696.362,89) y servicio de agua (Q.171.265,00) computados al 3 de enero del año 2012 que totalizan la cantidad de Q.939,733.13 para luego si fuere el caso accionar procesos económicos coactivos y cobrar judicialmente a sus vecinos quienes por mandato legal están obligados a cancelar.

##### **PUNTO DE VISTA JURÍDICO**

Con fundamento en los artículos 253 y 255 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en los decretos 12-2002; 6-91, 1126 del Congreso de la República de Guatemala, Códigos Municipal, Tributario y Ley del Tribunal de Cuentas con sus respectivas reformas, así como en el Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Único sobre Bienes Inmuebles, los vecinos del municipio de San Juan Chamelco, departamento de Alta Verapaz, tienen la obligación de pagar anualmente el impuesto que grava bienes inmuebles (con las excepciones otorgadas por las propias leyes) y en caso de incumplimiento por mandato legal se les cobrará la multa del 20% sobre el impuesto omitido ya sea en forma administrativa o judicial por medio del proceso económico coactivo, obligación que puede prescribir en cuatro años. Procedimiento que inicia en forma administrativa que puede llevar a un convenio de pago y concluye en algún momento en forma judicial.

Respecto a los arbolitos y servicios se deberá analizar con base legal información con la que por

5ª. Ave 7-72 zona 10, nivel 1, oficina 101, Guatemala, Guatemala  
Tel. (502) 4173-0326. E mail: smendo@yahoo.com





el momento no se cuenta y por ende no se puede emitir un análisis sin embargo el procedimiento de cobro citado anteriormente es exactamente el mismo el que se aplica.

#### **PROPUESTA PROFESIONAL**

La presente propuesta económica con base a la experiencia profesional está enfocada en cuatro pilares fundamentales:

- a) Prestación de asesoría legal al Consejo Municipal a de continuar las gestiones administrativas tendientes al cobro del impuesto único sobre inmuebles, arbitrios y servicios de agua como se regulan en la ley y reglamentos respectivos iniciados, o bien tramitar nuevos expedientes administrativos de cobro. En todos los casos se observarán los principios de prescripción, derecho de defensa de los sujetos pasivos (vecinos) así como de celeridad, oficiosidad, sencillez, eficacia, gratuidad y conciliatorio, llevando celoso control del debido procedimiento administrativo.
- b) Elaborar convenios de pago, así como resoluciones cumpliendo con los requisitos de ley para constituir títulos ejecutivos en el procedimiento económico coactivo que se inicie en contra de vecinos omisos en el pago de sus obligaciones estimando las multas, intereses y moras si fuera el caso.
- c) Llevar estricta control de las impugnaciones que interpongan los vecinos por medio de recursos de revocatoria por la cual manifiesten su desacuerdo a la resolución que les perjudique y de los convenios de pago que se faccionen.
- d) Gestionar desde la interposición hasta su conclusión procesos contenciosos administrativos con el fin de cobrar ejecutivamente los impuestos, arbitrios y servicios a los vecinos ante los órganos jurisdiccionales correspondientes; así como defender a la Municipalidad por procesos contenciosos administrativos que los vecinos interpongan.

#### **REQUERIMIENTOS**

1. Aprobación de acta por parte del Consejo Municipal o del Alcalde.
2. Celebración de un contrato por servicios profesionales.
3. El plazo de la celebración del contrato de servicios profesionales podrá iniciar el 15 de noviembre del año 2013 y deberá vencer sin excepción el 31 de diciembre del año 2013, pudiendo prorrogarse a través de nueva contratación.
4. Otorgar mandato especial judicial con representación a favor del abogado.

#### **HONORARIOS, GASTOS Y FORMA DE PAGO**

1. En concepto de honorarios por asesoría legal se cobrará el primer día hábil de cada mes a



D.C. Sergio R. Mancos Dávila  
Abogado y Notario

- la Municipalidad de San Juan Chamelco, departamento de Alta Verapaz la cantidad de **Q.36,000.00 monto que incluye el impuesto al valor agregado**. El profesional hará pago directo de impuestos. Todos los pagos se harán contra factura;
2. Será por cuenta de la Municipalidad de San Juan Chamelco, departamento de Alta Verapaz proporcionar o reintegrar el valor de: combustible que se empleó por transporte; gastos de hospedaje y alimentación, todo será liquidado contra facturas. Estos gastos serán para el profesional.
  3. Será por cuenta de la Municipalidad de San Juan Chamelco, departamento de Alta Verapaz proporcionar o reintegrar el valor de los gastos que se generen por pre y post demanda en procesos de naturaleza económico coactivo, contenciosa administrativa, recursos administrativos, constitucional de amparo y casación, así como cualquier otra acción que sea necesario interponer o defender relacionados con el cobro de impuestos, arbitrios y servicios.
  4. Será por cuenta de la Municipalidad de San Juan Chamelco, departamento de Alta Verapaz cancelar los honorarios profesionales que se generen por acciones que se interpongan derivadas del cobro judicial cobro de impuestos, arbitrios y servicios que se estiman sobre el importe demandado o sobre el valor que se recupere, en cualquier caso se cobrará la tasa porcentual del 25% más el impuesto al valor agregado conforme al cuadro siguiente:

DESCRIPCIÓN DE HONORARIOS Y GASTOS	TASA PORCENTUAL
Sobre base de impuesto omitido, arbitrio o servicio (más multas, intereses y moras si hubiesen)	25% + más el impuesto al valor agregado
Anticipos en el momento de entrega de expedientes (Sobre base de impuesto omitido, arbitrio o servicio (más multas, intereses y moras si hubiesen) del 25% más el impuesto al valor agregado indicado anteriormente, se requerirá:	El 10% más el impuesto al valor agregado
El saldo restante de la tasa porcentual de los honorarios se cobrarán siempre por terminación del proceso en cualquier forma, ya sea por pago del deudor o través de consignación, por adjudicación de bienes, por	15% más el impuesto al valor agregado

  
Sergio R. Mancos Dávila  
Abogado y Notario

escritura pública que conlleve la transacción entre los sujetos procesales, por pago del deudor en forma extrajudicial en las cajas de la Municipalidad y cualquier otra forma no incluida anteriormente.	
Gastos pre y post demanda	Se requiere la cantidad de Q.600.00 más el impuesto al valor agregado en concepto de gastos pre y post demanda por cada expediente. De ser necesario otro aporte en concepto de gasto se indicará y documentará.
Honorarios por memorial de desistimiento de procesos. Este rubro lo cancela el demandado.	Q.500.00 más el impuesto al valor agregado

#### OBSERVACIONES

El abogado jamás recibirá dinero en efectivo por el cobro de impuestos, arbitrios y servicios ya sea en forma administrativa, extra judicial o judicial, todo se hará a través de la caja municipal o la Tesorería del Organismo Judicial.

Quedo a la espera de sus comentarios y presto a aclarar cualquier duda a la presente propuesta, así como presto a recibir y/o negociar una contra oferta por parte del Consejo Municipal.

Sin otro particular,

Atentamente,

  
Lic. Sergio Roberto Mencos Dávila  
Abogado y Notario  
MSc. Derecho Procesal

Lic. Sergio Roberto Mencos Dávila  
Abogado y Notario

C.C.: Archivo.

### 4.2.1.3. Emisión del Documento de Cobro

Se debe implementar el documento de cobro para los servicios prestados por la comuna, para que con ello la población o los vecinos estén enterados cuando y cuanto tienen que pagar, hacerles ver que los servicios se cancelan mensualmente, hacérselos llegar a sus domicilios, ya que con este recordatorio ellos harán sus planes de pago, por ser de vital importancia los vecinos tratarán de estar al día para evitar inconvenientes, será un documento principal para realizar los pagos de los diferentes arbitrios o servicios.

#### 4.2.1.3.1. Datos del documento de cobro

DOCUMENTO UNICO DE COBRO

Municipalidad de san Juan Chamelco, Alta Verapaz

numero	
pagina	

firma electrónica

datos de contribuyente

NIM	NIT	Fecha de emisión
Nombre		válido hasta
Dirección	zona	
	Catastro	

AGUA POTABLE	periodo de cobro	al
Tarjeta	Tarifa	Contador
Lectura enero	Lectura Febrero	Consumo
	Saldo Anterior	Canon
	Exceso	Alcantarillado
	Otros	Total
Total		

IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES					
Tarjeta	Capital Afecto	Tasa	Cuota Trimestre		
Periodo	Cargos del periodo	No. De Trimestres vencidos	saldo anterior	multa	total
Total					

OTROS COBROS				
Tarjeta	Descripción del concepto	saldo anterior	saldo actual	Total
Total				

original contribuyente

Importante: este documento es válido únicamente si el importe está certificado

Con la máquina registradora.

Total a pagar

--

DOCUMENTO UNICO DE COBRO

Municipalidad de san Juan Chamelco, Alta Verapaz

NIM	NIT	Fecha de emisión
Nombre		válido hasta
Dirección	Zona	
	Catastro	

RESUMEN DE COBRO	SALDO ANTERIOR	CARGOS DEL PERIODO	TOTAL
SERVICIO DE AGUA POTABLE			
IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES			
OTROS COBROS			

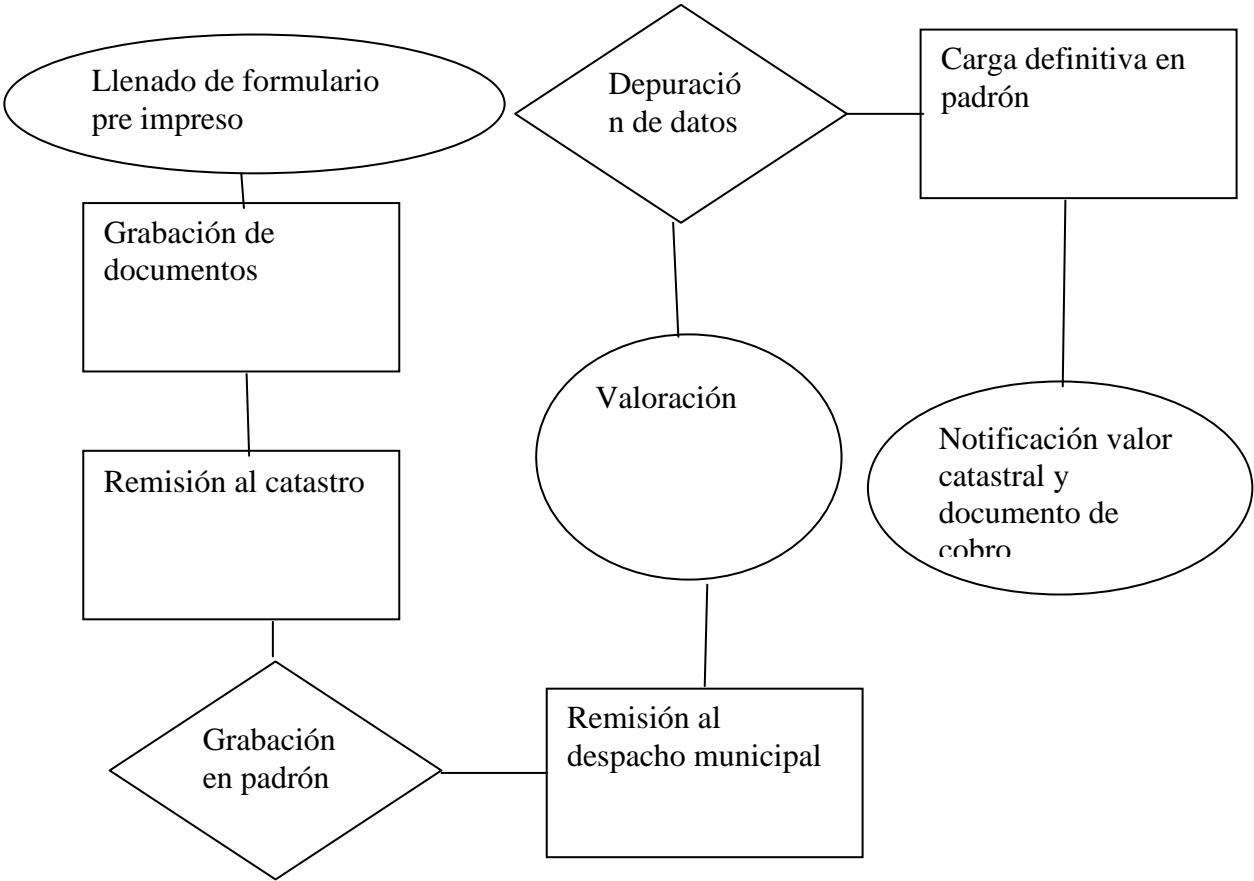
CODO CONTABILIDAD

TOTAL A PAGAR

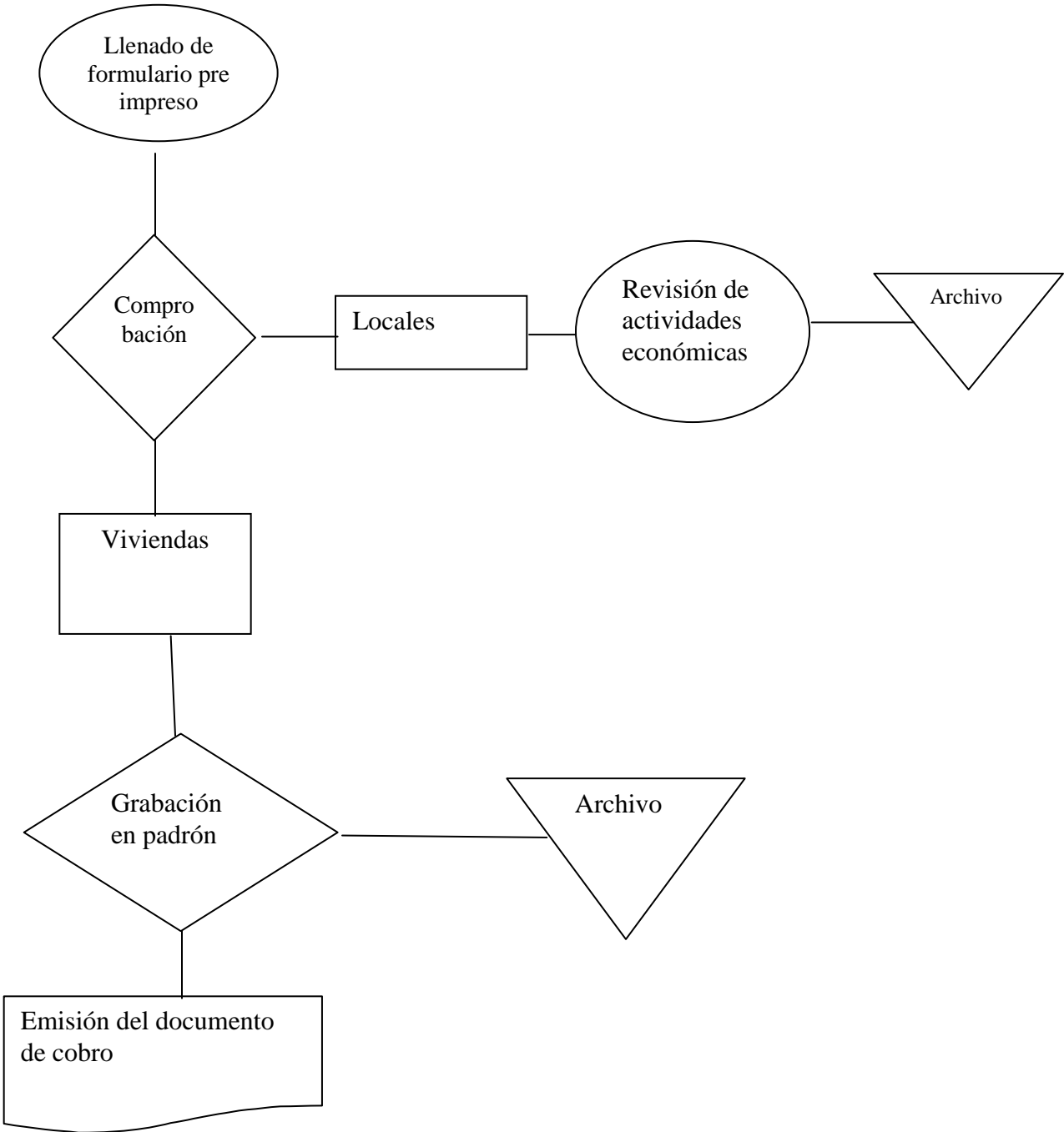
--

El documento debe ir bien detallado y hacer ver si cuenta con mora o si se encuentra al día en pagos de lo contrario si se encontrase en mora, acompañado de este documento iría una nota haciéndole ver cuantos días tiene para solventar su situación, de lo contrario tendrá que acatar con las nuevas disposiciones dependiendo el pago que tenga pendiente.

4.2.1.3.2. Flujograma donde se incluiría el documento de cobro esto en el caso de IUSI



4.2.1.3.3 Flujograma en otros cobros municipales basura, piso plaza, cementerio, concesión de taxis, mercado municipal



#### 4.2.1.4. Actualización del Sistema Financiero

Se deben mantener los registros actualizados con respecto a cada usuario del municipio, un registro bien estructurado para verificar los pagos que no están al día de tal manera que sea fácil poder notificar al usuario.

Si este hace caso omiso de la notificación que se registro en mora, el encargado de la gestión realizará el proceso necesario dándole únicamente cinco días para pagar y finalmente si no atiende esta última solicitud, la municipalidad se verá obligada a cancelar el servicio o cerrar temporalmente el negocio según sea el impuesto omitido.

Finalmente si se tratase de algún trimestre atrasado del Impuesto Único sobre Inmuebles –IUSI- no se le recibirá pago de agua potable o de derecho de piso plaza hasta que cancele el monto total de los trimestres vencidos.

#### 4.2.1.5. Campaña Publicitaria

Se deben realizar campañas publicitarias en las diferentes aldeas y comunidades del municipio de San Juan Chamelco, y por medio de las radios comunitarias, dando a conocer los diferentes pagos de arbitrios que como ciudadano tienen que cumplir, las campañas deben de realizarse en lengua materna y en español dirigidas a toda la población como concientización del papel de un ciudadano responsable que quiere ver próspero su municipio, y que la misma se vea como una inversión positiva en beneficio de todas y todos los vecinos y pobladores.

### 4.3. Líneas Estratégicas de Alcance

#### 4.3.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Disponer de profesionales capacitados para llevar a cabo la misión de la municipalidad y que se sientan satisfechos de la misma.

- Mejorar la capacitación de los empleados y colaboradores con la municipalidad,
- Mejorar la gestión del conocimiento externo e interno,
- Defensores de los puestos de trabajo.

#### 4.3.2. Perspectiva Financiera

Mejorar la sostenibilidad económica consiguiendo la recuperación de la cartera morosa y nuevos ingresos haciendo más eficiente los gastos.

#### 4.3.3. Perspectiva Proceso Interno

Mejorar la coordinación y comunicación entre proceso claves, áreas de trabajo para poder ofrecer proyectos innovadores de máxima calidad que den respuesta a las necesidades de quienes lo requieran.

- Establecer una organización interna de la perspectiva de género.
- Agilizar la toma de decisiones por el concejo municipal.
- Mejorar la capacidad de innovación en el documento de cobro en servicios públicos.
- Mejorar los circuitos de comunicación interna con los empleados.

#### 4.3.4. Perspectiva del Cliente

Dar una atención personalizada y ágil a las personas que requieren los servicios municipales.

- Mejorar la comunicación con los usuarios y empleados y la participación en las actividades municipales.
- Mejorar el tiempo de respuesta con los usuarios o entidades que requieran de los servicios públicos.

### 4.4. Avance de implementación o Viabilidad del proyecto

#### 4.4.1. Administrativo

Se tendría la responsabilidad de evaluar los controles implementados y sobre todo manejar un buen mercadeo del programa y en las transmisiones y sobre todo el monitoreo que el nuevo cajero general realice la gestión de cobro, delegar funciones que la Dirección de Administración Financiera –DAFIM- no realizaba completamente y en forma oportuna el cobro domiciliario de servicios será responsabilidad exclusiva y dependerá que el cobro se realiza de una manera oportuna y adecuada.



#### 4.4.2. Físico

La municipalidad deberá adecuar el lugar de trabajo al cajero donde él pueda obtener la observación necesaria para las operaciones a realizar y sobre todo tener acceso al sistema para verificar el cierre diario de los cobros. Velar porque los cierres de un día sean depositados a más tardar el día siguiente del cierre.

#### 4.4.3. Técnico

Se deberá capacitar al personal de una manera rigurosa para que conozcan el funcionamiento del sistema de cobro SIAF y al sistema de contabilidad SICOINGL.

#### 4.4.4. Financiero

Necesita invertir en el mercadeo necesario y oportuno que se tengan sobre todo pagos fijos también necesita presupuestarse un sueldo para monitorear el detalle del proceso y registro de cobros de servicios, impuestos, tasas, multas, mora que realicen los receptores.

**4.5. Plan estratégico de Objetivos específicos sobre la propuesta**

Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta %				Objetivos específicos
		2011	2012	2013	2014	
	<b>Año base</b>					<b>Estrategias básicas</b>
Apoyar al personal del departamento financiero, para el rendimiento de las actuales figuras impositivas	% de los empleados municipales	60	70	80	85	Dándole estrategias de cómo mantener los padrones actualizados ya que con ello de tendrá un mejor rendimiento en los cobros.
Ser un ejemplo de mejora en los aspectos tanto de atención como de recaudación con la implementación de herramientas de mercadeo disponibles para ello.	% de los empleados municipales	70	75	80	90	Con capacitaciones constantes el personal tendrá una mejor atención a los contribuyentes y podrán utilizar los sistemas de una mejor manera.
Mejorar la capacidad de la municipalidad para informar a los contribuyentes, usuarios de servicios y población en general.	% de los empleados municipales y población en general	50	70	75	80	Invertir en publicidad cada fin de mes cuando se acercan las fechas de pago en áreas circunvecinas a la municipalidad y en radios comunitarias para que toda la

<p>Accionar de forma legal, usando la coacción hacia el contribuyente, con la asesoría jurídica adecuada, por profesional experto y conocedor en la materia.</p>	<p>% de los miembros del concejo municipal</p>	<p>50</p>	<p>65</p>	<p>80</p>	<p>90</p>	<p>población esté enterada. Este objetivo se llevara a cabo solicitando la asesoría jurídica por medio de un bufete profesional con el cual se haría un contrato en beneficio de la comuna ya que lo que interesa es reducir la cartera morosa.</p>
--	--	-----------	-----------	-----------	-----------	---

CRONOGRAMA DE TRABAJO																																
CONCEPTOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Análisis Preliminar	X	X	X	X																												
Inicio de reuniones con asesor				X																												
Elaboración del diagnóstico					X	X	X																									
Elaboración de anteproyecto								X	X	X																						
Entrega del anteproyecto									X	X	X																					
Elaboración del trabajo de campo												X	X																			
Avance del proyecto-integración													X	X																		
Avance del proyecto-capítulo 3																X	X	X														
Revisión del asesor																	X	X														
Avance del proyecto-proyecto 4																				X	X											
Revisión del asesor																					X	X										
Avance del proyecto-conclusiones y recomendaciones																								X								
Revisión del asesor																									X							
Entrega final del proyecto																												X	X	X	X	X

## **Conclusiones**

Se elaboró un plan estratégico que permitirá incrementar los ingresos municipales, debido a que la recaudación de ingresos no es adecuada porque la población no cumple con los pagos establecidos en las políticas de la municipalidad de San Juan Chamelco.

Se mejoró el manejo de fondos por medio de la implementación del documento de cobro incrementando así los ingresos municipales.

Se aplicaron las campañas publicitarias en las diferentes radios comunitarias y en unidades móviles dándoles a conocer a los usuarios o vecinos los diferentes arbitrios que como ciudadanos tienen que pagar.

Se agilizó el procedimiento actual de recaudación municipal de los ingresos con la actualización de los padrones por arbitrio ya que ello facilita la búsqueda de cada usuario, el total de la deuda, se ahorra tiempo, y se brinda una atención personalizada.

Se creó un rubro para capacitaciones del personal, lo que conlleva a desarrollar de una mejor manera la atención a los usuarios, esto ayudará al incremento de ingresos debido al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el empleado y el usuario.

Se concientizó a la población de San Juan Chamelco para que cumplan con su función de buenos ciudadanos siendo responsables en el pago de arbitrios e impuestos municipales, con lo cual se incrementarán los ingresos y se le dará mantenimiento a los servicios que presta la municipalidad.

## **Recomendaciones**

Al departamento financiero debe verificar que el auditor interno utilice los procedimientos de recaudación municipal sugeridos en este plan estratégico de tal manera que por este medio el nivel de ingresos incremente y pueda solventar los compromisos financieros adquiridos.

Al concejo municipal debe de contratar los servicios de un bufete jurídico para lograr la recuperación de la cartera morosa en pagos que los contribuyentes han dejado de realizar y que les corresponden según las políticas establecidas para los usuarios y tener presente las fechas de pagos, con ello se obtendrán mayores beneficios e incrementarían los ingresos para la municipalidad.

Al Concejo Municipal debe tomar en cuenta las causas que provocan mora en los servicios municipales para poder usar medidas preventivas y lograr así contrarrestarla e incentivar a la población a cancelar por los servicios adquiridos y con esto obtendrán mayores beneficios y que los trámites serán de forma eficaz.

Al alcalde municipal debe dar órdenes para aplicar los diferentes lineamientos y la actualización de padrones que ayudarán a mejorar la recaudación de ingresos y reducir la morosidad en los servicios.

A la universidad tomar en cuenta la formación de los estudiantes al realizar estas investigaciones debido a que le sirven para la actualización de los jóvenes y evaluar los ingresos públicos sobre la integración y la aplicación que le dan los concejos municipales.

## Referencias Bibliográficas

Constitución Política de la República artículos 253, 254, 255.

Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República, Código Municipal, artículos 3, 4, 5, 6, 68, 69, 70, 97, 102

<http://www.monografias.com/trabajos65/gestión-financiera/gestión-financiera>

Guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales creada por USAID

Comisión técnica de ANAM AGAAI y MFP código tributario Municipal artículo 15.

Decreto 121-96 ley de arbitrio de ornato municipal

Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles IUSI, Decreto No. 15-98 del Congreso de la República, establece un impuesto único sobre el valor de los bienes inmuebles.

Ley Orgánica del Presupuesto; Decreto 101-97 del Congreso de la República y su Reglamento regulan los aspectos presupuestarios de estas entidades.

Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 8-97 del Congreso de la República, regula lo concerniente a una honesta administración pública, para dar cumplimiento a los principios que deben normar la conducta de los servidores del Estado.

Ley de Servicio Municipal, decreto 1-87 del Congreso de la República.

Ley de Consejo de Desarrollo, decreto 11-2002 del Congreso de la República.

Ley de Descentralización, decreto 14-2002 del Congreso de la República.

Reglamento Interno de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM-

# **ANEXOS**



## **Contacto Inicial**

### **1. Antecedentes**

#### Descripción General de la Institución

La Municipalidad de San Juan Chamelco, del departamento de Alta Verapaz, se encuentra ubicada en 3ª. Calle A 3-30 zona 4, tiene una integración de la corporación Municipal electa directamente por los pobladores del municipio ejerciendo así su poder libremente al voto, tiene personalidad y capacidad jurídica, para adquirir derechos y obligaciones.

Dicho concejo municipal está integrado para realizar actividades en desarrollo del municipio siempre llegando a consenso entre ellos mayoritariamente, el concejo es responsable de ejercer 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.

Otras organizaciones de planificación que se cuentan aliados a la municipalidad son los comités comunitarios de desarrollo social –COCODES-, y los comités municipales de desarrollo social –COMUDES- quienes se integran con personas afines de dichas comunidades para velar por las necesidades primordiales de la comunidad, estos tienen su representación en cada una de las reuniones del concejo municipal para hacer ver a la comuna la necesidad prioritaria y darle solución llevando todas las directrices que lleva un proyecto en beneficio del pueblo. La dirección encargada en la municipalidad toma únicamente propuestas bien planteadas y sobre todo que lleven un fin primordial.

Cada proyecto a proponer debe de llevar una estructura para que dicho sea aprobado y se haga lo más pronto posible, de no llenar los requisitos requeridos según priorización este solo se archiva y no hay pronta respuesta al mismo, además estas organizaciones son por regiones y ayuda a que cada proyecto no vaya a realizarse doble, sino siempre llevar un objetivo primordial.

La municipalidad es una de las entidades que promueven más obras en beneficio de la población, y aún más cuando estas recién asumen cargo están anuentes al desarrollo sin embargo el llevarlas a cabo siempre tiene que entrar a ver el Concejo de Desarrollo quien es la encargada de planificación y aplicación de los fondos para dicha institución y también de ver cada organización del municipio.

Las autoridades municipales presentan todas tipo de propuestas de proyectos ante el Comité Municipal de Desarrollo –COMUDE-, de una forma transparente y participativa, y en concenso llegar a elegir el de más alta prioridad, no descartando los demás sino siempre se realiza primero el de mayor necesidad según lo discutido en las reuniones de concejo y organizaciones municipales.

### 1.1. Historia, cultura e identidad

El municipio de San Juan Chamelco cuenta con una naturaleza increíble, es un lugar muy bello, su cabecera municipal es muy tranquila. En este bello lugar hay varios lugares turísticos, de los cuales uno de ellos es de nombre internacional, fue decretado municipio en 1558 y actualmente cuenta con una población de 11,944 habitantes, el idioma predominante es el español sin embargo también se manejan las lenguas Q'eqchi' y Poqomchi', su actual gobernante es el Licenciado Erwin Tut, se encuentra a 8 kilómetros de la cabecera departamental.

En la historia de este municipio se encuentran aportes importantes para Guatemala. Como por ejemplo en este lugar viven Mayas Q'eqchi'. Como en toda la región de las verapaces, Petén, oriental de El Quiché.

En tiempos coloniales, existe la evidencia de la existencia de un personaje importante para los Q'eqchi' y hoy importante en la historia. Se trata de Aj PoopOob' B'atz', posteriormente Juan Matabatz o Juan Matalbatz. Consta en este personaje Q'eqchi' como el único de la época colonial, que visitará y se identificará como Rey (luego gobernador) ante los Reyes de España.



Esta ermita es conocida como la del soldado e imágenes que se encuentran en ella.

San Juan Chamelco cuenta con un índice de pobreza general de 74.55 haciendo un porcentaje de pobreza extrema de 31.84.

Su santo patrono es San Juan Bautista, celebrado el 24 de junio. La feria en esta localidad es muy alegre y acogedora. El día del desfile es muy alegre, ya que el pueblo se llena de gente que vive en el municipio. Este es un pueblo pequeño muy agradable. El traje típico del municipio es güipil blanco, corte rojo con líneas blancas y negras, como adorno lleva un collar de plata y un manto sobre la mano derecha.

Según el aspecto religioso ha variado grandemente, antes solo existía la iglesia católica y la evangélica. En la actualidad existen Los Testigos de Jehova, Los Adventistas, entre otros sin embargo, no se tiene cuantificado cuantas personas practican las distintas religiones, pero en su mayoría practican el credo católico.

En lo deportivo no se quedan atrás, hay conformaciones de diferente tipo de deporte y la mayoría de estos se practican en los diferentes niveles escolares que hay en el municipio, cuenta con instalaciones deportivas municipales. Cabe mencionar que el municipio cuenta con un equipo de fútbol el cual se encuentra participando en tercera división de fútbol profesional, reuniendo a familias los días domingo cuando el equipo juega como local en el estadio Romeo Lucas García. Y el sitio más visitado por turistas es el Balneario Cecilinda junto a este se encuentran las cuevas del Rey Marcos, este lugar es visitado durante el año por multitudes y se deben de ir aprovechando estos ingresos.



Otro de los atractivos en el municipio es la plantación del té, exportado a varios países del mundo. En la entrada al municipio se encuentra la cooperativa Chirrepec donde se siembra, cultiva y procesa esta bebida.



## 1.2. Ubicación geográfica

El municipio de San Juan Chamelco se localiza al sur de la cabecera departamental, con una extensión de 80 kilómetros cuadrados, con una altura de 1,350 metros sobre el nivel del mar. La cabecera municipal posee las siguientes coordenadas geográficas 15° 25' 26" latitud norte, 90° 19' 49" latitud oeste. Colinda al norte con el municipio de San Pedro Carchá y La cabecera departamental Cobán, al sur con los municipios de Tukurú y Tamahú; y al este colinda con el municipio de Senahú, todos los municipios son del departamento de Alta Verapaz.

## 1.3. Dimensión social

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística -INE- para el año 2011, San Juan Chamelco tiene una población total de 56,141 habitantes, de los cuales 28,330 son mujeres (52%) y 27,810 son hombres (48%). Considerando la extensión territorial del municipio, se determina una densidad poblacional de 149 habitantes por kilómetro cuadrado.

## 1.4. Misión

Somos una institución autónoma que gestiona y ejecuta proyectos, basados en la Política de desarrollo, promoviendo la participación conciente y organizada de la población para realizar cambios necesarios encaminados a cumplir con las metas del milenio y el plan de desarrollo municipal.

## 1.5. Visión

La municipalidad de San Juan Chamelco, es un municipio organizado, ordenado, con participación democrática, mediante un gobierno transparente, promotor de oportunidades para mejorar el índice de desarrollo humano, en un ambiente sostenible y sustentable.

## 1.6. Análisis FODA

### 1.6.1. Factores externos- oportunidades y amenazas

El propósito del análisis externo es elaborar una lista de Oportunidades que son factores positivos del entorno que deberían tomarse o considerarse para facilitar el logro de los objetivos que beneficiarían a la institución y de la Amenazas que son factores negativos o que podrían obstaculizar el logro de los objetivos y los que se deberían minimizar o eludir.

Las oportunidades son factores externos positivos no generados por las personas, instituciones o empresas que surgen como resultados de fenómenos o procesos independientes de nuestra voluntad, y que pueden ser aprovechados para el logro de nuestros objetivos. Estos factores están en el macro entorno económico, político-legal, tecnológico, climatológicos, social, entre otros.

#### 1.6.1.1. Oportunidades

- Lograr un desarrollo social municipal
- Existen muchas fuentes de ingresos.
- Participación ciudadana activa en el municipio.
- Controlar el desarrollo y crecimiento urbanístico del municipio
- Centros turísticos ubicados en el municipio y su entorno

- Enseñar y concientizar al vecino en el respecto a las leyes y normas que se rigen según el tipo de servicios a adquirir
- Existe un sistema nacional de Servicios para Gobiernos Locales, SICOINGL
- Existen instituciones nacionales que aportan fondos y capacidades.
- Que el vecino se sienta cómodo con el servicio prestado.

#### 1.6.1.2. Amenazas

- Políticas de gobierno
- Filtración de información de los sistemas informativos
- Renuncia del personal ya capacitado.
- Bajo rendimiento en recaudación
- Fuga de información por no tener una oficina exclusiva
- Crecimiento de la población demandante de servicios.
- Muchos sectores interesados en obtener beneficios.
- Comunidades sin servicios con continuidad.
- Empresas prestadoras de servicios exigen cumplimiento de obligaciones.

#### 1.6.2. Factores internos, fortalezas y debilidades

El propósito del análisis interno es elaborar una lista de Fortalezas presentes en la organización y de las Debilidades que se deberán superar. En comparación con el análisis externo, el proceso para realizar un análisis interno ofrece una mayor posibilidad para los funcionarios-directivos comprendan el contexto en el que se realiza su trabajo y los elementos o factores que facilitan u obstaculizan el logro de sus objetivos y metas. El análisis de las fortalezas y debilidades se identifican en la infraestructura física e instrumentos de gestión, equipamiento de activos presupuesto, número y capacidades del personal, normatividad, servicios y modalidad de cómo se brindan estilos de liderazgo entre otros.

#### 1.6.2.1. Fortalezas

- La organización municipal está bien delimitada la componen el Alcalde y el Concejo Municipal.
- El sistema de informática no permite que dos o más personas modifiquen la información en relación a los contribuyentes.
- La atención es personalizada.
- Se reciben fondos de instituciones gubernamentales.
- Existen unidades municipales que pueden producir ingresos.
- Recursos económicos para desarrollo de proyectos de inversión pública.
- Puede establecerse los usuarios y contribuyentes de los servicios en forma inmediata.
- Puede establecerse la mora en los servicios o impuestos.
- Se cuenta con un representante municipal en cada comunidad (COCODE).

#### 1.6.2.2. Debilidades

- Baja recaudación por ingresos propios.
- Debilidad en el control interno.
- Limitación en el presupuesto municipal.
- Infraestructura física inadecuada para la gestión de las diversas áreas y para la gestión al público.
- Débil imagen municipal ante la población.
- No se cuenta con una planta de personal estable en diferentes disciplinas de la gestión municipal.
- La accesibilidad hacia el edificio municipal es un poco distante del centro de la ciudad.
- Falta de innovación de ideas en la prestación de los servicios.
- Alta tasa de morosidad en los servicios públicos prestados.

### 1.7. Preguntas claves para el plan estratégico

¿Cuál es nuestra razón de ser? Incrementar los ingresos propios municipales.

¿Qué nos da vida y sentido? La poca recaudación en la municipalidad nos da ese sentido de poder buscarle una solución.

¿A dónde deseamos ir? A ser un municipio próspero.

¿Qué hacemos bien? La proyección social.

¿Qué deseamos hacer? Ser una municipalidad autosostenible.

¿Cómo llegamos a ese futuro? Creyendo que se puede mejorar planificando la lista de tareas a realizar.

### 1.8. Valores de la municipalidad

Calidad: hacer las cosas bien.

Coherencia: entre nuestra misión y visión

Trabajando en equipo: haciéndolo juntos usuarios y empleados.

### 1.9. Factores de éxito

Que necesita la municipalidad para conseguir la misión

Capacitación, a los empleados municipales

Organización interna, estructuración edificio municipal

Sostenibilidad económica, en base a recuperación de cartera de morosos

Toma de decisiones eficiente

Definición de funciones y responsabilidades

Capacidad de innovación, para ello implementar el documento de cobro

Presencia externa, bufete jurídico para recuperación de cartera



Papeles de trabajo:

Encuesta



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE COBAN ALTA VERAPAZ

ACA DE AUDITORIA

LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si  No

Porque Si eso nos mejorara si

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si  No

Porque El objetivo es recaudar

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si  No

Porque atenderan mejor

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si  No

Porque es bueno

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?

Si  No

Porque nivel de recordatorio

6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?

Si  No

Porque son apropiadas

7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?

Si  No

Porque demandados deben

8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?

Si  No

Porque no entiende la gente lo que significa que tienen que pagar

9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No

Porque nadie se los cobra

10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente

Si  No

Porque nadie cumple



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE COBAN ALTA VERAPAZ

ACA DE AUDITORIA

LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

QUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si  No

Porque es necesario

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si  No

Porque pero no hace nada nuevo

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si  No

Porque no salen atendidos

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si  No

Porque es mas gasto

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?

Si  No

Porque no se acuerdan

6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?

Si  No

Porque hay que mejorar

7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?

Si  No

Porque muchos debers

8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?

Si  No

Porque la gente no paga y no quiere

9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No

Porque sine de control

10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente

Si  No

Porque dan datos falsos



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE COBAN ALTA VERAPAZ

ACA DE AUDITORIA

LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si  No

Porque pero no lo saben aprovechar

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si  No

Porque hay que sentar un precedente

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si  No

Porque atendencia mejor

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si  No

Porque se ahorrara tiempo

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?  
 Sí  No \_\_\_\_\_  
 Porque si no se pagan
6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?  
 Sí \_\_\_\_\_ No   
 Porque asi como estan tan buenos
7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?  
 Sí  No \_\_\_\_\_  
 Porque demorada deuda
8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?  
 Sí  No \_\_\_\_\_  
 Porque si porque a veces no pagan
9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si \_\_\_\_\_ No   
 Porque no si en
10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente?  
 Sí  No \_\_\_\_\_  
 Porque ayuda a ser la deuda



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
 SEDE COBAN ALTA VERAPAZ  
 ACA DE AUDITORIA  
 LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si X No \_\_\_\_\_

Porque se trabajarían estrategias para mejorar

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si X No \_\_\_\_\_

Porque por hasta el momento bien

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si X No \_\_\_\_\_

Porque atenderían mejor

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si X No \_\_\_\_\_

Porque para ahorrarse tiempo

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?  
Si  No   
Porque si para recordatorio
6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?  
Si  No   
Porque están en malestado
7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?  
Si  No   
Porque si demasiada deuda
8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?  
Si  No   
Porque no entienden y ni saben
9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No   
Porque si x control
10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente?  
Si  No   
Porque están desactualizados





UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE COBAN ALTA VERAPAZ  
ACA DE AUDITORIA  
LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCÓ ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si  No

Porque en primer lugar se debe ver como se omicguen fondos.

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si  No

Porque esta administración se ve que está trabajando

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si  No

Porque no poran de su parte

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si  No

Porque ese sería otro gasto

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?  
 Si  No   
 Porque como recordatorio
6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?  
 Si  No   
 Porque asi como estan bien
7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?  
 Si  No   
 Porque demeritados deben
8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?  
 Si  No   
 Porque no vienen a pagar solo asi
9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No   
 Porque se las toban
10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente  
 Si  No   
 Porque asi se sabe cuanto deben



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE COBAN ALTA VERAPAZ

ACA DE AUDITORIA

LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si  No

Porque es necesario por estrategias para mejorar

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si  No

Porque aunque no es mucho los llevarán en orden

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si  No

Porque no es aprovechado

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si  No

Porque mis discusiones exactas dan

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?  
 Si  No   
 Porque alli dicen cuanto se debe
6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?  
 Si  No   
 Porque el servicio no tiene mejora
7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?  
 Si  No   
 Porque esta alta
8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?  
 Si  No   
 Porque ni saben que hay que pagar
9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No   
 Porque sinen de control
10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente?  
 Si  No   
 Porque no hay nada actualizado



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE COBAN ALTA VERAPAZ

ACA DE AUDITORIA

LTC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si  No

Porque es bueno

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si  No

Porque se ve bien

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si  No

Porque no lo aprovechan

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si  No

Porque para no salir de casa

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?  
 Si  No   
 Porque como recordatorio
6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?  
 Si  No   
 Porque si no nunca vamos a sobresalir
7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?  
 Si  No   
 Porque muchos debent y no pagan
8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?  
 Si  No   
 Porque ni saben que tienen q pagar
9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No   
 Porque es por gusto
10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente  
 Si  No   
 Porque nunca actualizan datos.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE COBAN ALTA VERAPAZ  
ACA DE AUDITORIA  
LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si  No

Porque servira para agilizar los trámites

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si  No

Porque se logran objetivos

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si  No

Porque no estan a tanto para brindar informacion

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si  No

Porque si es por mejorar si

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?  
 Si  No   
 Porque poras que no se les cobide
6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?  
 Si  No   
 Porque se deben mejorar los servicios
7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?  
 Si  No   
 Porque hay muchos que no pagan
8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?  
 Si  No   
 Porque pi se interesan que hay que pagar
9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No   
 Porque se seria cuanto se gasta
10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente  
 Si  No   
 Porque estan muy atrasado





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE COBAN ALTA VERAPAZ

ACA DE AUDITORIA

LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si  No

Porque para mejorar

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si  No

Porque ellos si cumplen en cobros

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si  No

Porque no saben hablar la lengua materna.

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si  No

Porque se ahorra tiempo

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?  
 Si  No   
 Porque todo se olvida
6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?  
 Si  No   
 Porque se debe mejorar mucho
7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?  
 Si  No   
 Porque muchos se atrasan
8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?  
 Si  No   
 Porque pero que sea en Q'eqochi'
9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No   
 Porque para ver los gastos
10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente  
 Si  No   
 Porque cada uno es conciente de que debe



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE COBAN ALTA VERAPAZ

ACA DE AUDITORIA

LIC. EDGAR UWALDO CAAL

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

CUESTIONARIO GENERAL DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ.

1. ¿Estaría de acuerdo con implementar un plan estratégico para el mejoramiento de ingresos?

Si

No \_\_\_\_\_

Porque es bueno

2. ¿Considera que el procedimiento de recaudación de impuestos de la presente administración municipal es el indicado para logros futuros?

Si

No \_\_\_\_\_

Porque están recaudando

3. ¿Considera que al capacitar al personal constantemente mejoraría la recaudación municipal?

Si

No \_\_\_\_\_

Porque atenderían mejor

4. ¿Si se impulsa una medida de cobro de casa en casa usted la apoyaría?

Si

No \_\_\_\_\_

Porque se ahorra tiempo

5. ¿Considera que el documento de cobro debe ser emitido mes a mes?  
 Si  No   
 Porque para hacer presupuestos
6. ¿Considera que las tarifas establecidas deberían de surgir algún incremento para mejoramiento de los servicios?  
 Si  No   
 Porque están muy mal los servicios
7. ¿Considera que hay que disminuir la cartera morosa de los servicios públicos municipales?  
 Si  No   
 Porque muchos deben
8. ¿Una campaña de concientización indicando los pro y contra del pago de los servicios ayudaría a que los diferentes barrios realicen sus pagos?  
 Si  No   
 Porque la gente no entiende
9. ¿Considera que al tener medidas controladoras en los servicios podría verificarse de una mejor manera? Si  No   
 Porque para ver el consumo
10. ¿Considera necesaria la estrategia de actualizar los datos anualmente?  
 Si  No   
 Porque están desactualizados.





## MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO

DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

3ª. CALLE "A" 3-30 ZONA 4

PBX: 77740277 EXT: 8

NIT: 650662-3

San Juan Chamelco A.V. Enero 26 de 2012  
Oficio AFIM 36-2012 EOTQ/kaxq

Lic. Nora Lilliana Figueroa Henández  
Coordinadora Facultad Ciencias Económicas  
Cobán, Alta Verapaz  
Presente

Reciba un saludo cordial deseándole éxitos al frente de sus labores cotidianas y que el Divino creador le derrame abundantes bendiciones.

En respuesta a la solicitud de fecha Enero 23 de 2012 manifiesto ante usted que se autoriza a la estudiante Ingrid Josefina García Paredes, para que pueda desarrollar en la Unidad de Administración Financiera Municipal de esta Comuna la Práctica Empresarial Dirigida -PED-.

En virtud de lo anterior solicito ante usted indique el tiempo a desarrollar dicha práctica, me suscribo de Usted,

Atentamente



Lic. Ervin Orlando Tut Quim  
ALCALDE MUNICIPAL

cc.ARCHIVO

Cobán, A. V. enero 23 de 2012.

Licenciado:  
Ervin Orlando Tut Quim  
ALCANDE MUNICIPAL  
Municipalidad San Juan Chamelco  
Ciudad.

Respetable Licenciado:

Los saludo cordialmente deseándole toda clase de éxitos y bendiciones en sus actividades diarias.

Los alumnos de ACA – CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA, de la Universidad Panamericana, sede en Cobán, Alta Verapaz, deben de realizar una Práctica Empresarial Dirigida – PED - , misma que sirve para culminar el cierre de pensum de la carrera, por ello ante usted respetuosamente,


SOLICITO:

Se le autorice el espacio a la alumna de la universidad, INGRID JOSEFINA GARCÍA PAREDES para que pueda desarrollar su práctica en el departamento Financiero, en la institución que usted dignamente dirige.

Agradeciendo la atención y autorización a la presente, me suscribo de usted,

Atentamente,

  
Nora Liliana Figueroa Hernández  
Coordinadora Facultad Ciencias Económicas

 LICDA. NORA FIGUEROA  
COBÁN  
ALTA VERAPAZ



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)



# ESTRUCTURA ORGANICA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN CHAMELCO ALTA VERAPAZ

