

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



**Implementación del Sistema de Administración
Tributaria Municipal –SATMUNI– en la unidad
financiera de la municipalidad de Tactic, del
Departamento de Alta Verapaz.**
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Erik Nolberto Guerrero Milián

Cobán, Alta Verapaz, abril de 2013

**Implementación del Sistema de Administración
Tributaria Municipal –SATOMUNI– en la unidad
financiera de la municipalidad de Tactic, del
Departamento de Alta Verapaz.**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Erik Nolberto Guerrero Milián

Lic. César Guillermo Fetzer Leal, **Asesor**

Licda. Lesly Eugenia Chocooj Vidaurre, **Revisora**

Cobán, Alta Verapaz, abril de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández

Coordinadora

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

Licenciado Edgar Uwaldo Caal

Examinador

Licenciada Lesly Eugenia Chocooj Vidaurre

Examinadora

Licenciado Miguel Alberto Klug Caal

Examinador

Licenciado César Guillermo Fetzer Leal

Tutor

Licenciada Lesly Eugenia Chocooj Vidaurre

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

..

REF.:C.C.E.E.0084-2013-CPA.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 05 DE MARZO DEL 2013

SEDE COBÁN, ALTA VERAPAZ

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado César Fetzer Leal, tutor y Licenciada Lesly Chocooj Vidaurre, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Implementación del sistema de Administración Tributaria Municipal –SATMUNI- en la unidad financiera de la municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz.”, Presentado por el estudiante Erik Nolberto Guerrero Milián, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 547, de fecha 28 de Octubre de 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

Cobán, A.V. 28 de Julio de 2012.

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

Estimados Señores:

En relación a la Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal- SATMUNI-en la unidad financiera de la municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz”**, realizada por: **Erik Nolberto Guerrero Milian**, estudiante de 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 con una nota de noventa y siete (97) de 100 puntos.

Lic. César Guillermo Fetzer Leal
Tutor


Lic. César Guillermo Fetzer Leal
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 2998

Cobán, Alta Verapaz, 21 de Septiembre de 2012

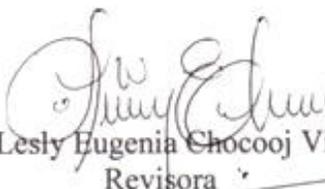
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera ACA, Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

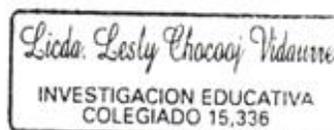
Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal –SATMUNI- en la unidad financiera de la municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz.”**, realizada por **Erik Nolberto Guerrero Miliàn**, estudiante de 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, con una nota de noventa (90) de 100 puntos.

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


Licda. Lesly Eugenia Chocooj Vidaurre
Revisora





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

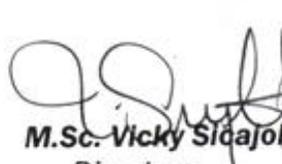
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 98.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Guerrero Millán, Erik Nolberto con número de carné 1124690 aprobó con 93 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil doce.-----

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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Sabrina Hernández.
cc.Archivo.

Dedicatoria

A **Paula Milián Dubón**, por sus sabios consejos en el laberinto confuso de la vida, por manifestar de una manera abierta y sincera que la gran ilusión de su vida era ver coronados los sueños y anhelos de sus hijos, entre ellos alcanzar el nivel profesional y la felicidad total; porque desde nuestras grandes limitaciones nos enseñó a ver el futuro como un reto, las dificultades como nuevas oportunidades y los muros como desafíos. Por ser el ejemplo de lucha, dignidad y valor, por mostrar que del fondo del corazón, se puede extraer la fuerza necesaria para seguir adelante y que el camino no es el recorrido, sino el que está por delante.

A **Clara Elena Gramajo Alvizúres**, por convertirse en el hombro de apoyo en las grandes dificultades y las decisiones que devienen de la enseñanza superior. Por impulsar ese reto que teníamos entre las cosas pendientes por desarrollar, el cual emprendimos juntos y hemos culminado con la misma ilusión con la que iniciamos.

A **Hellen Tamara y Samanta Valentina**, por comprender que el esfuerzo en el desarrollo profesional requiere tiempo, mismo que se limitó en cantidad, pero comprendan que se sumó en calidad.

Contenido

	Resumen	I
	Introducción	Iv
	Capítulo 1	01
1.1	Antecedentes	01
1.2	Planteamiento del problema	02
1.3	Justificación	04
1.4	Objetivos	05
1.4.1	Objetivo general	05
1.4.2	Objetivos específicos	05
1.4.3	Pregunta de investigación	06
1.5	Alcances	07
1.6	Límites	07
1.7	Marco teórico	08
1.7.1	Municipio	08
1.7.2	Autonomía	08
1.7.3	Recursos patrimoniales	08
1.7.4	Servicios públicos	09
1.7.5	Ingresos municipales	09
1.7.6	Ingresos corrientes	09
1.7.7	Ingresos tributarios	09
1.7.8	Ingresos no tributarios	10
1.7.9	Venta de bienes y servicios de la administración	10
1.7.10	Ingresos de operación	10
1.7.11	Rentas de la propiedad	11
1.7.12	Transferencias corrientes	11
1.7.13	Transferencias de capital	12

1.7.14	Préstamos	12
1.7.15	Presupuesto	12
1.7.16	Tributo	13
1.7.17	Impuestos	13
1.7.18	Tasas	14
1.7.19	Contribuciones	14
1.7.20	Arbitrio	14
1.7.21	Controles internos municipales	15
1.7.22	Fortalecimientos económico	15
1.7.23	Aportes del Gobierno Central	16
1.7.24	Mora	16
1.7.25	Contribuyentes	17
1.7.26	Usuarios	17
1.7.27	Erario municipal	17
1.7.28	Fuentes de ingresos	17
	Capítulo 2	19
2.1	Metodología aplicada en la práctica	19
2.2	Tipo de investigación	19
2.3	Sujetos de la investigación	20
2.3.1	Personas	20
2.3.2	Unidades administrativas	20
2.4	Instrumentos	21
2.4.1	Entrevista	21
2.4.2	Observación directa	21
2.4.3	Investigación documental	21
2.5	Diseño de la investigación	21
2.6	Aporte esperado	22
2.6.1	Empresa	22
2.6.2	Universidad	22

2.6.3	Guatemala	22
2.6.4	Estudiante	22
	Capítulo 3	23
3.1	Análisis y resultados de la investigación	23
3.1.1	Resultados de la investigación	24
3.1.2	Análisis de los resultados	25
3.1.2.1	Aspectos financieros	26
3.1.2.2	Aspectos económicos	32
3.1.2.3	Aspectos de auditoría	34
3.1.2.4	Aspectos tributario-fiscales	36
3.1.2.4.1	Aspectos tributarios	36
3.1.2.4.2	Aspectos fiscales	37
	Capítulo 4	38
4.1	Propuesta de solución a la problemática	38
4.1.1	Viabilidad del proyecto	39
4.1.2	Recursos humanos	40
4.1.3	Recursos financieros	40
4.1.4	Recursos administrativos	40
4.1.5	Recursos físicos	41
4.2	Propuesta de solución o mejora	41
4.2.1	Introducción	41
4.2.2	Antecedentes	42
4.2.3	Justificación	43
4.2.4	Objetivo general	44
4.2.5	Objetivos específicos	44
4.2.6	Sistema de Administración Tributaria Municipal	45
4.2.7	Componentes	45
4.2.8	Características	46

4.2.9	Organización	47
4.2.10	Principios de operación	48
4.2.11	Modelo de gestión	49
4.2.12	Carácter de la estructura orgánica	50
4.2.13	Niveles de la estructura orgánica	50
4.2.14	Definición de procesos	50
4.2.15	Criterio del personal de planta, global y flexible	52
4.2.16	Delegación de funciones	52
	Cronograma de trabajo	53
	Conclusiones	54
	Recomendaciones	56
	Referencias bibliográficas	57
	Índice de cuadros	
	Cuadro No. 01. Cédula de ingresos municipales por clase. Ejecución 2011.	27
	Cuadro No. 02. Cédula de control de los mejores ingresos corrientes municipales 2011	30
	Cuadro No. 03. Cédula de análisis de los mejores 10 ingresos corrientes (2007-2011)	31
	Cuadro No. 04. Cédula de control general de ingresos municipales	33
	Cuadro No. 05. Obligaciones DAFIM / Propuesta SATMUNI	40
	Cuadro No. 06. Cronograma de trabajo	53
	Índice de gráficos	
	Gráfica No. 01. Ingresos generales, ejercicio 2011	27
	Gráfica No. 02. Ingresos totales 2011. Principales fuentes	28
	Gráfica No. 03. Ingresos 2011. Mejores ingresos	29

Anexos	59
Cruce de cartas	60
Carta de solicitud para realizar la PED	60
Carta de autorización para realizar la PED	61
Evaluación integral	62
Contacto inicial	62
Información general de la entidad	62
Antecedentes del municipio	62
Situación poblacional	62
Marco jurídico institucional	63
Estructura organizacional	63
Obtención de recursos	64
Competencias municipales	64
Orientaciones estratégicas	64
Visualización institucional	65
Áreas alcanzadas	65
Estudios efectuados	65
Diagnóstico general	66
Situación financiera	67
Unidades administrativas	67
Recursos humanos	68
Sistema contable	69
Servicios que se prestan a los vecinos	69
Contribuyentes y usuarios de los servicios	70
Contribuyentes y usuarios con mora	70
Cuentas por cobrar	70
Base legal de las municipalidades	71
Tasas vigentes	73

Diagnóstico específico	74
Mobiliario y equipo	74
Edificios e instalaciones	74
Sueldos, salarios y remuneraciones	74
Capacitación a empleados y funcionarios	75
Incumplimiento de funciones	75
Exceso de personal administrativo y operativo	75
Atraso en compromisos de pago	76
Exceso en gastos de funcionamiento	76
Demandas superiores a los servicios	76
Baja recaudación de ingresos corrientes	76
Análisis FODA	78
Fortalezas	78
Oportunidades	79
Debilidades	80
Amenazas	81
Diagrama de causa y efecto de Ishikawa	83
Información clave de la entidad	84
Cédulas de control	84
Cédula de control de ejecución presupuestaria de ingresos	85
Cédula de ingresos municipales 2011	86
Cédula de análisis de ingresos ordenados de mayor a menor	89
Cédula de control de los mejores ingresos corrientes municipales	93
Cédula de control de egresos generales 2011	94
Cédula de control de programas municipales (egresos 2011)	97
Procedimientos SATMUNI	98
Flujogramas SATMUNI	100
Instrumentalización	105
Instrumentos (boletas de investigación de campo)	105
No. 01 Ingresos municipales -registro histórico-	105

No. 02 (Fuentes de financiamiento)	108
No. 03 Prestación de servicios / economía	110
No. 04 Obligaciones Tributarias – fiscal	112
No. 05 (Entrevista dirigida)	115

Resumen

El trabajo de investigación como parte de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) sobre la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal, misma que se denominará (SATMUNI) en la Unidad Financiera de la Municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz, cuenta con información importante que puede ser útil a la administración para mejorar la recaudación financiera de la entidad, así como fortalecer los procesos que conllevan a la sostenibilidad en la obtención de recursos; provocando con ello una mejor prestación de servicios públicos municipales.

La investigación realizada, se presenta en forma clasificada y organizada por capítulos, de tal forma que en cada uno de ellos se fundamentan las razones que justifican el desarrollo del proyecto, mismo que pretende mejorar la entidad en el aspecto financiero y esto tenga efectos positivos en las acciones que se desarrollan en la institución.

Capítulo 1. A este capítulo podríamos llamarlo, el marco de las generalidades, ya que en el trabajo de investigación cuenta con antecedentes mismos que aclaran la situación de las Municipalidades frente al Estado, así como la base legal que sustenta sus acciones, la forma como se obtienen los recursos, las razones que orientaron a realizar una propuesta como la presente, considerando la baja recaudación de recursos de la entidad y la pertinente necesidad de la entidad en obtener una mayor cantidad de ingresos para cumplir con las funciones que le son asignadas y que debe observar como parte de sus competencias.

En este mismo capítulo se realiza el planteamiento del problema, mismo que se basa en la falta de obtención de recursos financieros por parte de la entidad y que esta falencia hace que la misma tenga efectos negativos en sus acciones, tales como la falta de cumplimiento de obligaciones.

Si bien es cierto que existen otras áreas que pueden observarse, el análisis integral de la entidad orientó al problema planteado como uno de los más relevantes a ser tomados en cuenta para hacer una propuesta de solución.

En este sentido se plantea como objetivo general el desarrollo de una propuesta integral para mejorar la recaudación de los ingresos corrientes o fondos propios municipales, del que se desprenden objetivos específicos, tales como evaluar áreas productivas, la captación de recursos, las áreas o unidades administrativas y financieras, revisar los procesos de fiscalización y los procedimientos que se utilizan para lograr la efectividad en la realización de los cobros.

Ante esta situación se presenta la pregunta de investigación misma que versa sobre la política integral o estrategia general que se pueda emplear para promover una mejor recaudación de recursos financieros, relacionados a los ingresos corrientes o los que comúnmente se les conoce como fondos propios municipales.

Es importante acotar que la Práctica Empresarial Dirigida (PED), fue desarrollada sobre los datos del ejercicio 2011, considerando que fue el mejor ingreso obtenido por la entidad en los últimos cinco años, tiempo prudencial para evaluar una entidad como la municipalidad.

En este capítulo se encontrará también el marco teórico que trata de expresar en todas y cada una de las definiciones un concepto integral que permita a los lectores la obtención de un marco referencial adecuado de una entidad especial, como lo es la municipalidad.

Capítulo 2. Este capítulo contiene el marco metodológico y los aportes esperados, ya que en el mismo se encuentran la metodología aplicada en la Práctica Empresarial Dirigida (PED)–, el tipo de investigación, los sujetos, instrumentos, el diseño de la investigación y los aportes esperados con la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) en la Unidad Financiera de la Municipalidad.

Capítulo 3. En este capítulo se incluye el análisis y resultados de la investigación, en los aspectos financieros, económicos, de auditoría y tributario-fiscales, en el cual puede comprenderse la importancia que existe en la entidad, la aplicación de acciones que la lleven a realizar una recaudación más efectiva, misma que daría un mejor resultado en la obtención de recursos y la posibilidad de ejecutar acciones en beneficio de la población.

Capítulo 4. En el capítulo cuatro se presenta la propuesta de solución a la problemática detectada, misma que se concreta en la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal

(SATMUNI) en la Unidad Financiera de la entidad, en el mismo se encuentra la viabilidad del proyecto, los recursos humanos, financieros, administrativos y físicos necesarios para la implementación. Así como la propuesta, propiamente dicha, con la estructura lógica para la implementación.

Introducción

El proyecto de Implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal –SATMUNI– en la Unidad Financiera de la Municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz, pretende resolver el problema detectado en el Diagnóstico Integral, practicado a la entidad, el cual reflejó la baja recaudación de ingresos corrientes o fondos propios municipales, situación que tiene incidencia negativa en otras áreas y complica el funcionamiento de la misma, así como el cumplimiento de obligaciones con empresas, proveedores o personas con las que tiene relación ya sea por la prestación de servicios, compras o transacciones comerciales.

El problema de la baja recaudación de recursos financieros, tiene su origen en la falta de implementación de funciones específicas, tales como el registro, fiscalización, cobranza, seguimiento y control, así como la facilitación de procesos mediante los cuales se impulse una cultura tributaria en la población, notificando de las obligaciones tributarias, deudas pendientes o compromisos de pago hacia la municipalidad por la prestación de servicios y la acción de informar a la ciudadanía de los resultados de la gestión, con el objeto de crear conciencia de la importancia de contribuir con la entidad en beneficio del municipio.

Para desarrollar la propuesta de implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal –SATMUNI– en la unidad financiera se hizo necesario realizar investigaciones documentales, en revisión de fuentes escritas, bibliográficas, textos, documentos, expedientes, archivos, revistas, páginas electrónicas; así como la investigación de campo, en la fuente primaria, utilizando técnicas, tales como entrevistas, encuestas y muestreo; con el fin de establecer las funciones específicas a funcionarios y empleados municipales de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM– a efecto que con la propuesta realizada se logre una recaudación más efectiva, misma que tendría un impacto positivo en las finanzas municipales, situación que provocaría que la prestación de servicios públicos municipales y el funcionamiento de las unidades recaudadoras sea sostenible y que provoque un incremento en los recursos financieros en cada ejercicio fiscal.

En este sentido como sujetos de estudio se delimitó al personal de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal, –DAFIM–, que se encuentra integrada por las

áreas de la Dirección Financiera, propiamente dicha y que incluye las unidades de presupuesto, contabilidad, tesorería, caja general, receptorías y auditoría interna municipal.

La Práctica Empresarial Dirigida – PED – abarcó los meses de mayo, junio y julio del año dos mil doce; en la cual se realizó una propuesta de solución integral que promoverá una mejor recaudación de recursos, misma que se basa en la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal, cuyas siglas serán –SATMUNI– que consiste en el ordenamiento del proceso de recaudación de recursos financieros; misma pueda servir de aporte a la entidad para la realizar una recaudación efectiva y que éstos coadyuven a la mejor gestión de la misma, así como el cumplimiento de sus competencias municipales que le son delegadas.

Las entidades municipales necesitan captar recursos financieros para fortalecer las acciones que desarrollan en beneficio de la población, esto obliga a que dichas instituciones cuenten con instrumentos que posibiliten una recaudación más efectiva. Para esto se necesita la colaboración o cooperación de las personas que integran los diferentes módulos de trabajo, así como una unidad que dirija dichas acciones, al mismo tiempo permita la evaluación, el seguimiento, control y fiscalización; provocando la realización de procesos internos más ajustados a la realidad y cuyos resultados puedan verse reflejados en cada ejercicio fiscal.

Este documento puede ser útil para la entidad, así como para otras instituciones, con características similares, en las cuales la implementación o fortalecimiento de las acciones planteadas puedan facilitar la generación de acciones efectivas que provoquen la generación de más recursos y estos de una u otra manera la fortalezcan financieramente a la municipalidad. Por otra parte también puede ser una fuente de consulta inmediata para personas interesadas en indagar temas relacionados a los gobiernos locales y la problemática frecuente de la búsqueda del fortalecimiento de los recursos financieros o económicos de las mismas.

Para la Municipalidad de Tactic, Alta Verapaz, la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal, será una salida ventajosa en la obtención de recursos, ya que todas las acciones que se plantean, en este documento, indudablemente favorecen las condiciones para ese efecto.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

Las municipalidades del país son entes autónomos del Estado, financiados por el Gobierno Central, a través del traslado o asignación de fondos por orden constitucional o por la regulación de leyes específicas; también obtienen recursos por la administración de los servicios públicos municipales, así como la imposición o aplicación de contribuciones o impuestos a la población, bajo la autorización legal para realizarlos por medio de normas establecidas en el marco regulatorio que le compete; también pueden recibir fondos provenientes de préstamos, tanto nacionales, como internacionales y por medio de donaciones ya sea internas o externas, estas son las formas comunes que se tienen de obtener recursos financieros de las entidades municipales.

Para efectos de la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), se realizó un diagnóstico integral a la Municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz, durante los meses de enero y febrero del año dos mil doce; del cual se obtuvo información importante, misma que puede ser utilizada para realizar una o varias propuestas que coadyuven a mejorar las condiciones de la entidad en cuanto a la recaudación de ingresos corrientes o fondos propios municipales se refiere, ya que como se pudo establecer en dicho diagnóstico integral, la captación de los recursos corrientes o fondos propios es baja en relación al total de los ingresos obtenidos; situación que se ve reflejada en la ejecución de ingresos del año 2011, en la cual dicho ingreso no supera el 15% en cuanto a los valores recibidos en un período o ejercicio fiscal, situación que afecta en forma directa o indirecta el funcionamiento de la entidad, así como en la prestación de servicios públicos municipales a la población, mismos que implican establecimiento, mantenimiento, mejoras y ampliaciones de los mismos y causa la deficiencia existente en cubrir las responsabilidades con los proveedores y otros compromisos adquiridos.

Dentro de los aspectos relevantes que se encontraron en la entidad derivados del diagnóstico integral realizado; se pueden mencionar que la municipalidad necesita obtener una mayor cantidad de recursos financieros, para mejorar el funcionamiento de la misma, así como la inversión social; la obtención de recursos debe cubrir el valor monetario o costo económico que generan las diferentes unidades tanto consultivas, administrativas u operativas de la misma. Para

ello se hace necesario realizar acciones en forma constante y permanente que orienten la adecuada captación de recursos financieros, así como que promueva cambios en la recaudación que se pretende desarrollar, condición que resulta determinante debido que existe una condicionante legal emanada del Código Municipal, en el cual se especifica que el traslado de fondos del Gobierno Central, está determinado en un 25% de lo que recaude la entidad municipal, como parte de su actividad de gestión financiera; esto se refiere a la captación de ingresos corrientes o fondos propios municipales.

En la elaboración del Diagnóstico Integral, pudo determinarse que los valores de arbitrios y tasas por servicios municipales, no se encuentran ajustadas a la realidad y varias de ellas se encuentran obsoletas, siendo esta una posibilidad de generar una recaudación más eficiente, misma situación que proviene de la falta de integración de las unidades administrativas, contables y financieras municipales, así como la ausencia de funciones relacionadas al proceso de recaudación de recursos financieros, la implementación de indicadores y metas en los valores monetarios o cantidades de contribuyentes activos.

Pudo determinarse que muchos de los problemas que sufre la municipalidad, tales como la falta de mobiliario y equipo, el mantenimiento a edificios e instalaciones, el atraso en el pago de sueldos, salarios y remuneraciones, la falta de capacitación a funcionarios y empleados municipales, atraso en los compromisos de pagos a proveedores, entre otros, obedecen o tienen su origen en la falta de obtención de recursos financieros que fortalezcan económicamente a la institución y le permitan cubrir los compromisos adquiridos con entes externos e internos.

Derivado de esto se hace necesario realizar un planteamiento integral para provocar una solución que posibilite acciones conjuntas a la solución de varias áreas de la unidad financiera como eje principal en la captación de ingresos y facilite la generación de recursos para la entidad, bajo la consideración que es ésta la responsable directa de la recaudación, administración, control y fiscalización de los tributos municipales, tal como lo enmarca el Código Municipal.

1.2. Planteamiento del problema

Uno de los problemas fundamentales que engloba varias situaciones negativas alrededor de éste, es la falta de obtención de recursos financieros en la municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, ya que esto provoca que muchas acciones no puedan llevarse a cabo con

efectividad, puesto que no cumple con la recaudación necesaria para financiar el valor del funcionamiento de la entidad, no alcanza a cubrir los valores presupuestados para cada ejercicio fiscal, mismo que tuvo un déficit en el último ejercicio fiscal de un 21.47%, en cuanto a la captación de fondos propios municipales; valores estos que son necesarios para financiar obras, mantener, mejorar o ampliar los servicios públicos municipales que son competencias municipales.

De esa cuenta surge la imperiosa necesidad de provocar cambios estructurales dentro del sistema de obtención de ingresos corrientes o fondos propios municipales, debido a que la falta de generación de dichos recursos se ha convertido en una de las flaquezas más sobresalientes del análisis realizado a la entidad en la elaboración del diagnóstico integral, situación que vale la pena transformar con una propuesta que facilite en forma general el objetivo de obtener más recursos, con tal de propiciar una mejor gestión en la prestación de los servicios y lo que esto implica en forma global para la entidad.

La baja obtención de recursos en la municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, se deriva en gran parte a que los funcionarios o empleados de la entidad no cuentan con funciones específicas en cuanto a la recaudación de tasas o tributos se refiere, ya que se pudo comprobar que se efectúan acciones a las que no se les da seguimiento, no se evalúan, no se fiscalizan y todo esto hace o provoca que los recursos se obtengan de forma inconsistente. Todo esto facilita que de una u otra forma exista irregularidad en el comportamiento de ingresos corrientes o fondos propios y que en determinado momento no se perciba la misma cantidad en ocasiones similares, por los mismos conceptos, en las mismas condiciones y bajo las mismas circunstancias. Es decir no existe un registro adecuado en cuanto a las operaciones de los contribuyentes y usuarios, hace falta realizar una fiscalización adecuada del proceso de generación de recursos obtenidos en las fuentes y el registro de los contribuyentes y usuarios de los servicios que presta la entidad, debe mejorarse la realización de un proceso de cobro integral y permanente, así como facilitar el seguimiento a las operaciones y acciones, como el control de operaciones; por otro lado hace falta implementar un proceso que permita facilitar la cultura tributaria a la población, dando a conocer las fechas de pago, las obligaciones de los vecinos y vecinas, la deuda o situación de la mora de contribuyentes y usuarios, así como informar de la

ejecución de los ingresos y las acciones realizadas por la entidad en la erogación de los ingresos que se han percibido y que provienen del cobro de los tributos.

Por todo lo anterior podemos concluir que los ingresos municipales pueden incrementarse si se aplica un Sistema de Administración Tributaria Municipal, al que denominaremos por sus siglas (SATMUNI) mismo sistema que debe contar con la inclusión de componentes, tales como registro, fiscalización, cobranza, seguimiento y control, cultura tributaria y atención al contribuyente. Esto no implica que dicho sistema sea en forma obligada la implementación o creación de una mayor cantidad de plazas o puestos en la entidad, sino mejor visualizado como la creación de funciones tributarias por delegación de responsabilidades, mediante la cual se enfoquen las acciones en los cinco componentes básicos que conforma el sistema ya que esto podría llevar a la municipalidad a realizar una recaudación de recursos más efectiva.

1.3. Justificación

Si bien es cierto existen varias áreas de la municipalidad que merecen ser atendidas, una de las más importantes y que es justo remediar para que el efecto de solución de la misma provoque la reparación o corrección de las otras áreas y se fortalezca económicamente la entidad, es la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), debido a que es la responsable por delegación y le corresponde realizar las funciones de recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos, así como las demás rentas e ingresos que recibe la entidad, situación que promueve la prioridad sobre las demás áreas con el fin de ordenar el proceso de recaudación de ingresos lo que implica el hecho de promover una mayor generación de ingresos corrientes o fondos propios municipales y que estos se utilicen en la realización de programas, actividades, proyectos u obras en beneficio de la población.

Para mejorar la recaudación de ingresos corrientes, se requiere provocar varias acciones integrales que lleven a ese propósito, ya que con estas funciones se promoverán mejoras en otras áreas de la entidad.

Para la institución es importante recaudar una mayor cantidad de recursos financieros, puesto que esta acción provoca varios efectos importantes para la entidad, tales como aumentar las transferencias del Gobierno Central, cumplir con las metas presupuestadas, mejorar la disponibilidad de recursos para sufragar los gastos de funcionamiento, para la prestación de

servicios de mejor calidad y provocar una mejor inversión social; debido a ello es que se hace necesario proponer la implementación de un Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) que promueva un adecuado registro de contribuyentes y usuarios, la fiscalización de acciones dentro del proceso de recaudación de recursos, la cobranza a la población de las obligaciones tributarias y responsabilidades por el uso de servicios públicos municipales; promover el seguimiento y control en mediciones constantes y permanentes en cuanto a la recaudación anual, semestral, trimestral, mensual, semanal o diaria, según sea el caso para hacer más eficiente la recaudación financiera y la obtención de recursos en forma general; así como provocar la generación de una cultura tributaria y de transparencia y rendición de cuentas a la población desde un esquema funcional dentro de la entidad, bajo el criterio de delegación de responsabilidades y funciones a empleados y funcionarios municipales.

La propuesta para la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) en la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM- de la entidad, vendría a solucionar en gran parte la baja captación de recursos financieros en la municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz, ya que esta propuesta generaría soluciones integrales para la realización de los diferentes procesos que se deben llevar a cabo para realizar una recaudación más eficiente de ingresos corrientes o fondos propios municipales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta integral para mejorarla recaudación de ingresos corrientes o fondos propios de la municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar las áreas productivas o aquellas que generan recursos financieros para la institución.

- ✓ Evaluar la captación de recursos financieros de la entidad, determinando el origen de los mismos.

- ✓ Evaluar las áreas o unidades administrativas o financieras que realizan el proceso de registro de contribuyentes y usuarios de los servicios públicos municipales.
- ✓ Revisar el proceso de fiscalización que utiliza la municipalidad en la gestión u obtención de recursos financieros.
- ✓ Revisar el procedimiento que se utiliza para lograr la efectividad en la realización de cobros.
- ✓ Revisar el seguimiento y control de evaluaciones de la obtención de recursos financieros de la entidad.
- ✓ Evaluar la promoción de cultura tributaria y la rendición de cuentas que se realiza a la población.
- ✓ Proponer la implementación de acciones integrales que promuevan la generación de ingresos corrientes o fondos propios municipales.

1.4.3. Pregunta de investigación

Ante la problemática detectada mediante la realización del Diagnóstico Integral a la Municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, se hace necesario realizar una pregunta de investigación que oriente la solución de los problemas detectados. Misma que se planteará de la forma siguiente:

¿Cuál será la política integral o estrategia general a emplear para promover una mejor recaudación de los recursos financieros relacionados a los ingresos corrientes o fondos propios municipales?

1.5. Alcances

La Práctica Empresarial Dirigida (PED) se realizó en la Municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, Guatemala, Centro América; en la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) donde se evaluaron las tasas municipales por servicios, los arbitrios y el procedimiento interno para la realización de cobros, registros, operaciones contables y la fiscalización, así como el seguimiento a los mismos, en el período que va del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011, principalmente. Se hará uso de datos estadísticos e información de los últimos cinco años para evaluar el avance que se ha tenido en cuanto a la captación de recursos, así como la identificación de los mejores rubros presupuestados donde se han registrado los ingresos para cotejar la sostenibilidad de los mismos.

Para realizar la Práctica Empresarial Dirigida (PED) se realizaron entrevistas, cuestionarios, análisis y evaluación documental por medio de la observación directa en los diferentes procesos que se llevan a cabo por medio de empleados y funcionarios municipales, en las áreas contables, financieras y de fiscalización municipal.

1.6. Límites

Es importante destacar algunos aspectos en relación a los límites para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), mismos que obedecen al momento coyuntural del cambio de autoridades municipales y del Gobierno Central, provenientes de la transición de mando a las nuevas autoridades para el período 2012-2016, situación que puede ocasionar el cambio de funcionarios y empleados municipales con cierto grado de incidencia en áreas donde se llevará a cabo la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal.

También se puede mencionar que se están realizando procesos de rotación de personal de unidades claves de estudio a otras unidades municipales dentro de la misma institución, situación que puede incidir en el desarrollo de actividades relacionadas con la investigación para acentuar la propuesta de solución que se pretende llevar a cabo.

1.7. Marco Teórico

1.7.1. Municipio

Por municipio se entiende el conjunto de habitantes que ocupan un espacio territorial, el cual es gobernado por una municipalidad. Siendo el espacio territorial y legal en el cual se divide el Estado, quien a su vez delega actividades y eventos para promover la participación ciudadana de sus habitantes en los asuntos públicos. El municipio tiene como característica principal las relaciones de los vecinos, sin distinción de raza, sexo, creencias religiosas, aspiraciones o inclinaciones políticas, así mismo se organiza con la finalidad de realizar el bien común a todos los habitantes del municipio. Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal (2002) Decreto Legislativo 12-2002.

1.7.2. Autonomía

La autonomía del municipio puede definirse como la independencia legal y administrativa de un territorio que a su vez está basada en aspectos definidos de derechos, a la cual deben de observarse condiciones u obligaciones que le asisten en relación a la facultad de elegir a las autoridades locales mediante la propuesta u ordenanza nacional de elección basada en aspectos técnicos del Tribunal Supremo Electoral.

1.7.3. Recursos patrimoniales

Cuando hablamos de recursos patrimoniales nos referimos a todos los bienes del Estado o el Municipio, por medio de los cuales existe un aprovechamiento económico o de servicio en el territorio.

El capital municipal o los recursos patrimoniales de un municipio se van formando con el paso del tiempo, en la medida que las autoridades, funcionarios y empleados sean más eficientes en el manejo de dichos recursos, se podrá avanzar hacia el desarrollo integral del municipio. Es evidente que muchos Gobiernos Locales, no visionan la manera de mejorar o elevar el capital o la captación de recursos, esto nos lleva a tener inversiones más ajustadas y menos precisas para desarrollar un trabajo efectivo

1.7.4. Servicios públicos

Los servicios públicos municipales son aquellas prestaciones que efectúan las municipalidades para satisfacer las necesidades de los habitantes o condiciones que les son inherentes a sus actividades propias. Estos toman importancia debido a que los municipios tienen delegaciones específicas o competencias a realizar. Por eso, todos los servicios que presta la municipalidad, se convierten en servicios públicos, sin tener límites en cuanto a su prestación, sin embargo tienen condiciones específicas y deben de estar orientadas a satisfacer las necesidades y aspiraciones de los vecinos, mejoren la calidad de vida de sus habitantes y favorezcan la realización del bien común. Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal (2002) Decreto Legislativo 12-2002.

1.7.5. Ingresos municipales

Los ingresos municipales, son todos aquellos que recibe la municipalidad por cualesquiera de los conceptos lícitos que se originan de la administración de bienes, prestación de servicios, la gestión realizada en diferentes entes gubernamentales o no gubernamentales, así como de donaciones, préstamos del Gobierno Local, entes privados o gobiernos extranjeros.

1.7.6. Ingresos corrientes

Son aquellos ingresos obtenidos por la carga de los impuestos ya sea por parte del Estado o los creados en el municipio, así como la aplicación de arbitrios, el cobro por la prestación de servicios por medio de tasas, las contribuciones de los vecinos para la ejecución o administración de eventos, las multas, la venta de bienes y servicios, el cobro por la renta de la propiedad.

1.7.7. Ingresos tributarios

Los ingresos tributarios son aquellos que se originan por el ejercicio del imperio que tiene el Estado para establecer gravámenes, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. En esta clase de ingresos se incluyen los impuestos, propiamente dichos, los arbitrios y las contribuciones especiales. Estos forman parte de la clasificación general de los ingresos corrientes, tales como el Impuesto Único Sobre Inmuebles, que pertenecen a los impuestos

municipales sobre la tenencia de la tierra, los arbitrios que gravan actividades tales como el comercio, servicios, la industria, agricultura y la ganadería, dentro de esta clasificación se encuentra también el arbitrio del boleto de ornato y las multas que generen el no cumplimiento del pago en los plazos establecidos.

1.7.8. Ingresos no tributarios

Los ingresos no tributarios son los que provienen de fuentes no impositivas que contienen la característica de contraprestación, tal es el caso de los ingresos que se perciben por medio de tasas, derechos, arrendamientos, multas. Este grupo general de ingresos también pertenecen a la clasificación de los ingresos corrientes, dentro de los más conocidos son los que se obtienen por licencias de construcción, tasa por alumbrado público, contribuciones por mejoras de pavimentos y otras obras similares; el arrendamiento de edificios, locales, mercados, salones y mobiliario municipal; las multas e intereses por mora provenientes del no pago de los arrendamientos, multas de tránsito y multas por el mal uso de los servicios públicos.

1.7.9. Venta de bienes y servicios de la administración

Comprende los recursos provenientes de la venta de bienes y la prestación de servicios que efectúa el Gobierno Central y las entidades descentralizadas o autónomas, cuya gestión no se realiza bajo criterios empresariales; dentro de los rubros más conocidos se tienen los de la venta de servicios propiamente dichos y dentro de ellos las certificaciones municipales y las licencias que se extienden en las municipalidades; la concesión de servicios públicos municipales, así como las re-conexiones respectivas, los estacionamientos de vehículos en vías públicas.

1.7.10. Ingresos de operación

Los ingresos de operación, son aquellos ingresos provenientes de la venta de mercancías o productos industriales o comerciales que realizan tanto en el mercado interno como externo, las empresas públicas. En esta clasificación se encuentra los servicios públicos municipales tales como el canon de agua, piso de plaza, rastros, cementerios, drenajes, limpieza, turicentros; la

venta de insumos agrícolas, tales como abonos y árboles para siembra, venta de servicios en general.

En esta clasificación se concentran la mayoría de los servicios públicos municipales que se prestan a los vecinos de una jurisdicción establecida dentro del ámbito territorial, en la cual la municipalidad tenga incidencia. Si bien es cierto los servicios públicos municipales deben observarse para todo el municipio, en la mayoría de los casos su cobertura se debe únicamente al área urbana de los municipios, esto obedece que los servicios públicos de las áreas rurales no son administrados ni ejercidos bajo la gerencia de las municipalidades.

1.7.11. Rentas de la propiedad

La renta de la propiedad, son aquellos ingresos provenientes de intereses, dividendos, arrendamiento de tierras y terrenos derivados de la propiedad de activos de las entidades del sector público, tal es el caso de los intereses generados por cuentas monetarias y el arrendamiento de terrenos propiedad de la municipalidad.

1.7.12. Transferencias corrientes

Las transferencias corrientes en los municipios, representan aquellos ingresos que se perciben en su mayoría por el traslado del Gobierno Central, que tienen como fin principal sufragar gastos de funcionamiento, de esa cuenta es que en la asignación y legalización del aporte del Impuesto al Valor Agregado para la Paz – IVA PAZ – se destina un porcentaje del 25% para gastos de funcionamiento que se acreditan en este rubro. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Iva Paz, (1992), Decreto Legislativo 27-92.

Igual caso, sucede con el aporte del Situado Constitucional, pero se le destina un 10% para el mismo fin. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala, (1985). Así mismo también se contabilizan en las transferencias corrientes los ingresos provenientes de personas individuales o jurídicas que aportan al municipio para la ejecución de obras o sufragar gastos de funcionamiento.

1.7.13. Transferencias de capital

En esta cuenta se ubican todos aquellos fondos que se destinan a la inversión pública, tanto de personas y unidades familiares, así como de instituciones sin fines de lucro, empresas privadas, del sector público, donaciones locales y externas, siempre que se destinen a la inversión en el municipio, de esa cuenta en la asignación y legalización del aporte del Impuesto al Valor Agregado para la Paz – IVA PAZ – se destina un porcentaje del 75% para gastos de inversión que se acreditan en este rubro, igual caso, sucede con el aporte del Situado Constitucional, pero se le destina un 90% para el mismo fin.

1.7.14. Préstamos

Esta es otra fuente de ingresos municipales que apoyan el cumplimiento de los fines del municipio, es una opción utilizada en aquellos municipios cuando dentro de la ejecución de sus planes no cuentan con recursos suficientes para la realización de sus metas o las necesidades de los municipios expresadas en la organización comunitaria o los diferentes espacios de participación, facilita la organización municipal, optan por realizar un endeudamiento, ya sea por el período de gobierno para el que fueron electas las autoridades o para períodos posteriores. Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal (2002) Decreto Legislativo 12-2002. Para lo cual deben observarse las regulaciones específicas, así como las condiciones respectivas para no pignorar los ingresos o comprometer a largo plazo las finanzas del municipio.

1.7.15. Presupuesto

El presupuesto en el Estado, sus dependencias y las municipalidades es un instrumento de planificación, organización, coordinación, ejecución y control de la captación y uso de los recursos públicos. Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto (1997).

Para lograr un desarrollo adecuado que vaya en función de las necesidades de los municipios, esta herramienta tiene una importancia trascendental que puede promover acciones de cambio y una cadena de impactos en forma coordinada.

La formulación del presupuesto le compete al alcalde municipal, quien debe estar asesorado por las comisiones de finanzas y probidad, así como por los funcionarios municipales,

quienes deben observar las leyes que competen a dicha actividad y coordinar las políticas municipales con las políticas públicas de la nación. Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal (2002) Decreto Legislativo 12-2002.

1.7.16. Tributo

Los tributos son imposiciones que el gobierno o el Estado y los gobiernos locales recaudan para el cumplimiento de sus fines o para efectuar el gasto público. Dentro de la categoría de los tributos se encuentra incluidos los impuestos, tasas o contribuciones. También puede decirse que son ingresos públicos que el Estado carga unilateralmente a la población y son exigidos por la administración pública como consecuencia de la realización de un hecho imponible al que la ley vincula que debe contribuir, tiene como fin obtener ingresos para el sostenimiento del gasto público para que el Estado cumpla con los fines establecidos legalmente en beneficio de los ciudadanos.

La ley los fija como obligatorios y se rigen por el principio de legalidad que consiste en que deben respetarse los principios constitucionales para su aplicación, los tributos sirven al Estado para el cumplimiento de sus fines o para cubrir las actividades estatales.

1.7.17. Impuestos

Son tributos generales que se cobran a las personas individuales o jurídicas que se encuentren incluidos dentro del hecho generador, tienen la característica de ser obligatorios, no cuentan con una contraprestación directa o inmediata de servicio o devolución y el Estado es quien dispone de estos ingresos de acuerdo con lo previsto en los planes regulatorios de la nación y se destinan a atender los servicios, las necesidades públicas y la inversión.

Este tipo de tributos, los recibe el Estado o los Gobiernos Locales para el cumplimiento de sus fines, así como para realizar el gasto público y tienen la característica de ser hechos impositivos específicos, que gravan la tenencia y la explotación, así es como existen tantos impuestos como actividades, tal es el caso del impuesto al tabaco, a la gasolina, al petróleo, al comercio, al patrimonio, a los inmuebles y otros. Estos impuestos son los que contribuyen al desarrollo del país, debido a que una cantidad importante se utiliza en la realización del gasto

público, la inversión directa del Gobierno o el traslado dentro de sus propias dependencias o los organismos autónomos y descentralizados, tales como las municipalidades.

1.7.18. Tasas

Es un valor discrecional en que las municipalidades dan importe o valor económico a un servicio municipal por la prestación del mismo o por la utilización de los bienes del Estado. La tasa tiene como condición la prestación de un servicio público, esto hace que las personas que paguen por ese concepto reciban algo a cambio o utilicen los bienes municipales para su beneficio, tal es el caso del agua potable, certificaciones, arrendamientos, rastros, drenajes y otros similares.

También debe observarse que el monto, conceptos y detalles de las tasas deben publicarse en el Diario Oficial. Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal (2002) Decreto Legislativo 12-2002. Para hacer uso de ellas en la aplicación de los valores de cobro en las municipalidades.

No obstante el Código Municipal exige que las tasas y las contribuciones deban ser fijadas atendiendo a los costos de operación, mantenimiento y mejoramiento de la calidad y cobertura de los servicios. Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal (2002) Decreto Legislativo 12-2002.

1.7.19. Contribuciones

Las contribuciones en las municipalidades surgen de la realización de las obras públicas o actividades municipales, en las cuales necesariamente debe de existir un beneficio para la persona o el grupo de vecinos mediante la ejecución de proyectos o eventos que generen beneficios colectivos y lo cancelan principalmente aquellos beneficiarios directos de la obra o servicio recibido.

1.7.20. Arbitrio

Los arbitrios son impuestos municipales que se cobran a los vecinos de una jurisdicción territorial por las actividades comerciales, servicios, industriales, financieras, por los negocios de

diversiones y espectáculos, por la explotación agrícola, que tiene como fin contribuir con el gasto público.

Los arbitrios tienen la característica que gravan las actividades, por tanto no existe una base gravable adecuada y no es constante debido a los diferentes criterios utilizados en los diferentes municipios del país. Tienen también la desventaja de ser obligada la autorización por medio del Congreso de la República, dificultando más su modificación.

1.7.21. Controles internos municipales

Los controles internos de las municipalidades son los documentos, formatos, libros, archivos, procedimientos implementados para el buen desarrollo de la gestión municipal. Estos controles internos en las municipalidades provienen de la totalidad de responsabilidades de funcionarios y autoridades municipales, dispersas en diversas leyes, tanto municipales, como de orden legislativa y de instituciones fiscalizadoras de las municipalidades. Muchos manuales y leyes expresan las acciones que deben seguirse para realizar un proceso y en la ejecución del mismo deben fundamentarse en ley.

1.7.22. Fortalecimiento económico

Hablar de fortalecimiento económico es referirnos a la condición expresada que emana de la autonomía municipal y se refiere a que los municipios deben promover el obtener recursos para la adecuada prestación de los servicios, si bien es cierto no es una empresa para obtener utilidades, cuando menos debe de cubrir los costos para garantizar el buen servicio a los vecinos, la calidad de los mismos y facilitar la cobertura.

De hecho existe un encargo, por mandato legal, dentro de las comisiones que obliga el Código Municipal, la comisión relacionada al desarrollo económico local que propicia la participación ciudadana, creando en el Consejo Comunitario de Desarrollo la misma comisión que debe velar por dicha actividad en el municipio. Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal (2002) Decreto Legislativo 12-2002.

1.7.23. Aportes del Gobierno Central

Son aquellos aportes por medio de los cuales el Estado de Guatemala traslada directa o indirectamente a los gobiernos locales, para el cumplimiento de los fines propios del municipio, así también para sufragar gastos de funcionamiento en pro del cumplimiento de las políticas estatales.

La mayor parte de los ingresos están destinados a la inversión pública, por citar algunos casos, el Situado Constitucional el noventa por ciento se destina a la inversión y el diez por ciento a sufragar gastos de funcionamiento; el Impuesto al Valor Agregado para la Paz, destina un setenta y cinco por ciento a la inversión y el veinticinco por ciento al funcionamiento; el Impuesto de Circulación de Vehículos el noventa y siete y medio por ciento para inversión y el dos punto cinco por ciento para funcionamiento.

La suma de los aportes del Gobierno Central, sufragan o coadyuvan en su mayoría los gastos de inversión pública, así como los gastos de funcionamiento de las municipalidades y en algunos casos el pago de la deuda pública contraída por las administraciones municipales.

1.7.24. Mora

Se entiende por mora la ausencia o atrasos de pagos en las fechas establecidas en los contratos municipales, reglamentos y normas en relación a la prestación de los servicios públicos municipales, en los cuales los ciudadanos están obligados a hacerlos efectivos en tiempos y formas estipuladas.

Estudios realizados en condición de diagnósticos municipales en los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz, Huehuetenango y Quiché, basados en padrones de usuarios y contribuyentes con mora establece un alto índice de morosidad, reflejando en algunos municipios, que siete de cada diez usuarios o contribuyentes, no pagan sus obligaciones; esto eleva el valor de la mora en porcentajes económicos en grandes cuantías para los municipios. César Ney, Osorio, Jorge, Monroy, Alexandra, Kurth, (2008).

1.7.25. Contribuyentes

Los contribuyentes son todas aquellas personas individuales o jurídicas que tienen obligaciones tributarias con el Estado o las municipalidades. De tal manera que podemos entender la contribución como la parte que cada vecino paga por lo que le corresponde de un valor común establecido como consecuencia del establecimiento o aplicación de tributos.

El contribuyente, en los municipios, es aquella persona que está pagando lo que le corresponde en relación a un impuesto, un arbitrio, tasa o contribución por estar, tener o utilizar algo propiedad del municipio y está en el territorio o circunscripción municipal.

1.7.26. Usuarios

Los usuarios son aquellas personas individuales o jurídicas que hacen uso de los servicios públicos, los bienes del Estado o las municipalidades y tienen relación directa con la prestación de servicios de la municipalidad, tal es el caso de las personas que utilizan el servicio de agua potable que presta la municipalidad, el uso del drenaje, la recolección municipal de basura, servicios de arrendamientos de predios, mercados, terrenos municipales y todo aquello que posea, administre o dirija la municipalidad y hacen parte del patrimonio municipal en forma permanente o transitorio.

1.7.27. Erario Municipal

El erario municipal debe entenderse como el tesoro público, de tal manera que todo aquello que posea la municipalidad, sean estos bienes, servicios, capital, fondos, inversiones y cualquier otra manifestación económica forma parte del erario municipal, algunas veces el término finanzas se acuña como sinónimo de erario, pero en realidad es una parte en la que se descompone el término para referirse al dinero que posee el municipio.

1.7.28. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos son todas aquellas causas que dan origen a los ingresos, con esta fuente u origen de los ingresos se puede establecer la incidencia que tienen cada uno de los recursos que perciben los gobiernos municipales y el destino que se le da también al momento de efectuar

gastos o egresos. De tal forma que esta clasificación tiene importancia en las actividades que desarrolla la municipalidad, de hecho las cuentas comunes que se operan en los municipios serían los ingresos propios, el Impuesto al Valor Agregado, el Situado Constitucional, el Impuesto de Petróleo y sus derivados, el Impuesto de Circulación de Vehículos.

Cuando la municipalidad percibe fondos ya sea por su propia generación o los traslados que efectúa el Gobierno Central, está obligada a realizar la clasificación debida, esto le permite al Estado darle seguimiento a la ejecución de sus gastos, así como los gastos de sus entidades y las municipalidades.

Capítulo 2

2.1. Metodología aplicada en la práctica

El procedimiento utilizado para alcanzar nuestra investigación, fue realizado en forma inicial con el desarrollo de un diagnóstico integral, en el cual se determinaron los hallazgos más representativos de la entidad, mismos que se orientaron a la falta de obtención de recursos financieros y estos las debilidades subsecuentes de los procesos económicos. Para esto fue necesario realizar investigaciones en las diferentes áreas de la institución, mismas que se llevaron a cabo por medio de entrevistas dirigidas, encuestas, observaciones, preguntas de investigación por medio de cuestionarios. El análisis de los resultados provocó la búsqueda de una solución integral, que abarcara varias acciones que llevaran a un resultado de hacer más eficiente la recaudación de recursos financieros para la entidad, para lo cual se propuso la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) en la unidad financiera de la Municipalidad de Tactic, departamento de Alta Verapaz.

2.2. Tipo de investigación

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) se utilizó la investigación documental, que se basó en fuentes escritas o bibliográficas; revisando textos, documentos, expedientes, archivos, revistas, páginas electrónicas entre otras; así como la investigación de campo, aplicada directamente a la fuente primaria, acudiendo al lugar donde ocurren los hechos, para establecer las variables de causa y efecto, para recolectar toda la información permanente, utilizando técnicas, tales como la observación, entrevista, encuesta y muestreo. PiloñaOrtíz, Gabriel Alfredo, (2008).

En cuanto a los cuestionarios que se utilizaron para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), se tomaron en cuenta las principales áreas y sistemas utilizados en la entidad a evaluar, así como los contenidos de los mismos se basaron en la propuesta de FleitmanJack (1994) contenido en el capítulo cinco del libro titulado Evaluación Integral.

2.3. Sujetos de la investigación

Los sujetos de la investigación para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) fueron personas, todas inmersas dentro del proceso financiero de la municipalidad y las unidades administrativas que tienen relación directa con la recaudación, control y administración de los recursos financieros y económicos de la entidad.

2.3.1. Personas

Los sujetos de investigación fueron el personal de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, reconocida por sus siglas (DAFIM) entre estos se encuentran:

- ✓ Directora de la AFIM.
- ✓ Encargado de Presupuesto.
- ✓ Encargado de Contabilidad.
- ✓ Encargado de Tesorería.
- ✓ Cajera General.
- ✓ Encargada de receptoría Municipal.
- ✓ Auditor Interno Municipal.

Con estas personas se realizaron varias tareas con el objeto de obtener, procesar e interpretar la información con el fin de integrar un informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), situación que se aprovechó para socializar el desarrollo del mismo y esta interacción directa será de vital importancia para comprender la lógica de las acciones que se llevan a cabo así como para generar una propuesta sólida que genere beneficios para la entidad.

2.3.2. Unidades administrativas

Las unidades administrativas que se evaluaron en la elaboración de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), fueron las siguientes:

- ✓ Departamento Financiero.
- ✓ Unidad de Contabilidad.
- ✓ Unidad de Presupuesto.

- ✓ Unidad de Tesorería.
- ✓ Unidad de Auditoría Interna

2.4. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para realizar la Práctica Empresarial Dirigida (PED) fueron los siguientes:

2.4.1. Entrevista

Para realizar la investigación se hizo necesario ejecutar varias entrevistas a los sujetos de investigación, mismas que fueron dirigidas y escritas para conservar un orden lógico del proceso realizado y documentar las acciones.

2.4.2. Observación directa

Se observaron en forma directa las actividades de registro, cobro, fiscalización, control, recaudación, notificaciones, pagos y operaciones contables, administrativas, así como financieras dentro de la entidad.

2.4.3. Investigación documental.

Se efectuaron revisiones a los procedimientos formales de la entidad, así como la aplicación de la base legal en la captación de ingresos municipales.

2.5. Diseño de la investigación

La investigación que se realizó fue de tipo documental, por lo que fue diseñada para ser desarrollada en recopilar información específica a las acciones de registro, fiscalización, cobranza, seguimiento y controla la captación de los recursos financieros, así como el proceso de cultura tributaria y atención al contribuyente que realiza la entidad. Posteriormente se evaluaron los documentos obtenidos o los procedimientos observados, para proceder a documentar la propuesta específica relacionada con la investigación.. PiloñaOrtíz, Gabriel Alfredo, (2008).

2.6. Aporte esperado

Dentro de los aportes esperados con la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) se pueden considerar los siguientes:

2.6.1. Empresa

Establecer un sistema de administración tributaria municipal, mediante el cual se logre una recaudación sólida y estable de los recursos financieros, permita la fiscalización entre las distintas unidades productoras de fondos, se pueda al mismo tiempo facilitar la evaluación, el control y seguimiento de acciones, así como actualizar la base tributaria municipal, mediante propuestas de evaluación de las tasas aplicadas y su respectiva legalización, mediante procesos establecidos.

2.6.2. Universidad

Un documento académico de Práctica Empresarial Dirigida (PED), que sirva de aporte a la ciencia, investigación y consulta a estudiantes de las Ciencias Económicas, en especial a los profesionales de la facultad de Contaduría Pública y Auditoría, así como a la población en general interesada en obtener información temática de las municipalidades y en especial a la información financiera o metodología y estrategia de recaudación de ingresos corrientes o fondos propios municipales.

2.6.3. Guatemala

Profesionales comprometidos con la problemática nacional que contribuyan con propuestas de solución relacionadas con la operación, funcionamiento y realidad de entidades locales, en este caso a Gobiernos Municipales.

2.6.4. Estudiante

Propuestas de solución a los problemas identificados en la institución que ha permitido que los futuros profesionales de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría realicen la Práctica Empresarial Dirigida (PED), previo a obtener el título de Contador Público y Auditor en el grado de licenciatura.

Capítulo 3

3.1. Análisis y resultados de la investigación

La investigación llevada a cabo en la Municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, para los efectos de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) reflejó que en la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) o Unidad Financiera hace falta implementar la función tributaria municipal, para lo cual se hizo necesario crear una propuesta que mejorara las deficiencias encontradas, en el registro de contribuyentes y usuarios; fiscalización de las acciones tributarias, cobranza, seguimiento y control de los resultados, tanto del registro, como de la fiscalización y la obtención de recursos; así como en la promoción de la cultura tributaria; de tal manera que se pueda provocar, con estas acciones, una recaudación más efectiva, misma que daría como resultado final, las mejoras constantes en la captación de recursos financieros para la entidad y con ello percibir más recursos por parte del Estado en las asignaciones o transferencias que le corresponden al municipio, promoviendo de esta manera una mayor capacidad económica, financiera y presupuestaria para la prestación de servicios públicos municipales, mejorar, ampliar y crear nuevos servicios, como para la inversión de los recursos obtenidos; contribuyendo con ello a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la circunscripción territorial.

El análisis de los aspectos evaluados, tanto, financieros, económicos, de auditoría, tributario-fiscales, se encuentran identificados plenamente en los párrafos respectivos; evaluados y analizados en forma integral, con el objeto de mejorar la interpretación de cada uno de ellos, mismos que pueden ser revisados a detalle y en su contexto general.

Los renglones evaluados dentro del proceso de la investigación realizada a la entidad, facilitaron la formulación de una propuesta integral para el mejoramiento de los ingresos corrientes o fondos propios municipales, misma propuesta que consiste en la creación de un modelo de trabajo que integre aspectos contables, financieros, económicos, de auditoría y tributario-fiscales, de manera que ayuden al incremento permanente de los recursos obtenidos por la administración de los servicios públicos o la aplicación tributaria que le corresponde, facilite la sostenibilidad y provoque una mayor disponibilidad presupuestaria para la entidad.

Para ello se definió como una opción integral, la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) a la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) para lograr este cometido; ya que dicha propuesta engloba en forma general la responsabilidad y obligación legal de dicha dirección relacionada a recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos en general, así como todas las demás rentas e ingresos que deba percibir la municipalidad. Código Municipal, Decreto Legislativo 12-2002, artículo 98, inciso h. (2002).

Para lo cual, en observación a las debilidades encontradas se creó la propuesta que considera acciones en el registro, la fiscalización, el cobro, el seguimiento y el control, así como en la promoción de la cultura tributaria; considerando que dichas acciones son determinantes en la generación de recursos financieros y el fortalecimiento económico de la entidad.

3.1.1. Resultados de la investigación

En la investigación realizada en la Unidad Financiera de la Municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz, pudo determinarse que el problema principal de la entidad se refleja en la falta de aplicación de la función tributaria, no obstante dicha función está enmarcada en una obligación legal, pero no se aplica adecuadamente; es decir, se realizan registros a usuarios y contribuyentes, tanto por la prestación de servicios públicos municipales, así como para la inscripción en los registros para efectos tributarios, pero no se gestiona, evalúa, supervisa o audita dicha acción, por lo que los resultados de la cantidad, personas inscritas no tiene incidencia en los ingresos corrientes o fondos propios tributarios, debido a que el registro se hace por valores mínimos y sin ningún tipo de fiscalización, ni control técnico.

Otro de los problemas detectados como resultado de la investigación, se relaciona a la falta de aplicación de cobros a los usuarios y contribuyentes; es decir se efectúan los mismos, pero no se sigue un patrón establecido o un modelo gerencial que conlleve a realizarlos en forma constante; tampoco existe un sistema de monitoreo para la evaluación de resultados; situación ésta que tiene efectos negativos en cuanto a la recaudación efectiva de las tasas o tributos para la entidad. La mayor parte de veces se espera que los vecinos lleguen a la ventanilla a cancelar sus obligaciones, misma acción que los usuarios y contribuyentes realizan por voluntad propia, sin que nadie les informe o avise o notifique de su situación en la entidad.

Por otra parte, pudo determinarse que no existen funciones asignadas a la fiscalización de los procesos de registro, cobro y recaudación en general de los valores de las tasas o tributos que los vecinos cancelan o deberían cancelar por las obligaciones legales que les competen o por la retribución que deviene del uso de los servicios públicos municipales. Esta fiscalización debe realizarse en todo el proceso, desde el registro, hasta las operaciones contables dentro de la entidad.

Lo mismo ocurre con las acciones de seguimiento y control de la recaudación, dichas acciones no se efectúan con regularidad o se efectúan en pocas ocasiones y esto provoca que la generación de los ingresos sea irregular en cuanto a montos y rubros presupuestarios que se aplican a lo recaudado.

Se determinó en la investigación realizada que la entidad no utiliza los medios de comunicación, ni estrategias generales, para la divulgación de las obligaciones tributarias, fechas de vencimiento de pago de tributos, inversiones realizadas con lo recaudado y otras acciones que podrían generar una cultura tributaria más sólida en el municipio; no se rinden cuentas de los ingresos obtenidos producto del cobro de tasas por servicios públicos municipales o por el cobro de tributos de los vecinos; esto provoca que los vecinos no estén conscientes de las obligaciones tributarias e incluso desconozcan las mismas; así como de su responsabilidad en el pago de las tasas por la utilización de los servicios.

En general, las deficiencias encontradas en la investigación realizada evidencia que la falta de la aplicación de la función tributaria como tal, tiene como consecuencias la baja captación de recursos; éstos a su vez causan el atraso en los pagos a proveedores y compromisos de la entidad, la falta de disponibilidad económica, financiera y presupuestaria; atraso en el pago de sueldos, salarios, honorarios y retribuciones al personal de la entidad, aunado a ello provoca que la institución no cuente con recursos para ejecutar obras, la prestación de servicios públicos, mantenerlos, ampliarlos y mejorarlos.

3.1.2. Análisis de los resultados

En el análisis de los resultados de la investigación realizada se tomaron en cuenta la evaluación de los aspectos financieros, económicos, de auditoría y tributarios-fiscales; en los que compara

cada uno de ellos y que tengan incidencia directa en cuanto a mejorar la recaudación, así como en el desarrollo de una propuesta integral para que la situación mejore para la entidad.

Estos datos analizados evidencian los resultados reales que se han tenido en la entidad, en el ejercicio 2011, recién finalizado, considerando que el mismo ha sido el año en que se obtuvieron mayores recursos para la institución, sin embargo, también se demuestra que dichos resultados pueden ser mejorados si se aplican acciones, tales como las que se proponen en este documento de Práctica Empresarial Dirigida (PED); también se evalúan datos de años anteriores para realizar comparaciones con el último ejercicio y evaluar la efectividad en la obtención de recursos.

3.1.2.1. Aspectos financieros

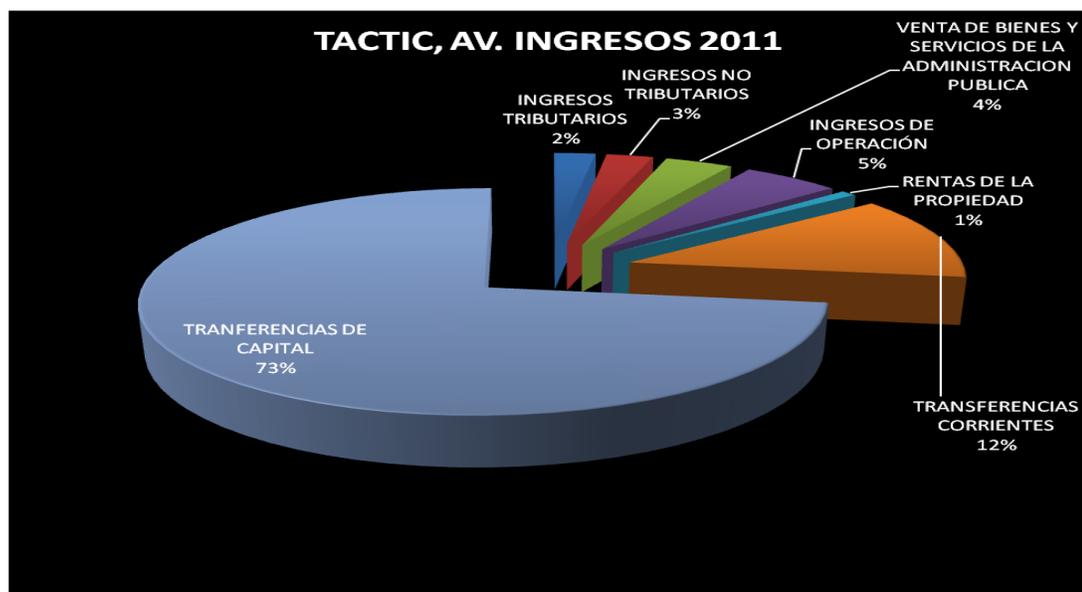
En la investigación realizada pudo determinarse que la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) por medio de la Unidad de Presupuesto, los valores presupuestados son irregulares, en cuanto a la captación de ingresos corrientes o fondos propios se refieren, así para el año 2011, el monto oficial recibido fue de Q. 2,539,548.80, representando el 14.74% del total de los ingresos, es decir la dependencia financiera está tasada en un 85.26% que es el valor que se recibe por medio de transferencias del Gobierno Central; lo que implica decir que por cada quetzal que recibe la municipalidad, ochenta y cinco centavos los obtiene del Estado y solamente produce quince centavos por su gestión. Estos datos evidencian la baja recaudación de los ingresos corrientes o fondos propios municipales que la entidad percibe en cada ejercicio fiscal, resaltando que dicho ingreso ha sido, en valores absolutos, el más alto en historia del municipio, sin embargo sigue siendo bajo en cuanto al monto total percibido; ya que en términos generales podemos expresar que la municipalidad produce un 15% y el 85% es recibido por el Gobierno Central, lo que genera una dependencia financiera alta, si consideramos el total de los ingresos de un período.

Cuadro No. 01. Cédula de ingresos municipales por clase. Ejecución 2011

MUNICIPALIDAD DE TACTIC, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ EJECUCION DE INGRESOS 2011 Cédula de ingresos municipales por clase (Cifras expresadas en quetzales)				
CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL
10.00.00.00.00	INGRESOS TRIBUTARIOS	393,149.66	15.48	2.28
11.00.00.00.00	INGRESOS NO TRIBUTARIOS	443,026.33	17.45	2.57
13.00.00.00.00	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	635,399.20	25.02	3.69
14.00.00.00.00	INGRESOS DE OPERACIÓN	926,739.80	36.49	5.38
15.00.00.00.00	RENTAS DE LA PROPIEDAD	141,233.81	5.56	0.82
	TOTAL INGRESOS CORRIENTES O FONDOS PROPIOS	2,539,548.80	100.00	14.74
16.00.00.00.00	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	2,137,745.26	14.55	12.41
17.00.00.00.00	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	12,549,998.71	85.45	72.85
	TOTAL TRANSFERENCIAS	14,687,743.97	100.00	85.26
	TOTAL INGRESOS DEL PERIODO	17,227,292.77		100.00

Fuente:Elaboración propia en base a SICOINgl.

Gráfica No. 01. Ingresos generales, ejercicio 2011.

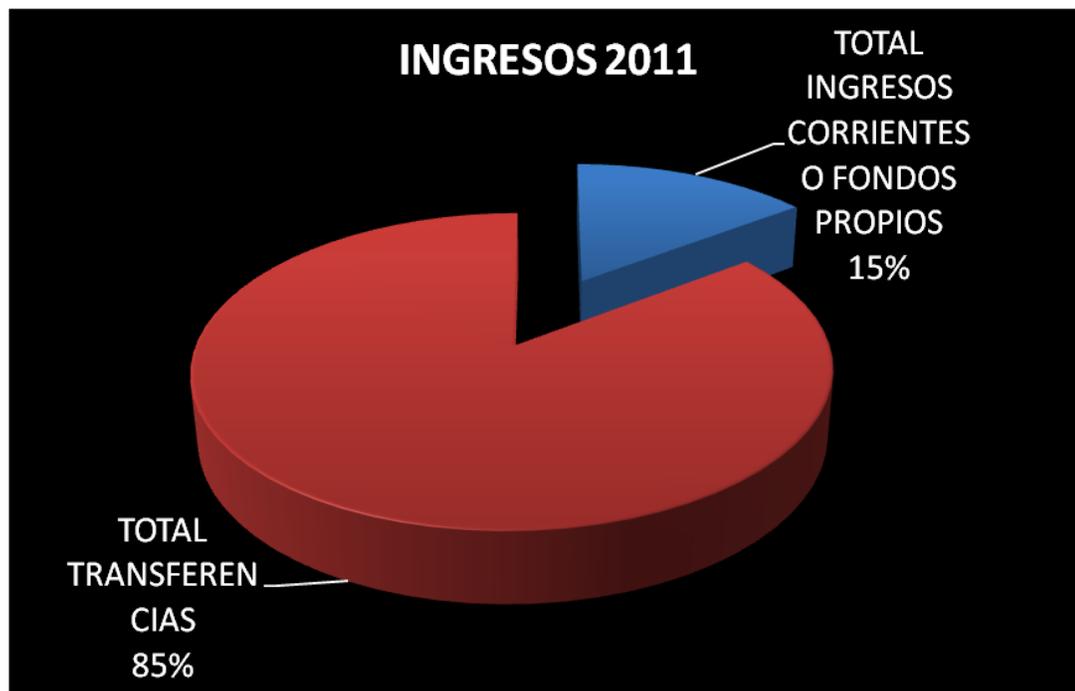


Fuente:Elaboración propia en base a SICOINgl.

En los valores que integran los ingresos totales pueden identificarse, que los mejores recursos financieros que recibe la entidad dependen en forma exclusiva a los aportes o traslados que efectúa el Gobierno Central por medio de las transferencias corrientes y de capital, situación que genera una dependencia financiera de los recursos del Estado. Si efectuamos un resumen de los recursos que la municipalidad produce y los que se reciben por medio de las transferencias, podemos observar la dependencia financiera con la que se cuenta. Misma que representa el 85%

de los ingresos que se reciben y el 15% de los recursos que se producen en la entidad mediante la prestación de servicios públicos, el cobro de tasas y arbitrios e impuestos en general.

Gráfica No. 02. Ingresos totales 2011. Principales fuentes.



Fuente:Elaboración propia en base a SICOINgl.

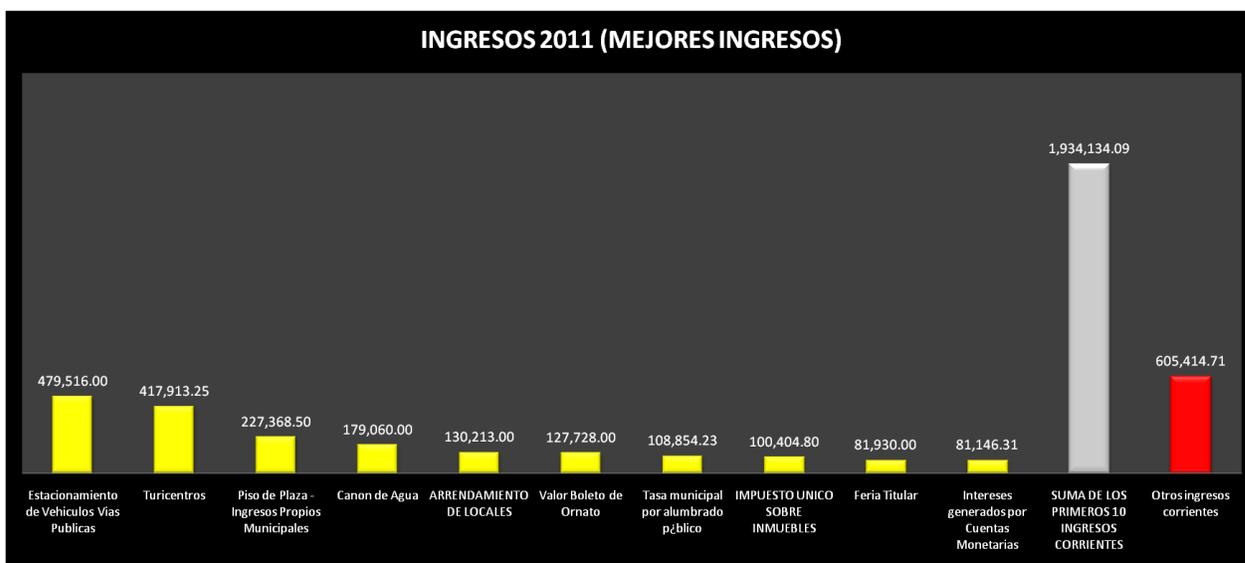
En la gráfica puede evidenciarse lo enunciado en los párrafos anteriores en cuanto a la dependencia financiera de la entidad, que está enmarcada en un 85%.

La investigación documental realizada a la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) confirma la falta de obtención de recursos, mismos que pueden utilizarse en la realización de acciones que mejoren la calidad de vida de los habitantes.

En relación a los recursos captados por la municipalidad, como parte de la administración de los servicios públicos municipales, el cobro de tasas y los ingresos por tributos, los mejores ingresos del ejercicio 2011, se pudo determinar que radican en diez ingresos representativos, como lo son el estacionamiento de vehículos en vías públicas, por un monto de Q. 479,516.00 y representa para la entidad el 18.88% de los ingresos corrientes y fondos propios y el 2.78% del

total de los ingresos; así el rubro de Turicentros, producto de la explotación propia de un sitio eco-turístico con que cuenta la entidad como propiedad patrimonial, generó Q. 417,913.25 que representa el 16.46% de los ingresos corrientes o fondos propios y el 2.43% del total de los ingresos; la cuenta piso de plaza generó un monto de Q. 227,368.50 y representa el 8.95% de los fondos propios y el 1.32 del total de los ingresos; la cuenta canon de agua, generó Q. 179,060.00 y representa el 7.05% de los ingresos corrientes y el 1.04% del total de los ingresos; la cuenta de arrendamientos de locales, generó Q. 130,213.00, que representa el 5.13% de los ingresos propios y el 0.76% de los ingresos totales; la cuenta boleto de ornato generó Q 127,728.00, representa el 5.03% de los fondos propios y el 0.74% de los ingresos totales; la cuenta tasa municipal por alumbrado público, generó Q. 108,854.23 y representa el 4.29% de los fondos propios y el 0.63 del total de los ingresos; la cuenta Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) generó Q. 100,404.80, representa el 3.95% de los ingresos propios y el 0.58% del total de los ingresos; la cuenta feria titular, generó Q. 81,930.00, representa el 3.23% de los ingresos propios y el 0.48 del total de los ingresos; la cuenta intereses generados por cuentas monetarias, generó Q. 81,146.31, representa el 3.20% de los ingresos corrientes y el 0.47 del total de los ingresos; los anteriores datos representan los ingresos corrientes más importantes del ranking del ejercicio 2011.

Gráfica No. 03. Ingresos 2011. Mejores ingresos.



Fuente:Elaboración propia en base a SICOINgl.

Los primeros 10 ingresos corrientes o fondos propios municipales, representan Q. 1,934,134.09, que representan el 76.16% de los ingresos corrientes y el 11.23% del total de los ingresos; considerándose estos primeros ingresos como los más representativos; tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 02. Cédula de control de los mejores ingresos corrientes municipales 2011.

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,					
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ					
EJECUCION DE INGRESOS 2011					
Cédula de control de los mejores ingresos corrientes municipales 2011					
(cifras expresadas en quetzales)					
CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL	ORDEN
13.02.60.16.00	Estacionamiento de Vehiculos Vias Publicas	479,516.00	18.88	2.78	1
14.02.40.20.00	Turicentros	417,913.25	16.46	2.43	2
14.02.40.02.00	Piso de Plaza - Ingresos Propios Municipales	227,368.50	8.95	1.32	3
14.02.40.01.00	Canon de Agua	179,060.00	7.05	1.04	4
11.04.10.02.00	ARRENDAMIENTO DE LOCALES	130,213.00	5.13	0.76	5
10.02.89.01.01	Valor Boleto de Ornato	127,728.00	5.03	0.74	6
11.02.90.02.00	Tasa municipal por alumbrado público	108,854.23	4.29	0.63	7
10.01.41.10.00	IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES	100,404.80	3.95	0.58	8
11.09.90.01.00	Feria Titular	81,930.00	3.23	0.48	9
15.01.31.01.00	Intereses generados por Cuentas Monetarias	81,146.31	3.20	0.47	10
	SUMA DE LOS PRIMEROS 10 INGRESOS CORRIENTES	1,934,134.09	76.16	11.23	
	Otros ingresos corrientes	605,414.71	23.84	3.51	
	TOTAL INGRESOS PROPIOS	2,539,548.80	100.00	14.74	

Fuente:Elaboración propia en base a SICOINgl.

En el cuadro anterior se muestran los primeros diez ingresos corrientes o fondos propios municipales del ranking del ejercicio 2011, clasificados en el orden de importancia para la entidad, así como el porcentaje parcial, es decir la relación entre el monto total de los ingresos corrientes o fondos propios y el porcentaje total, que representa el peso porcentual en relación al total de los ingresos del ejercicio.

En el análisis de los mejores ingresos de los años 2007 al 2011, demuestra la inconsistencia en la obtención de recursos financieros de la entidad, tal es el caso de que para el año 2011, la mejor cuenta es estacionamiento de vehículos en vías públicas, en el año 2010 fue el segundo ingreso, en el año 2009 era el tercer ingreso; la cuenta turicentros, ocupó el segundo lugar en el año 2011, el primer lugar en los años 2010, 2009 y 2008; la cuenta canon de agua

ocupó el segundo lugar en año 2008, el tercer lugar en el año 2010, el segundo en el año 2009, el primero en el año 2007 y el cuarto en el año 2011.

Otro aspecto que vale la pena destacar es que los mejores ingresos de los últimos cinco años (2007-2011) pertenecen al grupo de cuentas que no cuentan con registros, es decir se gestionan por actividades específicas, tales como cobros en las fuentes, pero sin dejar constancia o registro de los usuarios de los servicios, ni cantidades específicas de ingresos por dichos servicios o actividades de la entidad. El único ingreso que se encuentra en el presente listado que contiene el registro de usuarios es el canon de agua y fue una cuenta relevante en el año 2008, ya que en ese año ocupó el segundo lugar de los ingresos; pero en el ranking general del año 2007-2011 ocupa el sexto lugar del mismo, distante en 71% en peso porcentual del primer lugar.

Cuadro No. 03. Cédula de análisis de los mejores 10 ingresos corrientes 2007-2011.

MUNICIPALIDAD DE TACTIC DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ CEDULA DE ANALISIS DE LOS MEJORES 10 INGRESOS CORRIENTES (2007-2011) Ordenados de mayor a menor Cifras expresadas en Quetzales				
CODIGOS	CUENTAS	MONTOS	EJERCICIO	ORDEN
13.02.60.16.00	Estacionamiento de Vehículos Vías Públicas	479,516.00	2011	1
14.02.40.20.00.	Turicentros	417,913.25	2011	2
14.02.40.20.00.	Turicentros	412,217.00	2010	1
14.02.40.20.00.	Turicentros	325,187.50	2009	1
14.02.40.20.00	Turicentros	313,788.00	2008	1
14.02.40.01.00	Canon de Agua	280,451.00	2008	2
13.02.60.16.00	Estacionamiento de Vehículos Vías Públicas	258,651.50	2010	2
14.02.40.01.00.	Canon de Agua	249,325.00	2010	3
14.02.40.02.00	Piso de Plaza - Ingresos Propios Municipales	227,368.50	2011	3
14.02.40.01.00.	Canon de Agua	226,759.00	2009	2
13.02.60.16.00	Estacionamiento de Vehículos Vías Públicas	220,328.00	2009	3
11.02.90.02.00.	Tasa municipal por alumbrado público	211,524.73	2009	4
11.02.90.02.00	Tasa municipal por alumbrado público	209,497.94	2008	3
14.02.40.01.00	Canon de Agua	186,145.00	2007	1
14.02.40.01.00.	Canon de Agua	179,060.00	2011	4

Fuente:Elaboración propia en base a SICOINgl.

En el presente cuadro se muestra la inconsistencia en la obtención de los recursos financieros de la entidad, situación que hace variables las cuentas, aunado a esto que el único

ingreso de los anteriores que está afecto a un proceso de registro es la cuenta de canon de agua y dicho ingreso no ha sido representativo para la entidad.

3.1.2.2. Aspectos económicos

Desde el aspecto económico, la municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, cuenta con variantes importantes, tales como constituirse como la entidad que cuenta con servicios públicos municipales, de los cuales son un monopolio, por la misma condición del servicio; tales como el servicio de agua potable, rastros, mercados populares, constancias y certificaciones, servicios administrativos, vías públicas para circulación de vehículos, cementerio, drenajes y alumbrado público, entre otros; sin embargo el impacto económico, no se percibe ya que dichos ingresos no son representativos en los valores contables, presupuestarios o financieros de la entidad, estos si se compararan con la empresa privada, quien los prestaría de una manera más eficiente y le generarían mayores recursos económicos.

En el caso de los servicios no monopolizados por la entidad o de los cuales existen servicios similares prestados por personas particulares, tales como los arrendamientos de locales, gimnasios, turicentros, viveros forestales; la entidad no compite por precios y calidad del servicio, sino más bien actúa bajo el sinónimo de la función social, tal es el caso del arrendamiento de locales del mercado municipal, que están tasadas en precios desde Q 9.00 al mes, lo que significa que al año se cobra a usuario un monto total de Q. 108.00; comparada con puestos de arrendamiento privados en las cercanías del mercado municipal, que oscilan en Q. 1,200.00 mensuales y producen al año Q. 14,400.00, en condiciones similares, tamaños y espacios; lo que da como resultado diferencias abismales entre lo privado y lo público, que no se han tomado en cuenta en los aspectos de registro de los usuarios, actualización de precios y factores, tales como la inflación, el valor de la moneda y otras condiciones importantes.

Esto demuestra la falta de evaluación de resultados, seguimiento y control de las acciones, así como la fiscalización, también el fortalecimiento de la cultura tributaria. Si se analizan los espacios con los que la municipalidad cuenta y las instalaciones, la prestación de servicios, de energía eléctrica, seguridad, limpieza; podemos ver que el resultado económico de la entidad no es representativo, comparado con los bienes, servicios que se prestan, situación que puede mejorar si se aplicara un modelo, como el que se está proponiendo.

En relación al registro histórico de ingresos generales de la Municipalidad, en el cual puede observarse el impacto económico en la obtención de recursos de la entidad, mismos que rebasan los 99, millones de quetzales en el período del 2004 al 2011, en los últimos dos gobiernos municipales, de los cuales se tuvo una recuperación de ingresos corrientes o fondos propios del 14.01% o el equivalente a 13,904,411.79 millones, en los que también se puede establecer la independencia financiera que se tuvo en el período referido, mismo que tienen un promedio del 14.25%, marcando su máxima independencia en el año 2008 que fue de 19.03% que es justamente cuando la entidad rebasa los dos millones de quetzales en la obtención de ingresos corrientes o fondos propios y el más bajo que estuvo marcado por un 8.93% en el año 2007, cuya razón obedece a que en ese ejercicio se disminuyó la obtención de ingresos corrientes o fondos propios y se efectuó un préstamo por dos millones de quetzales.

Cuadro No. 04. Cédula de control general de ingresos municipales.

MUNICIPALIDAD DE TACTIC, ALTA VERAPAZ						
CEDULA DE CONTROL GENERAL DE INGRESOS MUNICIPALES						
Registro histórico de ingresos generales						
Cifras expresadas en Quetzales						
RUBROS	10-11-13-14-15	16	17	24		
AÑO	INGRESOS CORRIENTES O FONDOS PROPIOS	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	ENDEUDAMIENTO MUNICIPAL	TOTAL PRESUPUESTO	INDEPENDENCIA FINANCIERA
2004	1,130,808.91	1,015,442.09	4,282,491.51	-	6,428,742.51	17.59
2005	1,201,945.00	392,231.82	5,775,094.02	1,000,000.00	8,369,270.84	14.36
2006	1,008,655.00	1,274,537.04	7,007,790.31	2,000,000.00	11,290,982.35	8.93
2007	1,221,075.47	1,260,839.93	7,956,174.44	800,000.00	11,238,089.84	10.87
2008	2,189,845.43	1,589,632.05	7,730,837.57	-	11,510,315.05	19.03
2009	2,289,622.45	1,685,446.86	10,009,542.37	-	13,984,611.68	16.37
2010	2,323,215.73	1,868,529.63	10,933,663.59	4,050,000.00	19,175,408.95	12.12
2011	2,539,243.80	2,137,745.26	12,549,998.71	-	17,226,987.77	14.74
SUMA DE INGRESOS	13,904,411.79	11,224,404.68	66,245,592.52	7,850,000.00	99,224,408.99	14.25
PESO PORCENTUAL	14.01	11.31	66.76	7.91	100.00	

Fuente:Elaboración propia en base a SICOINgl.

En la anterior cédula de control general de ingresos municipales, se pueden observar los ingresos por sus fuentes principales que ha tenido la entidad desde el año 2004 hasta el 2011, así como la suma acumulada en los períodos representados y el peso porcentual que representa del mismo total y la independencia financiera.

Otro aspecto a destacar es el ingreso percapita en los ingresos tributarios que fue del 12.28%; es decir que cada habitante aporta a la entidad Q. 12.28 en relación a la carga tributaria.

De esta manera los ingresos corrientes o fondos propios tuvo una relación porcentual de 79.33%, lo que significa que cada habitante del municipio aporta a la municipalidad Q. 79.33. Sin embargo se tiene que hacer notar que dentro de los ingresos en mención, existen las cuentas: estacionamiento de vehículos en vías públicas, turicentros, feria titular, intereses generados por cuentas monetarias, multas de tránsito y otros menos importantes por debajo de un peso porcentual del 0.16 del total de los ingresos, que son pagados en su mayoría por transeúntes en el municipio, es decir no son vecinos del mismo.

3.1.2.3. Aspectos de auditoría

En cuanto a los aspectos de auditoría en la generación de procesos que le compete a esta área en la entidad, pudo determinarse que no se fiscaliza la generación de ingresos, no se controlan los rubros presupuestarios, el control interno es deficiente por parte de los empleados y funcionarios que les compete dicha actividad y no se cuenta con un seguimiento y control adecuado de los recursos potenciales, ni los ingresos que se obtienen y la incidencia que tienen en los resultados diarios, semanales, mensuales, bimensuales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales y anuales; lo mismo sucede con los sectores de cobro y los responsables de efectuarlos; es decir se requiere una evaluación integral para potencializar mejores resultados.

En este sentido el auditor o quien ejerza la función de auditoría en la entidad debe considerar la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315 que tiene como objetivo identificar y evaluar los riesgos de error material, ya sea de fraude o error que pudieran existir, por medio del entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno de la entidad, de tal cuenta debe utilizar procedimientos de evaluación de riesgos, tales como los cuestionamientos a la administración y con el personal que puedan tener información que sea de ayuda para identificar los riesgos materiales, originados por fraude o error, procedimientos analíticos de las operaciones, observación e inspección. De tal cuenta que el auditor, como lo define la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 330 pueda obtener evidencia apropiada de auditoría respecto a los riesgos evaluados, mediante la planeación, tales como las pruebas de detalles de clases, saldos de cuentas y revelaciones, pruebas de controles, con tal de evaluar la efectividad operativa de los controles para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas, para lo cual el auditor deberá considerar las razones para la evaluación que se da al riesgo de representación errónea,

también deberá diseñar y desempeñar pruebas de controles para obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría en cuanto a la efectividad operativa de los controles indirectos.

En el caso de los ingresos obtenidos en el cobro tributario del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) se tenía un presupuesto programado de Q. 125,000.00, que generaron Q. 100,404.80, teniendo una baja de Q 24,595.20, que representa un déficit del 20%; no obstante el valor presupuestado por la unidad recaudadora del IUSI, no fue valorada con un criterio técnico, ya que no se consideró la cantidad de personas inscritas, el crecimiento de los mismos, los valores por los que están registrados, políticas de inscripción, seguimiento y campañas de cultura tributaria. Dicho de otra manera, no se realizó un plan de trabajo, no se verificaron metas, ni se evaluaron resultados y no se le dio seguimiento a este rubro importante dentro de la entidad.

La cuenta de arbitrio del boleto de ornato, se tuvo un valor presupuestado de Q. 230,000.00; misma cuenta que generó únicamente un valor de Q. 157,183.00, dejando de percibirse un monto de Q. 72,817.00 que representa un déficit del 32%; el valor presupuestado; pudo determinarse que no se elaboró bajo un criterio técnico, tomando en cuenta la población potencial, campañas de acercamiento a los vecinos; situación que evidencia la no fiscalización de los mismos, tanto del proceso presupuestario, así como las estrategias seguidas y la evaluación de los resultados, ya que no se implementaron políticas adecuadas para mejorar la recaudación del mismo.

La cuenta de la tasa municipal por el alumbrado público, tuvo un valor presupuestario de Q. 275,000.00 y se obtuvo un ingreso de Q. 108,854.23, dejando de percibirse Q. 166,145.77, que representa un 60% del valor presupuestado; mismo ingreso se produce por el pago que los vecinos residentes en el municipio cuentan con servicio de energía eléctrica, cuya empresa Distribuidora de Energía Eléctrica de Oriente, Sociedad Anónima –DEORSA– presta dicho servicio en el municipio y cobra a los vecinos del municipio una tasa fija de Q. 50.70; por cada recibo de pago; determinando que no se tomó en consideración los factores mínimos que toma en cuenta la empresa –DEORSA– en cuanto a la cantidad de servicios de energía eléctrica en el municipio y la cantidad de lámparas de alumbrado público, instaladas que es un valor de descuento del valor cobrado.

En el caso de la cuenta arrendamiento de locales, que incluye el arrendamiento del mercado, salón, y locales en general, tuvo un valor presupuestario de Q. 150,000.00 y su ingreso

en el año fue de Q. 130,213.00, cuya diferencia fue de Q. 19,857.00, que representa el 13%; en este caso, se evidencia la falta de fiscalización, debido a que en la elaboración del presupuesto no consideró los usuarios potenciales del servicio, el monto de pago de cada uno y el valor total a cobrar en el período, así como el valor de la mora por falta de pago y las sanciones respectivas por no cancelar los servicios a tiempo.

La cuenta de canon de agua tuvo un valor presupuestario de Q. 350,000.00 y se contó un ingreso de Q 179,060.00; teniendo una diferencia negativa para la entidad de Q. 170,940.00, que representa el 49%; determinando que dicha cuenta no se tomó en consideración en el registro de los usuarios, se utilizan tasas de cobro no legalizadas; no se evaluó el potencial de los usuarios inscritos, la escala en la que se encuentran inscritos, siendo éstos domiciliarios, comerciales, industriales y especiales, contando con valores diferentes para cada estrato. Esto evidencia la falta de aplicación de la fiscalización del proceso, tanto del registro, cobro, seguimiento y control.

En el caso de la cuenta arrendamiento de predios no se tuvo un valor presupuestario para el ejercicio 2011 y se percibió un ingreso de Q. 60,087.50, lo que evidencia nuevamente que no se efectúa la fiscalización en el proceso de presupuesto, catastro de bienes institucionales propiedad de la entidad, ni el seguimiento y control de los ingresos.

Si consideramos el rubro total de los ingresos corrientes o fondos propios, se tuvo un valor presupuestado de Q. 3,170,100.00 y al final del ejercicio un monto de Q. 2,539,548.80, con una diferencia absoluta de Q. 630,550.20, con un peso porcentual del 20% que se dejó de percibir en cuanto a los valores presupuestarios, sin tomar en cuenta que una gran mayoría de los valores presupuestados no se generaron con valores técnicos, ni apegados a la realidad del municipio, valores éstos que podrían mejorarse en forma considerable si se aplican conceptos de auditoría o fiscalización a los mismos.

3.1.2.4. Aspectos tributario-fiscales

3.1.2.4.1. Aspectos tributarios. En cuanto a los aspectos tributarios, debe considerarse que la entidad tiene que coadyuvar al cumplimiento de las políticas del Estado, mismas que consisten en forma general en reducir la pobreza, mejorar la calidad de vida de los vecinos, lograr el desarrollo económico de la población. Para lograr este cometido se hace necesario obtener recursos para realizar obras, prestar servicios para beneficio de los vecinos.

Debe considerarse que el buen uso de los recursos que se reciben o recaudan en las municipalidades puede mejorar la moral tributaria de los vecinos y que la municipalidad en este aspecto debería motivar el pago de tributos en general y en especial los que le competen a los vecinos por responsabilidades o corresponsabilidades con la entidad y provocar que los mismos lo hagan al Estado, exigiendo la verificación del cumplimiento de dichas obligaciones con empresas o personas individuales a quienes de una u otra forma tenga relación comercial o de servicios.

Considerando el aspecto tributario las municipalidades obtienen recursos por este concepto mediante el Impuesto Único Sobre Inmuebles, arbitrios municipales y dentro de éstos sobre establecimientos comerciales, de servicios, industriales, diversiones y espectáculos, sobre productos primarios minerales y vegetales, sobre productos agrícolas; Boleto de Ornato y las multas del boleto de ornato,.

Es importante destacar que la relación del vecino y la municipalidad debería tener y contar con reglas claras que generen confianza, tales como mostrar la inversión o gasto producto de sus contribuciones o pago de tributos, misma que facilitaría el proceso de la cultura tributaria.

En otro aspecto, la entidad colabora con el Estado en relación tributaria, cuando exige a los contribuyentes que le prestan servicios, tener al día sus obligaciones con la Superintendencia de Administración Tributaria, exigiendo constancias de pago, inscripciones, patentes; previo a efectuar negociaciones.

3.1.2.4.2. Aspectos fiscales. En cuanto a los aspectos fiscales de la municipalidad, la misma no está afecta al pago de impuestos como tal, siendo considerada consumidor final, sin embargo, tal como se describe en el Registro Tributario Unificado (RTU), tiene como impuesto afiliado únicamente el régimen de circulación de vehículos, dicha obligación es anual.

Por otro lado las municipalidades tienen los deberes formales de inscribirse en la Administración Tributaria, comunicar a la misma cualquier modificación a los datos de inscripción, la actualización de datos de inscripción, presentar declaraciones que correspondan con sus informes correspondientes con las leyes específicas, actuar como agente de retención, cumplir con cualquier otro deber formal que establezcan las disposiciones legales respectivas.

Capítulo 4

4.1. Propuesta de solución a la problemática

Ante el problema identificado en la municipalidad de Tactic, departamento de Alta Verapaz, mismo que tiene sus fundamentos en la baja recaudación de recursos financieros, situación que provoca efectos en otras áreas de la institución; se hace necesario realizar una propuesta de solución a la problemática detectada, que se basa en la implementación de un Sistema de Administración Tributaria Municipal, identificado también, bajo las siglas (SATMUNI) en la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) que tiene por objeto desarrollar cinco acciones puntuales que se basan en registro, fiscalización, cobranza, seguimiento y control, así como el desarrollo del proceso de cultura tributaria y atención al contribuyente; que pueden provocar la solución al incremento en la recepción de los recursos financieros de la entidad, facilitando la sostenibilidad de las acciones y la mejora constante de las mismas.

Dichas acciones se basan en el adecuado registro de contribuyentes y usuarios de los servicios públicos municipales, debido a que en la actualidad esa función está delegada a empleados y funcionarios, mismos que no cuentan con criterios específicos para la realización de la misma y en muchas ocasiones se obvia el adecuado procedimiento interno, lo que provoca que dichos registros no tengan efectos de eficiencia para la entidad, en cuanto a la generación de recursos.

La segunda acción que se propone llevar a cabo con la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal, (SATMUNI), consiste en la fiscalización de las operaciones y acciones realizadas por las unidades generadoras de ingresos, en cuanto a la verificación de las mismas, así como la debida aplicación de tarifas, tasas, bases legales, registro y operaciones contables, ubicaciones presupuestarias, entre otras.

La tercera acción que se propone desarrollar está basada en realizar cobros, misma que consiste en gestionar la cobranza, promoviendo una cultura de cobro, es decir acercar la institución a la población, por medio de notificaciones de las obligaciones tributarias y de servicios, para erradicar la costumbre actual de esperar a que los vecinos cumplan con

obligaciones llegando a las ventanillas de cobro sin haberles notificado de su situación ante la entidad.

La cuarta acción que se propone, se basa en promover el seguimiento y control de las acciones, es decir una medición constante de las operaciones, comparando lo ocurrido en periodos similares, en ejercicios o meses anteriores, en situaciones o épocas afines; de tal manera que permita realizar comparaciones y establecer las razones de las diferencias y atacar dichos elementos para lograr una eficiente realización de la obtención de recursos.

La quinta acción que se propone en la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) se basa en promover la cultura tributaria y una mejor atención al contribuyente, es decir informar a la población de las obligaciones tributarias, la obtención de recursos, los costos que implican la prestación de servicios, los gastos que se realizan con los fondos obtenidos y el compromiso ciudadano en facilitar la participación del Gobierno Local.

4.1.1. Viabilidad del proyecto

A la municipalidad le corresponde la captación de recursos económicos, para la realización de obras y prestar los servicios públicos necesarios; cuenta también con competencias normadas en el Código Municipal, donde especifican que la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) le corresponde recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos; por lo que resulta de mucha importancia para la entidad aplicar acciones integrales que provoquen la eficiencia en la recaudación; por eso se desprende la realización de la propuesta integral, consistente en la implementación de un Sistema de Administración Tributaria Municipal, (SATMUNI) con el fin de regular las acciones relacionadas con la recaudación de recursos financieros, observando con ello la legalización de los cobros o recepción de fondos efectuados.

La Unidad Financiera tiene por obligación que cumplir con acciones puntuales en la generación de ingresos corrientes o fondos propios municipales, de tal manera que la propuesta se basa en esas acciones, lo que viene a viabilizar el desarrollo de la misma.

Cuadro No. 05. Obligaciones DAFIM / Propuesta SATMUNI

Obligaciones DAFIM	Propuesta SATMUNI
Recaudar	Cobro
Controlar	Control
Fiscalizar	Fiscalización
Evaluar	Seguimiento
Administrar	
Actualizar el registro	Registro
Informar	Cultura Tributaria

Fuente:Elaboración propia con base al Código Municipal.

4.1.2. Recursos humanos

En el caso de los recursos humanos, se requiere la disposición de un horario que puede oscilar entre una a tres horas al mes de funcionarios o empleados municipales incluidos dentro del proceso de generación de recursos, para desarrollar reuniones de interacción e información relacionada con la realización del registro, fiscalización, cobranza, seguimiento y control, así como la cultura tributaria y atención al contribuyente, con el objeto de evaluar los resultados en cada uno de los procesos realizados.

4.1.3. Recursos financieros

Considerando que la municipalidad cuenta con las personas, por lo que se requiere la implementación de las funciones únicamente, pero será necesario asignar recursos, para realizar la actividad de cobros, situación que aún no se realiza, puesto que no se cuenta con esa función en forma específica, por lo que se puede considerar la asignación de un salario mínimo a un nuevo empleado que realice la cobranza; se necesitará realizar gastos relacionados a la promoción de actividades y generación de acciones para facilitar la incorporación de la cultura tributaria, mismos que no superan el valor de dos salarios mínimos en forma mensual.

4.1.4. Recursos administrativos

Se requiere la participación de empleados municipales como implicados directos del proceso, así como de funcionarios y autoridades para la toma de decisiones políticas y la autorización de

procesos y procedimientos relacionados con el mejoramiento de los ingresos corrientes de la entidad y la adecuada inversión de los mismos.

4.1.5. Recursos físicos

Será necesario contar con un espacio físico para realizar reuniones de trabajo con los principales involucrados en la realización de los procesos de registro, cobro, controlar y fiscalizar los tributos, dicho espacio físico debe contener mobiliario adecuado para realizar actividades, así como los materiales necesarios para el desarrollo de la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal.

4.2. Propuesta de solución o mejora

La propuesta de solución o mejora se basa en la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) en la Unidad Financiera; misma que consiste en mejorar el registro, cobranza, fiscalización, seguimiento y control, así como la promoción de la cultura tributaria; con el objeto de mejorar la captación de recursos financieros de la entidad.

Las acciones puntuales que se desarrollarán, están ligadas en forma específica a la base legal de la municipalidad, en este caso el Código Municipal y en forma específica las funciones u obligaciones de la Unidad Financiera; por lo que se considera que dicha propuesta impactará los resultados de efectividad en la recaudación de recursos para la entidad.

4.2.1. Introducción

Ante la problemática detectada en la Unidad Financiera de la Municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz, que puede resumirse en la baja obtención de recursos correspondientes a los ingresos corrientes o fondos propios municipales y esto provoca situaciones negativas a la entidad, ya que no se cuenta con la disponibilidad económica, financiera, y presupuestaria, lo que implica que no se puedan cubrir compromisos adquiridos en relación a los pagos a proveedores o gastos de funcionamiento o del personal de la institución.

Ante tal situación se hace necesario plantear soluciones integrales que promuevan cambios estructurales dentro del proceso financiero de la entidad. Considerando lo descrito, como

parte de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) se requiere desarrollar una propuesta de solución para cubrir las deficiencias encontradas; se propone la creación del Sistema de Administración Tributaria Municipal, mismo que tiene como objeto normar la planeación, organización, dirección y control; así como el funcionamiento general de la administración tributaria municipal.

La propuesta se basa en forma general en cinco acciones principales, tales como el registro, cobro, fiscalización, seguimiento y control, así como el desarrollo de una cultura tributaria; situaciones que vendrían a facilitar en forma directa la obtención de recursos y estos a su vez provocarían la solución a la problemática planteada, misma que se resume en la baja recaudación de ingresos corrientes tributarios de la entidad.

Previendo la importancia que tiene para la municipalidad clarificar de una manera certera y segura las acciones que son obligaciones dentro del marco regulatorio, la propuesta cuenta con una estructura por medio de componentes, así como la definición de características, la organización y jerarquización de la entidad en cuanto al Sistema y la definición de los principios para enmarcar las acciones como un proceso integral que facilite la obtención de mejores resultados.

4.2.2. Antecedentes

El desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) marcó las necesidades más urgentes de la entidad, tal como se pudo comprobar con los hallazgos detectados y las debilidades encontradas, de acuerdo al resultado de la investigación realizada, en la municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz, pudo determinarse que en la actualidad los ingresos corrientes o fondos propios son bajos, ya que los mismos no superan el 15% del total de los ingresos percibidos en un ejercicio fiscal; situación que conlleva o acarrea otras situaciones que pesan en los resultados, tales como atraso en los pagos o falta de disponibilidad de recursos para cumplir con las funciones municipales en beneficio de la población.

Las razones fundamentales que conllevan a este resultado de la baja obtención de recursos financieros, obedecen a que en la entidad no se realizan acciones tributarias en forma permanente, sin embargo dicha función está enmarcada dentro de las atribuciones de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), dictaminada por la máxima ley que

ampara o regula a las municipalidades, tomando en consideración lo anterior, la unidad financiera tiene como responsabilidad o competencia recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos y en general todas las rentas e ingresos que deba percibir la municipalidad; por lo que se hace importante que la unidad referida, cuente con un instrumento o bases que fundamenten las funciones tributarias enunciadas anteriormente, para realizar acciones en registro, fiscalización, cobranza, seguimiento y control, así como el desarrollo de cultura tributaria.

4.2.3. Justificación

La Constitución Política de la República de Guatemala determina la autonomía municipal y para ello faculta a las municipalidades a emitir ordenanzas y reglamentos para obtener y disponer de sus recursos, así también autoriza a las Corporaciones Municipales a la captación de recursos financieros que procuren el fortalecimiento económico para la realización de obras y prestar los servicios públicos necesarios a la población.

Por otra parte el Código Municipal otorga a las Municipalidades a través de las funciones y competencias de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, las facultades normativas de recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos; también determina que el Municipio elige sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses; obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, del ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos; también determina que uno de los elementos básicos que integran el municipio, es la capacidad económica municipal.

Por otra parte, también el Código Municipal determina que son derechos y obligaciones de los vecinos contribuir a los gastos públicos municipales y la utilización de acuerdo a la naturaleza de los servicios públicos municipales.

Por lo que en el proceso de modernización y descentralización de las municipalidades es necesario establecer un Modelo Tributario Municipal con el objeto de mejorar la eficiencia, eficacia y simplificación de la administración tributaria municipal; que con los cambios y modificaciones a la legislación municipal y la determinación de las funciones tributarias municipales hace necesaria la implementación de un Sistema de Administración Tributaria Municipal,

(SATMUNI), a efecto de asignar responsables directos e indirectos en la realización de cada uno de los procesos y funciones tributarias que fortalezcan la capacidad de recaudación local.

La aplicación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) vendría a solucionar en gran parte la obtención de una mayor cantidad de recursos financieros, así como la sostenibilidad de la misma y que dicha recaudación sea permanente y cuente con una mejora constante, misma que fortalecería en forma directa la entidad y provocaría una mejor prestación de los servicios públicos municipales, en su creación, mantenimiento, mejoras y ampliaciones, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la población.

4.2.4. Objetivo general

El Sistema de Administración Tributaria tiene como objetivo general mejorar la eficiencia, eficacia, racionalización, simplificación y transparencia de la administración tributaria municipal, con el fin de mejorar y fortalecer la capacidad municipal en la recaudación de los ingresos corrientes o fondos propios de la municipalidad.

4.2.5. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del Sistema de Administración Tributaria Municipal, son:

- a) Proporcionar los elementos técnicos necesarios para la estructuración del proceso tributario de la administración financiera integrada municipal.
- b) Impulsar una gestión tributaria municipal proactiva.
- c) Proporcionar información tributaria, útil, necesaria y oportuna a los contribuyentes y a la administración local.
- d) Identificar e individualizar la situación tributaria de los contribuyentes frente a la Administración Municipal.
- e) Controlar de una manera efectiva la evasión y elusión tributaria municipal.
- f) Facilitar a los contribuyentes las formas de pago de sus obligaciones tributarias.
- g) Racionalizar los procesos y procedimientos que soportan la gestión tributaria municipal.
- h) Interrelacionar las áreas funcionales de la gestión tributaria municipal para potenciar su efectividad.

- i) Integrar la herramienta tecnológica existente, utilizada por otros sistemas administrativos con el Sistema de Administración Tributaria Municipal.
- j) Proporcionar elementos de base para incentivar en el contribuyente la voluntad de cumplir con sus obligaciones tributarias.
- k) Facilitar el proceso de transparencia en la administración tributaria local.

4.2.6. Sistema de Administración Tributaria Municipal

El sistema de Administración Tributaria Municipal, consiste en primer término en delegar la función tributaria al personal que ya labora en la entidad, mismo que contiene las acciones principales que se deben seguir para hacer más eficiente la recaudación de ingresos corrientes o fondos propios municipales.

4.2.7. Componentes.

Para que el Sistema de Administración Tributaria Municipal, sea efectivo y logre los objetivos propuestos, se deben observar los siguientes componentes:

- a) **Registro:** Comprende el manejo de las funciones de cuenta corriente, control de los pagos, emisión de notificación de cobros, emisión de facturas, entrega de formularios y recepción de declaraciones y manejo de los registros.
- b) **Fiscalización:** Implica el control de las obligaciones de declarar y demás obligaciones implícitas en las acciones que devienen de los servicios o la situación tributaria; la verificación de la exactitud de las declaraciones y registros de contribuyentes y usuarios.
- c) **Cobranza:** Es la recuperación de las obligaciones de los contribuyentes y usuarios que presentan mora en los diferentes registros y la acción de la notificación constante para el cumplimiento voluntario de las obligaciones con la entidad.

- d) **Seguimiento y Control:** Comprende el análisis de la información para la planeación estratégica necesaria, cuadros comparativos de resultados anteriores, el establecimiento de indicadores, la generación e implementación de estrategias y evaluación de resultados, así como la actualización de los mandatos legales internos o externos, con el objetivo de maximizar la administración y recaudación de los tributos municipales.

- e) **Cultura Tributaria y Atención al Contribuyente:** Consiste en promover el conjunto de valores, comportamientos y reglas que son aceptadas por los miembros de una sociedad en relación con la obligación ciudadana de contribuir a las cargas del Estado y que conducen al cumplimiento voluntario y espontáneo de los deberes tributarios, soportados en una responsabilidad ciudadana, solidaridad social y respeto a la ley.

4.2.8. características

Las características del Sistema de Administración Tributaria Municipal, son las siguientes:

- a) **Confiabilidad.** Se relaciona con la certeza legal y contable en los datos y los hechos tributarios que proporciona el Sistema de Administración Tributaria Municipal. El contribuyente y la administración tienen confianza en que los datos suministrados son ciertos, ya que provienen, consecuencia de un proceso del registro, control, fiscalización, seguimiento técnico y de actualización permanente de la información.

- b) **Unidad.** Se refiere a la existencia de un proceso único, especializado y enfocado en la gestión tributaria municipal.

- c) **Integralidad.** Garantiza la eficacia y eficiencia del Sistema de Administración Tributaria Municipal, ya que, proporciona la coherencia de los subsistemas políticos, administrativos y técnicos de las áreas funcionales y su interrelación mediante procesos y procedimientos.

- d) **Verificabilidad.** La información que procesa el Sistema es fácilmente revisable por medios de auditoría u otro procedimiento contable o de verificación que se instaure. Este criterio favorece la transparencia en el manejo de los recursos municipales.
- e) **Oportunidad y utilidad.** Se relaciona con la información a tiempo y oportuna que suministra el Sistema, tanto para los administradores, técnicos especializados y autoridades locales utilizada como base dentro del proceso de toma de decisiones, como para los contribuyentes en su situación particular a la relación con la administración tributaria.
- f) **Seguridad.** El proceso organizativo de la Administración Tributaria Municipal disminuye el riesgo de alterar la información y registro de información tributaria municipal al determinar procedimientos claros y precisos para el manejo de la misma y claves de acceso al usuario interno de los sistemas operativos existentes en la municipalidad.

4.2.9. Organización

La organización de la Administración Tributaria Municipal, se propone que funcione de la siguiente manera:

- a) **Órgano Rector.** El Concejo Municipal es el órgano rector del Sistema de Administración Tributaria Municipal, mediante la fijación de políticas, criterios, regulaciones y normas relativas a la administración tributaria municipal, en el marco de las facultades establecidas en el Código Municipal y las disposiciones de la ley y ordenanzas tributarias del municipio.
- b) **Responsables.** Corresponde al Alcalde, a través de la Dirección de la Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) la orientación general del Sistema de Administración Tributaria Municipal, con base a la normativa establecida por el Concejo Municipal, en observación al Código Municipal y las leyes y ordenanzas tributarias del

municipio, para lo cual expedirá órdenes, instrucciones y medidas necesarias a los funcionarios pertinentes.

4.2.10. Principios de operación.

El Sistema de Administración Tributaria Municipal, el cual estará al servicio de los intereses generales de los habitantes del municipio y se desarrolla con base a los fundamentos de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, mediante la delegación de funciones, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios en la jurisdicción del municipio. En los procesos y la estructura organizativa del Sistema de Administración Tributaria Municipal se regirán por los principios de gestión programática, eficacia, eficiencia, cobertura, flexibilidad e integralidad.

- a) Del principio de gestión programática. En aplicación de este principio las funciones que deba realizar cada una de las dependencias de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal o unidades relacionadas con los procesos tributarios, dentro del proceso organizacional que propone el Sistema de Administración Tributaria Municipal, deberán responder a la formulación de planes, programas y proyectos que justifiquen su intencionalidad y pertinencia para el desarrollo de las políticas tributarias municipales.
- b) Del principio de eficacia. En virtud de éste principio, se determinarán los objetivos, metas y productos de cada plan, programa o proyecto que desarrollen las dependencias o unidades de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal o procesos relacionados con otras unidades en materia tributaria con un enfoque de calidad en la gestión, indicadores de gestión claramente establecidos y definiendo al contribuyente o usuario como objeto de la acción.
- c) Del principio de eficiencia. En todo caso cada una de las unidades de trabajo de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal o procesos relacionados con otras unidades que atiendan las acciones del Sistema de Administración Tributaria Municipal

deberán optimizar en sus planes, programas y proyectos, el uso de los recursos y racionalizar los procesos de tal manera que direccionen el cumplimiento adecuado de sus funciones y el ejercicio del control de gestión y resultados.

- d) **Del principio de cobertura.** En desarrollo de este principio las unidades que atiendan el Sistema de Administración Tributaria Municipal, deberán determinar sus mecanismos e instrumentos de gestión para garantizar la efectividad de su acción en los diferentes niveles administrativos.
- e) **Del principio de flexibilidad.** En virtud de este principio la estructura orgánica de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal u otra relacionada en materia tributaria, desagregará lo menos posible sus dependencias, de manera que su ajuste se realice en relación directa con las necesidades de las políticas, planes, programas y proyectos del correspondiente plan de tributación municipal.
- f) **Del principio de integralidad.** La organización y funcionamiento de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal en materia tributaria, tendrá propósitos unificados de conformidad con los programas de gobierno municipal y en tal sentido, sus dependencias trabajarán armónica y coordinadamente para el logro de las metas financieras propuestas.

La aplicación de los principios anteriores, deberá orientar el funcionamiento y la organización del Sistema de Administración Tributaria Municipal para garantizar los resultados de su gestión municipal en materia de recaudación.

4.2.11. Modelo de gestión.

La Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, funcionará teniendo como referente de gestión los procesos: registro, recaudo, fiscalización, cobranza, servicio y asistencia

tributaria, seguimiento y control y los procedimientos respectivos para facilitar la cultura tributaria.

4.2.12. Carácter de la estructura orgánica.

La estructura orgánica del Sistema de Administración Tributaria Municipal, tiene un carácter integral, flexible y se constituye en el medio para la consecución de los objetivos constitucionales y legales de la entidad municipal, al igual que para el logro de los objetivos formulados en los planes de tributación municipal. Dependiendo de la complejidad y carga de trabajo en materia tributaria las municipalidades podrán adoptar la creación de una unidad especializada en el desarrollo de las funciones tributarias del municipio, teniendo en cuenta para la creación de la misma, estudios de costo-beneficio que sean favorables económicamente a la municipalidad.

4.2.13. Niveles de la estructura orgánica.

En la estructura orgánica de la Administración Financiera Integrada Municipal, deberán distinguirse los niveles de gestión que determinen las instancias responsables de la dirección general, formulación de políticas, planes, programas y objetivos estratégicos y de control de la gestión tributaria y el nivel responsable por la consecución de las metas de los planes y proyectos que estén bajo su competencia.

4.2.14. Definición de procesos.

La definición de los procesos de tributación dentro de la estructura orgánica funcional a partir de la vigencia del presente acuerdo la gestión tributaria municipal, tendrá la definición de los procesos de la estructura orgánica funcional existente.

- a) **Función del Registro Tributario:** Esta función tendrá dependencia jerárquica de la jefatura de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal y tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo del proceso de registro y control de contribuyentes tributarios y usuarios.

- b) **Función de Cobranza:** Esta función tendrá dependencia jerárquica de la jefatura de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal y tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo del proceso de cobranza, es decir establecer la cantidad y montos de la mora, ordenarla y realizar las visitas a dichos usuarios o contribuyentes para notificar el valor de lo adeudado a la entidad, darle seguimiento al proceso hasta que dichos valores hayan sido cancelados, parcial o totalmente.

- c) **Función de fiscalización:** Esta función tendrá dependencia jerárquica de la jefatura de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal y tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo del proceso de fiscalización, el cual consiste en el acompañamiento al proceso en general, verificando el cumplimiento de cada acción generada y la evaluación previa de resultados.

- d) **Función de Dirección, seguimiento y control:** Le corresponde a la Administración Financiera Integrada Municipal las funciones de aplicación y direccionamiento de las políticas tributarias emanadas del Concejo y Alcaldía Municipal; de ellas dependerán en orden jerárquico las áreas funcionales del Sistema de Administración Tributaria Municipal y tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo el proceso de seguimiento y control, el cual consiste en evaluar los resultados de las acciones, medir las acciones en períodos similares, verificar la efectividad que se ha tenido en períodos recientes y comparar resultados, así como socializar dicha información con quienes intervinieron en el proceso para autoevaluar sus acciones.

- e) **Función de cultura tributaria y atención al contribuyente:** Esta función tendrá dependencia jerárquica de la jefatura de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal y responderá por los procesos de formación y promoción de cultura tributaria, así como de mejorar la atención a contribuyentes y usuarios, desarrollando acciones de información y divulgación de resultados tanto de los ingresos así como de la efectividad de la inversión realizada con los recursos obtenidos.

4.2.15. Criterio del personal de planta, global y flexible.

La asignación de funciones en la planta de personal existente de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal en materia de tributación se determinará según las cargas de trabajo que se realice al interior de la misma y su medición será realizada según la complejidad y frecuencia.

4.2.16. Delegación de funciones.

Los funcionarios que atienden el Sistema de Administración Tributaria Municipal, podrán autorizar a otros funcionarios o delegar dichas funciones en forma oficial, así como asignar a otras unidades municipales o empleados dependientes de ellos para resolver determinadas materias o hacer uso de las atribuciones que el Código Municipal y ordenanzas tributarias existentes.

Cronograma de trabajo

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) se hizo necesario plantear un cronograma de trabajo, para planificar etapas y tiempos, el cual fue mensual y semanal, iniciando en enero y finalizando en junio del año 2012. Las etapas se definieron en base a tres procesos importantes, que fueron el desarrollo preliminar del anteproyecto y este abarcó desde la planificación para efectuar el Diagnóstico Integral, hasta la presentación del anteproyecto; luego se generó la etapa del desarrollo del trabajo de campo, que abarcó desde el cambio del anteproyecto a la redacción del tiempo pasado, hasta la presentación del proyecto y por último la etapa de la elaboración de la propuesta, así como la presentación de la misma. El cronograma en forma general se cumplió en una aproximación al 80%, esto debido a que se desarrollaron varias actividades alternas y las condiciones de la empresa donde se efectuó la mayor parte de la práctica, situación que influyó en la falta de entrega de información o la disponibilidad de tiempo para responder encuestas o solventar dudas puntuales de las principales acciones de investigación o la revisión de documentación, así como la realización de las observaciones de los procesos que se generan en la entidad.

Cuadro No. 06. Cronograma de trabajo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA - PED -																											
EMPRESA: MUNICIPALIDAD DE TACTIC, DEPARTAMENTO: DE ALTA VERAPAZ DIRECCIÓN: 2da. Calle 07-13, zona 1.		Enero 2012		Febrero 2012				Marzo 2012					Abril 2012				Mayo 2012				Junio 2012						
ETAPAS Y TIEMPOS	Mes/año SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Etapas didácticas de la PED																											
Desarrollo preliminar de anteproyecto	Desarrollo de planificación del trabajo																										
	Contacto inicial																										
	Obtención de información																										
	Instrumentación																										
	Análisis de la información																										
	Propuesta																										
	Revisión y discusión del anteproyecto																										
	Presentación del ante proyecto																										
Etapas de desarrollo del proyecto																											
Desarrollo del trabajo de campo	Traslado del anteproyecto a tiempo pasado																										
	Presentación de instrumentos para el trabajo de campo																										
	Presentación de planteamiento del problema																										
	Presentación metodológica																										
	Presentación del aporte																										
	Presentación de resultados de la investigación																										
	Presentación de análisis de resultados																										
	Presentación de conclusiones																										
	Presentación de la propuesta																										
	Presentación del proyecto																										
Etapas de desarrollo de la propuesta																											
Elaboración de la propuesta	Desarrollo de la propuesta																										
	Presentación de la propuesta																										
	Ajustes y rectificaciones																										
	Correcciones																										

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Con la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) la Unidad Financiera de la Municipalidad de Tactic, del Departamento de Alta Verapaz, la entidad obtendrá una mayor cantidad de recursos financieros, en forma permanente y estable; esto facilitará el cumplimiento de los compromisos económicos que requiere para el cumplimiento de sus funciones.

En la evaluación de las áreas productivas de la entidad, pudo determinarse que existen varias que no han sido explotadas y otras que se trabajan sin la efectividad que se debería para obtener una mayor cantidad de recursos financieros que faciliten las acciones de la entidad en beneficio de la población.

En la evaluación de los recursos financieros de la entidad pudo determinarse que el mayor peso porcentual está orientado a los ingresos de operación, dentro de los cuales aparecen la cuenta turicentros que representa el 2.43% de los ingresos totales, así mismo la cuenta piso de plaza, con un 1.32%, la cuenta canon de agua que tiene un peso porcentual de 1.04%.

Se determinó que los mejores ingresos con que cuenta la entidad no se obtienen por medio del registro de usuarios, sino por actividades que genera la municipalidad, sin que éstos sean sostenibles ya que dependen de condiciones externas y no de la prestación de un servicio específico.

Las áreas o unidades administrativas y financieras que realizan el proceso de registro de contribuyentes y usuarios en la entidad, son la oficina del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) cuando inscriben a los contribuyentes; la unidad de Servicios Públicos Municipales, por la inscripción de los usuarios de los servicios básicos municipales.

Pudo determinarse que la entidad no fiscaliza el proceso de gestión u obtención de los recursos financieros, por lo que el planteamiento o propuesta para la implementación del Sistema de Administración Tributaria, vendría a mejorar la generación de ingresos y la consolidación de acciones para hacer más efectiva la recaudación.

En el desarrollo de la investigación realizada en la Práctica Empresarial Dirigida (PED) pudo determinarse que la entidad no efectúa el proceso de cobro, situación que genera la obtención de ingresos bajos en cuanto a los recursos financieros de la entidad y en especial los ingresos corrientes o fondos propios municipales.

Pudo observarse que en la Municipalidad no existe una persona específica para efectuar el seguimiento y el control, por medio de evaluaciones constantes en cuanto a la obtención de recursos financieros de la entidad.

En la evaluación realizada a la entidad pudo determinarse que no se ejecutan acciones en cuanto a la promoción de la cultura tributaria, así como la rendición de cuentas se efectúa por cumplimiento a los conceptos legales que la obligan, pero no se desarrollan de una manera efectiva, situación que provoca la no generación de impactos en la obtención de recursos financieros.

Recomendaciones

Para hacer más efectiva la recaudación de ingresos corrientes o fondos propios municipales, se recomienda que deben efectuarse acciones integrales, tales como la implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal, que vendría a provocar que la entidad obtenga una mayor cantidad de recursos financieros y éstos a su vez, solventar los compromisos y darle cumplimiento a las obligaciones de la entidad.

Debe procurarse la integración proactiva del equipo de trabajo de la entidad, así como la interacción de una manera frecuente de las personas involucradas dentro del proceso financiero, ya que esta acción puede provocar una mejor evaluación de los procedimientos ejecutados y ayudar en el desarrollo del crecimiento económico de la institución.

La implementación del Sistema de Administración Tributaria Municipal (SATMUNI) en la unidad financiera de la Municipalidad, llevaría la creación de nuevas funciones, no así la asignación de mayores puestos, ni la contratación de más personal, sino más bien la participación proactiva dentro del proceso y esto la efectividad en la obtención de recursos.

Se recomienda la mejora constante de la recaudación de ingresos corrientes o fondos propios municipales, ya que esto facilita la disponibilidad presupuestaria y financiera de la entidad en el cumplimiento de sus funciones y la generación de acciones que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio

Se hace necesario que la municipalidad implemente un manual o guía de las funciones específicas, tomando en cuenta de las acciones que devienen del Sistema de Administración Tributaria Municipal en la Unidad Financiera; esto para garantizar la sostenibilidad.

Referencias bibliográficas

Contreras Reynoso, José Daniel, (2002). Breve Historia de Guatemala, Guatemala: *Piedra Santa*.

Osorio, Cesar Ney, Monroy Jorge, Kurth Alexandra. (2008). El Tesoro Escondido, Los Ingresos Municipales Olvidados en Guatemala, Guatemala: *Promudel*.23, 24, 25.

Programa Municipios para el Desarrollo Local –Promudel– (2011). Apuntes para Políticos y Directivos Municipales. Leyes claves, finanzas, transparencia, participación, servicios públicos y políticas contra la pobreza. *Promudel*.

Programa Municipios para el Desarrollo Local –Promudel– (2011). Manuales de Gestión Municipal, El A,B,C del Gobierno Municipal; tomo Las Finanzas Municipales.*Promudel*.

Ospina Cruz, José., Ariza Duarte, Juan., Zarama Vasquez Fernando. (2004). Herramientas para la Gestión Tributaria Municipal, Bogotá, Colombia: *Prodespaz*.

Congreso de la República, Código Municipal, (2002), Decreto Legislativo 12-2002, Guatemala: *Tipografía Nacional*.

Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, (1985)*Tipografía Nacional*.

Congreso de la República,(1997). Ley orgánica del presupuesto. Decreto Legislativo 101-1997. Guatemala: *Tipografía Nacional*.

Congreso de la República. (1987). Ley de Servicio Municipal. Decreto Legislativo 101-87. Guatemala: *Tipografía Nacional*.

Ministerio de Finanzas Públicas, (2005). Dirección Técnica del Presupuesto, Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, Guatemala, *Tipografía Nacional*.

Cooperación Internacional (2001). Foro Nacional, La modernización de las Finanzas Municipales, el gasto, el egreso, el endeudamiento, los fondos sociales. USAID, GTZ, Invent.

Programa Municipios para el Desarrollo Local –Promudel– (2012). Administración Municipal Moderna en Guatemala.

International Federation of Accountants –IFAC– (2009) Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. México. *Instituto Mexicano de Contadores Públicos*.

Anexos

Anexo 01.
Cruce de cartas



Cobán, A.V. enero 19 de 2012.

Licenciado:
Edin Rolando Guerrero Milian
Alcalde Municipal
Municipalidad de Tactic
Su Despacho.

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 al alumno de la universidad, ERICK NOLBERTO GUERRERO MILIAN, para que pueda desarrollar su práctica en la Unidad de Auditoría Interna, en la institución que usted dignamente dirige.

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

Atentamente,

Nora Lujana Figueroa Hernández
Coordinadora Facultad Ciencias Económicas



- 10a. avenida 31-43, Boulevard Acatán, zona 17 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt



**Municipalidad de la Villa de
Tactic, Alta Verapaz**

2^a. Calle 07-13, Zona 01
Teléfonos: 79539038 - 79539039
Telefax: 79539101

www.munitactic.gob.gt

Villa de Tactic, Alta Verapaz, 20 de Enero de 2012.

Licenciada:

Nora Liliana Figueroa Fernández,
Coordinadora Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana,
Sede Cobán, Alta Verapaz.

Estimada Licenciada:

Por este medio me dirijo a usted para saludarlos y desearle éxitos al frente de sus actividades cotidianas.

El motivo de la presente es para comunicarle que hemos autorizado al Estudiante **Erik Nolberto Guerrero Milián**, para que pueda desarrollar la Práctica Empresarial Dirigida –PED- en la unidad de Auditoría Interna, tal como lo solicita en su carta fechada el diecinueve de enero del presente año.

Agradecemos de antemano el haber tomado en cuenta a ésta institución al servicio del pueblo, para el cometido en referencia, asimismo, desde ya ponemos a la disposición del estudiante la información que sea requerida para la realización de dicha práctica empresarial dirigida.

Con los respetos de siempre, me despido de usted,

Deferentemente,

Lic. Edin Rolando Guerrero Milián,
Alcalde Municipal.



Anexo 02.
Evaluación integral
Información General de la entidad

Contacto Inicial

Antecedentes del municipio

El municipio de Tactic, departamento de Alta Verapaz, fue fundado en el año 1,545 y desde esa fecha ha permanecido bajo de las normas que regulan a los municipios del país en la historia, esto, se refiere a que ha estado bajo la aplicación de las leyes vigentes; entre ellas eligiendo a sus autoridades, ordenamiento del territorio, disponiendo de los recursos y el cumplimiento de las competencias que le son inherentes o delegadas por parte del Gobierno Central.

En la actualidad y desde el año 1986, fecha en que inicia el proceso democrático en Guatemala, ha ejercido la elección popular de sus autoridades por medio del voto libre y secreto como lo manda la Constitución Política de la República de Guatemala. En ese orden de ideas, podemos indicar que la Municipalidad es una institución sustentada en el régimen municipal que invoca dicha Constitución Política de la República, considerando para ello la autonomía municipal, que le permite elegir a sus propias autoridades, obtener y disponer de los recursos, así como atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial y el cumplimiento de los fines propios. De la misma forma el Código Municipal constituye el instrumento legal principal en que se basa y rige la gestión así como las condiciones generales; ratificando que parte de la autonomía que se le atribuye el Gobierno y la administración de sus intereses, la obtención de los recursos, así como la disposición de los mismos, entre otras cosas.

Situación poblacional

En relación a la situación poblacional, Tactic, Alta Verapaz, cuenta con una población de 35,174 habitantes, según los datos del Instituto Nacional de Estadística, de los cuales el 48% pertenecen al sexo masculino, el 52% al sexo femenino. Cuenta con trece aldeas, treinta y ocho caseríos y cinco barrios urbanos, ocho microrregiones y cuatro fincas.

Marco jurídico institucional

En el marco jurídico institucional, las municipalidades en su complejaregulación jurídica, tiene relación con otras leyes nacionales que norman las acciones, dentro de ellas, leyes que permiten el traslado de fondos municipales por asignaciones específicas como una obligación nacional; esto hace que las mismas constituyan diferentes fuentes de financiamiento, la mayor parte estatales y las normas locales para la aplicación de tasas y arbitrios que se relaciona con los ingresos corrientes municipales, mismos que podemos identificar como los ingresos que recibe la institución por el cobro de tributos, tasas por la prestación de servicios o contribuciones. Su relación con otras leyes está regulada la coordinación de acciones para lograr los fines del Estado en forma general, sin menoscabo de la autonomía que rige a los municipios, pero que en general deben aplicarse para provocar la realización del bien común.

Estructura organizacional

La Estructura organizacional de la municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, está constituida y cuya jerarquía superior está, por legalización y acción, el Concejo Municipal, mismo que se elige por un período de cuatro años y cuyo cuerpo colegiado representa la máxima autoridad, delegando la administración al Alcalde Municipal, para el seguimiento de las acciones administrativas naturales que requieren para el funcionamiento adecuado de la institución , así como el cumplimiento a los acuerdos y compromisos delegados del cuerpo colegiado en mención.

Cuenta también con diferentes unidades administrativas y de asesoría, dentro de las que podemos mencionar: Auditoría Interna, Alcaldía Municipal, en su contexto general; Juzgado de Asuntos Municipales, Secretaría Municipal, Dirección de la Administración Financiera Integrada Municipal, Dirección Municipal de Planificación, Unidad de cobros y administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios Públicos Municipales, Dirección de la Oficina de la Mujer, Dirección de Cultura y Deportes, Unidad de Seguridad Vial y la Unidad de Información Pública.

Obtención de recursos

La municipalidad de Tactic, Alta Verapaz, cuenta con ingresos corrientes que percibe por el cobro de los impuestos, por la venta de bienes y servicios administrativos, los ingresos de operación y las rentas de la propiedad; por otro lado también recibe fondos por las transferencias del Gobierno Central, ingresos éstos que se destinan a apoyar el funcionamiento y la inversión del municipio para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Competencias municipales

La municipalidad cuenta con dos tipos de competencias, las propias que son las que debe ejecutar y cumplir como acción inherente al trabajo municipal y las delegadas, mismas que el Gobierno Central le trasfiere para que las cumpla o coopere en su desarrollo.

Para cumplir con las competencias municipales, tanto propias como delegadas, se hace necesario obtener recursos por la gestión o administración de los servicios públicos en general y otra parte proviene del Gobierno Central por medio de transferencias. Por ello resulta importante que la institución produzca fondos para mejorar la inversión en el municipio, así como el mantenimiento de los servicios en forma adecuada previendo su creación, ampliación, mantenimiento de los mismos. Un municipio que tenga mejores posibilidades de recaudación, tiene una mejor expectativa de cumplir con sus fines, ya que las necesidades son muchas y los recursos en forma general son limitados. De esto se puede deducir la importancia que tiene para la municipalidad realizar mediciones, así como las comparaciones respectivas que ayuden a determinar la efectividad generada en la obtención de recursos, al mismo tiempo proponer nuevas acciones para el fortalecimiento de los mismos, verificar la vigencia y actualidad de las tasas a los servicios, los impuestos, tributos, arbitrios que deben cobrarse, la legalidad de los mismos y la aplicación o cobro.

Orientaciones estratégicas

Dentro de las orientaciones estratégicas la institución se tiene el establecer una forma de gobierno y una relación con los ciudadanos; un gobierno incluyente que privilegie el dialogo, la negociación, los acuerdos y la participación ciudadana en la vida pública; orientadora de una

administración que impulse grandes y pequeños proyectos y proporcione servicios públicos de calidad eficiente y transparente.

Visualización institucional

La visualización de la municipalidad de Tactic, Alta Verapaz, se plantea ver al municipio sustentable, limpio, ordenado, que cuente con los servicios públicos de calidad, con seguridad pública y eficiencia administrativa; como ciudadanos preparados y capacitados para el trabajo productivo participantes en las tareas del desarrollo integral defensores de su identidad y de su patrimonio natural y cultural; comprometidos con el gobierno en la democracia política, económica y social.

Áreas alcanzadas

En cuanto a las áreas alcanzadas para la realización de el informe del diagnóstico integral, se tienen la unidad financiera municipal, quien ejecuta las funciones de recaudación de ingresos y la administración de los mismos, las operaciones presupuestarias y contables, incluyendo las acciones de auditoría; por otro lado se evaluó la dirección de los servicios públicos municipales, quienes son los encargados de la prestación y el control de los mismos, en cobertura, calidad, continuidad y permanencia, evaluación de costos y ejecución de acciones que tiendan a la prestación de mejores servicios, tanto urbanos como rurales. También se evaluó la unidad de Secretaría Municipal que tiene funciones netamente administrativas, de control, así como de asesoría legal al Concejo Municipal y al personal en general de la municipalidad en la ejecución de acciones.

Estudios efectuados

Para realizar el presente diagnóstico integral de la municipalidad, se hizo necesario realizar estudios, tales como análisis de datos, evaluación de costos, interpretación de ejecuciones presupuestarias, tanto de los ingresos como de los egresos, investigación de planes, programas, actividades, obras y proyectos ejecutados, en el último ejercicio fiscal; evaluación del personal,

en cuanto a la pertenencia sociocultural y la conceptualización de género, así como la formación profesional de los mismos.

En cuanto a los estudios efectuados para la realización del diagnóstico integral se efectuó, también, por medio de elaboración de encuestas, entrevistas a personal clave dentro de la municipalidad y observación general de acciones en los ámbitos contables, financieros, auditoría, cobros, compras, contrataciones, operaciones, sistemas y de funciones del personal en general.

Diagnóstico general

Las municipalidades en general, tienen confiadas competencias municipales, tanto propias como delegadas, con las cuales el Estado provoca la realización del bienestar común y siendo la municipalidad el espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos, necesita contar con recursos que le permitan realizar acciones en función del cumplimiento de sus fines. Estos recursos se obtienen de cuatro formas básicas, la primera es obtener recursos por la gestión o administración de los servicios públicos en general, la segunda son los que provienen del Gobierno Central por medio de transferencias, la tercera forma de agenciarse de fondos es la obtención de préstamos tanto nacionales como extranjeros y por último la donación de recursos, privados, nacionales o internacionales.

La generación de recursos propios provoca que el Gobierno Central, traslade un porcentaje más alto de transferencias a los municipios, por ello resulta importante que la institución produzca fondos para mejorar la inversión en el municipio, así como atender los servicios públicos en forma adecuada previendo su establecimiento, mantenimiento, ampliación y mejoras de los mismos.

Las municipalidades del país, dentro de ellas la Municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, cuenta con ingresos corrientes que percibe por el cobro de los impuestos, por la venta de bienes y servicios administrativos, los ingresos de operación y las rentas de la propiedad; por otro lado también recibe fondos por las transferencias del Gobierno Central, ingresos éstos que se destinan a apoyar el funcionamiento y la inversión del municipio para mejorar la calidad de vida de los habitantes, existe también la opción de realizar préstamos bancarios, mismos que deben ser cancelados en el período de la autoridad que lo contrata, es

decir cuatro años como máximo; siendo estas la forma principal de obtener recursos para la ejecución de actividades, proyectos, obras, planes o programas, también existe la posibilidad de obtener donaciones tanto nacionales como extranjeras para el desarrollo de actividades o programas municipales.

Situación financiera

Para situar a la municipalidad en un contexto financiero al momento de realizar el estudio, se pudo determinar que la institución cuenta con un presupuesto aprobado para ser ejecutado en el año 2012, con un monto de Q 15,394,300.00, de los cuales Q 12,156,700.00 se obtendrán del Gobierno Central por medio de los diferentes programas nacionales, así como las asignaciones respectivas y tiene como propuesta recibir por la administración de los servicios y carga tributaria en general un monto de Q. 3,237,600.00.

En cuanto a los egresos, la municipalidad cuenta con unidades presupuestarias divididas en administración general, servicios públicos, orden público y administración de justicia, juventud, recreación, cultura, deportes, agua potable, drenajes e infraestructura sanitaria, limpieza y medio ambiente, desarrollo rural, red vial, educación, proyectos sociales, dentro de ellos, proyectos productivos.

En cuanto a los egresos generados por la municipalidad durante el ejercicio 2011, podemos destacar que el monto ejecutado de presupuesto municipal es de Q. 12,065,920.79, de los cuales se utilizaron para los gastos de funcionamiento el 23.35%, gastos de inversión el 62.82%, el pago de la deuda un 13.82%.

Unidades administrativas

Por otro lado la institución está organizada por medio de unidades administrativas, tales como, Concejo, Alcaldía, Auditoría Interna, Administración Financiera Integrada Municipal, Secretaría Municipal, Dirección Municipal de Planificación, Oficina Municipal de la Mujer, Información Ciudadana, Oficina del Impuesto Único Sobre Inmuebles. Cuenta con unidades de servicios públicos, tales como la Biblioteca Municipal, Turicentro Chamché, Rastro Municipal, Juzgado de

Asuntos Municipales, Policía Municipal de Tránsito, Policía Municipal, Oficina Municipal de la Juventud, Escuela de Cultura y Música.

Recursos humanos

La municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, cuenta con un registro de nóminas de sueldos y salarios, mismos que fueron cancelados en el mes de enero de 2012 y pertenecen al mes de diciembre 2011 y reportados al Instituto de Seguridad Social, pendiente de pago al momento de realizar el estudio, descritos de la forma siguiente: Unidad Administración Financiera Municipal 12 trabajadores que devengaron sueldos por Q. 28,412.70; Secretaría Municipal, 6 trabajadores que devengaron sueldos por Q. 15,725.08; Dirección Municipal de Planificación 5 trabajadores, que devengaron 13,175.08; Unidad de Información Pública, 2 trabajadores que devengaron Q 3,875.08; Juzgado de Asuntos municipales, 2 trabajadores, que devengaron Q. 5,937.54; Oficina del Impuesto Único sobre Inmuebles, 1 trabajador que devengó Q. 2,550.00; Oficina Municipal de la Mujer, que devengó Q. 1,937.54; Oficina Forestal Municipal, 1 trabajador, que devengó Q. 2,550.00; Biblioteca Municipal, 1 trabajador, que devengó Q. 1,937.54; Turicentros, 1 trabajador, que devengó, Q. 1,937.54; Rastro Municipal, 1 trabajador, que devengó Q. 1,937.54; Conserjería Municipal, 2 trabajadores, que devengaron Q. 3,875.08; Bomberos Municipales, 2 trabajadores, que devengaron Q. 3,875.08; Policía Municipal, 7 trabajadores, que devengaron Q. 13,625.24; Policía Municipal de tránsito, 8 policías, que devengaron Q. 15,925.24; Coordinación deportiva municipal, 1 trabajador que devengó Q. 2,000.00, Oficina Municipal de Cultura y música, 1 trabajador que devengó Q. 1,000.00; Administración del servicio de agua, 7 trabajadores que devengaron Q. 16,662.62; Sistema de Agua Potable y Alcantarillado 4 trabajadores, que devengaron Q. 7,750.16; Limpieza y mantenimiento de cementerio municipal, 4 trabajadores, que devengaron Q. 7,750.16; Limpieza y mantenimiento Turicentro Chamche, 6 trabajadores, Q. 11,625.24; Limpieza y Mantenimiento de parques y lugares de recreación 13 personas, que devengaron Q.. 25,188.02; mantenimiento y mejoras a edificios municipales, 9 trabajadores que devengaron Q. 17,437.86; Mantenimiento y reparación de alumbrado público, 1 trabajador que devengó Q. 2,000.00; Mantenimiento de calles y puentes urbanos 12 trabajadores que devengaron Q. 23,250.48.

Los datos anteriores dan como resultado un total de 110 trabajadores, con un devengado total en concepto de sueldos y salarios por un monto de Q. 231,940.82. En relación al género existen 18 mujeres, de las cuales 3 de ellas ocupan puestos claves dentro de la administración municipal, tales como Secretaria Municipal, Directora Financiera y Directora de Servicios Públicos; en relación a la interculturalidad de los 110 trabajadores, 93 son indígenas; en cuanto al nivel de profesionales universitarios, la municipalidad cuenta con 3 profesionales, en las carreras de Derecho y Ciencias Económicas.

Sistema contable

En el caso de la utilización de herramientas contables, administrativas o financieras; la municipalidad cuenta con el Sistema Integrado de Contabilidad para Gobiernos Locales, cuyas siglas son: SICOINGl, en el cual desarrollan las transacciones financieras y contables por medio de una plataforma virtual, cuya terminal central, se encuentra ubicada en el Ministerio de Finanzas Públicas; cuentan también para la administración de los servicios públicos, tributos y tasas, con el Sistema de Administración Financiera SIAF, que genera el control de los usuarios en agua, arbitrios (tasas) y el Impuesto Único Sobre Inmuebles, permitiendo el control de padrones de usuarios y contribuyentes, en los aspectos de registro y mora de cada persona individual o jurídica inscrita en los mismos.

Servicios que se prestan a los vecinos

La municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, presta a los vecinos los servicios públicos siguientes: parqueos, Turicentro, piso de plaza, canon de agua, arrendamiento de locales, alumbrado público, arrendamiento de predios municipales, rastros, certificaciones, banco de arena de material selecto, arrendamiento de salón municipal, servicios sanitarios, vivero forestal, gimnasio, escuela de música, servicio de energía eléctrica, cementerio, drenajes, arrendamiento de edificios, fotocopias, arrendamiento de mobiliario, arrendamiento de carnicerías, siendo éstos los más representativos, entre otros.

Contribuyentes y usuarios de los servicios

La municipalidad de Tactic, cuenta con registros de usuarios de los servicios públicos que se prestan, en este caso se denomina Padrón de Cuenta Corriente y se obtiene por medio de un reporte en el módulo de agua del Sistema Integrado de Administración Financiera –SIAF– que arroja un total de inscritos para el área urbana en el sistema de agua con un monto de 1903 usuarios.

En el caso de los servicios públicos diversos que presta la municipalidad, tales como arrendamientos, estacionamientos, arbitrios y todos aquellos servicios que generen cuenta corrientes, se denomina Padrón Cuenta Corriente de Arbitrios y cuenta con un registro de 1303 usuarios.

Así mismo en el caso del registro del Impuesto Único sobre Inmuebles, el cual se denomina en el sistema Padrón de Cuenta Corriente IUSI, se cuenta con un registro de 2071 contribuyentes inscritos.

Contribuyentes y usuarios con mora

En el caso de los contribuyentes y usuarios inscritos que registran mora en el atraso de sus pagos, podemos encontrar en agua 940, en arbitrios 569 y en el Impuesto Único Sobre Inmuebles 709.

Cuentas por cobrar

La municipalidad de Tactic, Alta Verapaz, de acuerdo a los servicios que presta, en sus tres rubros principales para el manejo de las cuentas por cobrar, se integran así: agua, arbitrios y el Impuesto Único Sobre Inmuebles, se cuenta con los siguientes reportes: la mora en agua es de Q. 195,470.00; la mora en Arbitrios es de Q. 138,762.75, IUSI, es de Q. 135,021.60; misma que sumada genera un total de Q. 469,254.35, dichos datos se encuentran generados al 3 de enero de 2012, por el responsable de obtenerlos y monitorear los resultados de cada ejercicio.

Base legal de las municipalidades

En relación al amplio marco normativo municipal, podemos clasificarlo en legislación de carácter general, que incluye la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley Electoral y de Partidos Políticos y su reglamento, así como el Código Municipal.

La legislación relacionada con el Organismo Ejecutivo de Estado que incluye la Ley General de Descentralización y su reglamento, así como la Ley del Organismo Ejecutivo.

La legislación en materia de control de la legalidad de las resoluciones de la Administración Municipal, se tiene la Ley de lo Contencioso Administrativo.

En la legislación de materia laboral, se tiene, La Ley de Servicio Municipal, la Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal, la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, el Código de Trabajo y la Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

En materia de legislación del registro Civil y de Vecindad, se incluye: el Código Civil, el Código Procesal Civil y Mercantil, el Código de Notariado, el Reglamento de inscripciones Civiles, La ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, el Reglamento para la aprobación de los estatutos, reconocimiento de la Personalidad Jurídica y Funcionamiento de los Comités Educativos –COEDUCAS – y de las Juntas Escolares, Ley de Cédulas de Vecindad y su reglamento, Numeración de orden de Cédulas de Vecindad, Ley de Migración, Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.

La legislación en materia ambiental, sanitaria y salud, se tiene: la ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, Reglamento sobre Estudios de Valuación de Impacto Ambiental, Ley Forestal, y su reglamento, Reglamento del fondo Forestal Privativo, Ley reguladora del Registro y Autorización de Motosierras, Ley de Áreas Protegidas y su reglamento, Código de Salud, Reglamento de Rastros para Bovinos, Porcinos y Aves.; Reglamento para la Autorización y Control Sanitario de establecimientos de alimentos preparados y bebidas no alcohólicas, en mercados, ferias y en la vía pública; Ley de atención a personas con discapacidad; Ley de accesibilidad a los medicamentos y su reglamento.

Legislación en materia de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, se tienen: la Ley de Parcelamientos Urbanos, Ley Preliminar de Urbanismo, Ley Preliminar de Regionalización, la Ley de Vivienda y Asentamientos Humanos y su reglamento, La Ley de Tránsito, La Ley de

Anuncios en Vías Urbanas, Vías Extraurbanas y Similares; La Ley de Titulación Supletoria, la Ley de inscripción de Bienes Inmuebles que Adquieren el Estado y sus Entidades Descentralizadas o Autónomas, la Ley de Establecimientos Abiertos al Público, la Ley de Fomento Turístico Nacional, la Ley de Expropiación Forzosa, la Ley Reguladora del Uso y Captación de Señales Vía Satélite y su Distribución por Cable, la Ley General de Electricidad y su reglamento, la Ley General de Telecomunicaciones, la Ley de Minería y su reglamento.

En la legislación en materia de planificación y participación ciudadana, se tienen: la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su reglamento, la Ley de Desarrollo Social.

En la legislación en materia de educación e interculturalidad, se aplica el Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo – PRONADE – la Ley de educación nacional, la Ley nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte, la Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación.

En la legislación fiscal y transferencias gubernamentales se tienen: el Código Tributario, la Ley del Impuesto al Valor Agregado, la Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos terrestres, marítimos y aéreos, la Ley del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles derivados del Petróleo, la Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, la Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento, la Ley del Arbitrio de Ornato Municipal.

En la legislación en materia de administración financiera municipal, se aplica: la Ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento, la Ley de Contrataciones del Estado, la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, la Ley del Fondo de Inversión Social y su reglamento.

En la legislación en materia de control y fiscalización, se tiene: la Ley Orgánica de la Contraloría de Cuentas y su reglamento, la Ley del Tribunal de Cuentas, la Ley Orgánica del Ministerio Público y el Código Procesal Penal.

Existe otra diversidad de normas, que se aplican en el ámbito municipal, tales como: la Ley de Protección para las Personas de la Tercera Edad, la Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, el Código de Comercio, la Ley del Café, la Ley de Arbitraje, la Ley del Mercado de Valores y Mercancías, la Ley de Tabacos y sus Productos, la Ley del Impuesto sobre Productos Financieros, la Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias, la Ley Orgánica del Organismo Legislativo, el reglamento para la obtención de

licencia para ejercer las funciones de comisionista, la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, la ley Orgánica de la Empresa Portuaria Quetzal, la Ley Orgánica de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomas de Castilla, la Ley Orgánica de la "Zona libre de Industria y Comercio Santo Tomas de Castilla" la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Electrificación - INDE – la Ley de Alcoholes, Bebidas Alcohólicas y Fermentadas, la Ley de Contribución al Funcionamiento de la Contraloría General de Cuentas, la Ley General de Pesca y Acuicultura, la Ley de Armas y Municiones y su reglamento, la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y su reglamento, la Ley Reguladora de las Áreas de Reservas Territoriales del Estado de Guatemala, la Ley de Fomento Industrial, la Ley de Defensa del Idioma, la Ley de Subsidio Estatal para el pago de Incremento, Bonificación y Reajuste al Salario Mínimo de los Trabajadores Municipales del País, la Consolidación de Salarios de los Servidores Públicos, Acuerdos de Paz, Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, Acuerdo sobre Aspectos Económicos y Situación Agraria, Acuerdo para el Reasentamiento de las Poblaciones Desarraigadas por el Enfrentamiento Armado Interno, Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática

Tasas vigentes

En la revisión efectuada a las tasas vigentes se pudo determinar que muchas de las mismas datan de varios años y que varios cobros se efectúan sin estar publicados en el diario oficial. En el caso de los arbitrios fueron publicados el 18 de febrero del año 1957; por otro lado existen tasas que datan del año 1988, 1998 y 2006 por lo que se puede observar que las mismas son obsoletas o no se ajustan a la realidad económica del municipio, aunque existen cuatro reglamentos publicados el 4 de abril de 2011 y se refieren a la administración de los servicios de agua potable; el reglamento municipal para el funcionamiento del transporte urbano y escolar; el reglamento de manejo de desechos sólidos para el municipio y el reglamento de administración y funcionamiento del servicio municipal del mercado.

Anexo 03.

Diagnóstico específico

De la realización del diagnóstico general, surgen algunos puntos que deben ser evaluados y analizados en forma separada, para llegar a desarrollar un diagnóstico específico, de dichas observaciones efectuadas se desprende que en nuestro análisis FODA, se haya podido determinar que en las distintas dependencias municipales se cuente con equipo de oficina en regular estado, mucho de éste ya está obsoleto y se trabaja con poca efectividad, pero todo obedece a la falta de recursos financieros. En la evaluación específica se pudo determinar lo siguiente:

Mobiliario y Equipo.

La mayor parte de oficinas carecen de equipo adecuado para trabajar, situación similar ocurre con el equipo de cómputo, ya que se cuenta con equipo antiguo y mucho de este ya se encuentra obsoleto, puesto que data de muchos años; con el agravante que existe que personal no cuenta con equipo adecuado para trabajar y mucho del equipo existente se usa en forma inapropiada.

Edificios e instalaciones.

Las instalaciones donde se ubican las unidades financieras, administrativas, operativas y para la prestación de servicios, se encuentran en mal estado, con evidente falta de mantenimiento, reparaciones y readecuaciones físicas.

Sueldos, salarios y remuneraciones.

También se pudo detectar que la mayor parte de los empleados sufren en el sentido económico y financiero por el atraso del pago de sus salarios, ya que dichas remuneraciones se reciben en fechas posteriores al cierre mensual del periodo de labores o en las fechas estipuladas para que sean efectivas, sumado a esto, una gran cantidad de funcionarios y empleados municipales están recibiendo el salario mínimo y muchos de ellos realizan funciones importantes dentro de los procesos municipales.

Capacitación a empleados y funcionarios.

Los empleados no reciben capacitación por parte de la institución, tampoco existe un programa específico de capacitación, mismo que provoca la falta de motivación al desarrollo laboral, lo que estimula que haya falta de innovación en la prestación de los servicios, falta de cumplimiento de obligaciones, así como la creatividad en el desarrollo de los mismos y desconocimiento de las funciones tanto legales, como reglamentarias, administrativas o financieras para el desarrollo de sus actividades laborales.

Incumplimiento de funciones.

Existen empleados que no cumplen con los horarios laborales, tanto de ingreso como de salida en las labores; dentro de las actividades formales, muchos incumplen con las funciones que le son encomendadas, tanto desde los aspectos legales como de responsabilidad en la ejecución de acciones. En muchos casos no se les da seguimiento a las solicitudes de los vecinos hasta agotar los trámites internos.

Pudo detectarse que la institución no cuenta con un análisis FODA, para orientar las soluciones necesarias en varios aspectos; no se cuenta con reglamentos específicos de los servicios públicos municipales. Existe también una falta de seguimiento a las políticas y estrategias, así como una marcada desorganización administrativa y procesos burocráticos y engorrosos en la realización de trámites.

Por otro lado, existen también, acciones que indican que el personal en general no está comprometido con el buen servicio que se debe prestar a los vecinos y no tienen un panorama general de las acciones importantes que se generan en la entidad.

Exceso de personal administrativo y operativo.

Otro problema detectado, obedece a que existe una superpoblación de empleados municipales, tanto operativos, como administrativos, lo que provoca que exista un exceso de gastos de funcionamiento, mismo que genera una menor inversión social.

Atraso en compromisos de pago.

La municipalidad cuenta con problemas de solvencia financiera que se expresa en el hecho de atrasar los pagos de los proveedores y empresas que prestan servicios ya sea de mantenimiento, mejoras, construcción de obras o proyectos. Esto obedece en gran parte a que no existe un control adecuado de los contratos suscritos con empresas o personas individuales que de una u otra forma le prestan servicios a la entidad, así como la falta de control presupuestario y la evaluación de ingresos y egresos de la entidad.

Exceso en gastos de funcionamiento.

Se pudo detectar que existe un uso excesivo en los gastos de funcionamiento, así como los utilizados en el mantenimiento general de activos o instituciones que provoca que haya poca inversión social en el municipio, es decir se producen pocos recursos y los que se generan se gastan en acciones a lo interno de la entidad no hacia fuera de la misma.

Demandas superiores a los servicios.

Se pudo detectar que existe una gran cantidad de solicitudes para la prestación de servicios, las mejoras, ampliaciones, remodelaciones, mantenimiento o instalación de nuevas actividades, programas, proyectos u obras, que superan la capacidad financiera y de ejecución de la entidad, situación limitada por la cantidad de fondos obtenidos tanto por la administración de los servicios públicos, el cobro de tributos o de los traslados del Gobierno Central.

Baja recaudación de ingresos corrientes.

Una de las áreas críticas más importantes identificadas en la realización del diagnóstico integral de la municipalidad de Tactic, del departamento de Alta Verapaz, que impacta en la mayor parte de conceptos que se manejen en la entidad, está relacionado con la obtención de ingresos corrientes, lo cual podemos detallarlo en cuanto a la generación de recursos financieros municipales y su comparación con los ingresos generales de la municipalidad. En este caso podemos evaluar de una manera general que la municipalidad para el ejercicio 2011, obtuvo recursos en forma general por un monto de Q. 17,227,292.77, de los cuales Q. 14,687,743.97

fueron recibidos por transferencias del Gobierno Central y que obtuvo ingresos por la generación de actividades, prestación de servicios y el cobro de los tributos Q. 2,539,548.80.

En la evaluación de dichos datos se pudo constatar que la municipalidad produce fondos en un 15% en relación a los recursos totales obtenidos, lo que representa una situación crítica a la unidad financiera en la asignación de fondos o reinversión de los mismos en la prestación de los servicios públicos municipales, por ende el Gobierno Central aporta al municipio un 85% de los ingresos, de los cuales el 12% se pueden utilizar para funcionamiento y el 73% para la inversión.

Existe también un dato que debe ser analizado, que está relacionado con el monto propuesto a obtener en el presupuesto municipal para el ejercicio fiscal 2012, Q 15,394,300.00, de los cuales Q 12,156,700 se obtendrán del Gobierno Central y la municipalidad deberá generar un monto de Q. 3,237,600.00. Estos datos traducidos en porcentajes, sería que la institución espera obtener del Gobierno Central el 79% y deberá generar el 21%, cuando la realidad del ejercicio recién pasado fue de un 15%. De tal cuenta que surge en este espacio la necesidad de tomar algunas acciones importantes para mejorar la captación de recursos relacionados a los ingresos corrientes.

Anexo 04.

Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico general de la municipalidad de Tactic, Alta Verapaz, se realizó el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), tratando de abarcar la mayoría de temas y conceptos, así como las unidades municipales existentes, para enfocar el trabajo en un análisis general de la entidad, del cual se tuvieron los resultados siguientes:

Fortalezas

En el análisis FODA realizado en la entidad, en cuanto a las fortalezas institucionales positivas de origen interno, se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ La autoridad superior está organizada por un Concejo Municipal.
- ✓ Generación de ingresos por pagos de impuestos, tasas y arbitrios municipales.
- ✓ Existen canales de comunicación entre unidades.
- ✓ Se reciben fondos de instituciones gubernamentales.
- ✓ Cuenta con presupuesto programático.
- ✓ La estructura del presupuesto es adecuada.
- ✓ Se cuenta con personal joven y dinámico.
- ✓ Existe un Concejo Municipal en buena comunicación con los empleados.
- ✓ Se cuenta con un representante municipal en cada comunidad (COCODE).
- ✓ Personal con capacidad y experiencia.
- ✓ Buen canal de comunicación entre autoridades.
- ✓ Cuenta con un Turicentro Municipal que genera fondos.
- ✓ Existen unidades municipales que pueden producir ingresos.
- ✓ Cuenta con fuentes de agua para la prestación de servicios.
- ✓ Cuenta con unidades administrativas organizadas y funcionando.
- ✓ Cuenta con manuales de funciones administrativas y operativas.
- ✓ Cuenta con un plan de desarrollo a largo plazo.
- ✓ Cuenta con programas definidos dentro del presupuesto municipal.

- ✓ Cuenta con el Sistema Integrado de Contabilidad para Gobiernos Locales, SICOINGl.
- ✓ Cuenta con una página web específica para la institución.
- ✓ Todas las actividades contables y financieras se registran en un sistema computarizado.
- ✓ Existe personal capacitado para la operación de los sistemas contables y financieros.
- ✓ Puede establecerse los usuarios y contribuyentes de los servicios en forma inmediata.
- ✓ Puede establecerse la mora en los servicios o impuestos.
- ✓ Existe asesoría por parte de otras instituciones gubernamentales.
- ✓ Comisiones del Concejo Municipal en funcionamiento.
- ✓ Administra el Impuesto Único Sobre Inmuebles IUSI.

Oportunidades

En cuanto a las oportunidades encontradas derivadas del análisis FODA, mismas que son positivas de origen externo, encontramos las siguientes:

- ✓ Existen muchas fuentes de ingresos disponibles.
- ✓ Existen leyes que apoyan el fortalecimiento económico de la entidad.
- ✓ Existen instituciones internacionales que aportan fondos y capacitación.
- ✓ El Consejo Departamental de Desarrollo aporta fondos para la ejecución de proyectos.
- ✓ Existen instituciones nacionales que aportan fondos y capacidades.
- ✓ Existe un sistema nacional de Servicios para Gobiernos Locales. SERVICIOS gl
- ✓ Se encuentra ubicada dentro de una ruta turística.
- ✓ Ubicación territorial estratégica para el desarrollo local.
- ✓ Municipio de pequeña extensión territorial.
- ✓ Comunidades cercanas a la cabecera municipal.
- ✓ Sistema de comunicación por radio y televisión local.
- ✓ Centros turísticos ubicados en el municipio y su entorno.
- ✓ Reuniones permanentes del Consejo Comunitario de Desarrollo.
- ✓ Existe acceso a Internet en municipio.
- ✓ Participación ciudadana activa en el municipio.
- ✓ Registro Catastral en proceso de elaboración por el Registro Inmobiliario y Catastral.

Debilidades

En el análisis FODA realizado en la entidad, en cuanto a las debilidades institucionales negativas de origen interno, se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Equipo de oficina en regular estado.
- ✓ Equipo de oficina que no se utiliza en forma adecuada.
- ✓ Algunas oficinas carecen de equipo.
- ✓ Existe equipo de cómputo muy antiguo.
- ✓ Remuneraciones salariales polarizadas.
- ✓ Atrasos en los pagos de sueldos y salarios.
- ✓ Atrasos en los pagos de los compromisos.
- ✓ Empleados no motivados en el desarrollo laboral.
- ✓ Empleados con pocas oportunidades de capacitación.
- ✓ Falta de innovación de ideas en la prestación de los servicios.
- ✓ Falta de creatividad en el desarrollo de acciones.
- ✓ Poca información pública disponible.
- ✓ Desconocimiento de manuales operativos y administrativos.
- ✓ Desconocimiento de reglamentos operativos y administrativos.
- ✓ Desconocimiento de bases legales que rigen la institución.
- ✓ Incumplimiento de horarios de entrada y salida de la institución.
- ✓ No existe seguimiento a las solicitudes de los vecinos.
- ✓ Poca recaudación de ingresos municipales.
- ✓ Exceso de personal administrativo.
- ✓ Exceso de personal operativo.
- ✓ Falta de equipo de cómputo.
- ✓ No se ha logrado la recaudación presupuestaria esperada.
- ✓ Falta de comunicación de obligaciones tributarias a la población.
- ✓ Falta de medición de los ingresos.
- ✓ Exceso en los gastos de funcionamiento.
- ✓ No cuenta con un FODA institucional
- ✓ No existe un programa de capacitación.

- ✓ Se carece de reglamentos específicos para los servicios públicos municipales.
- ✓ Instalaciones para las unidades administrativas en mal estado.
- ✓ No se cuenta con un control adecuado de los contratos vigentes.
- ✓ Falta de seguimiento a políticas y estrategias.
- ✓ Desorganización administrativa interna.
- ✓ Burocracia en los procesos internos.
- ✓ Empleados no comprometidos con el buen servicio a la población.
- ✓ Demandas de servicios superan la capacidad de ejecución municipal.
- ✓ Tasas de cobro obsoletas y no legalizadas.

Amenazas

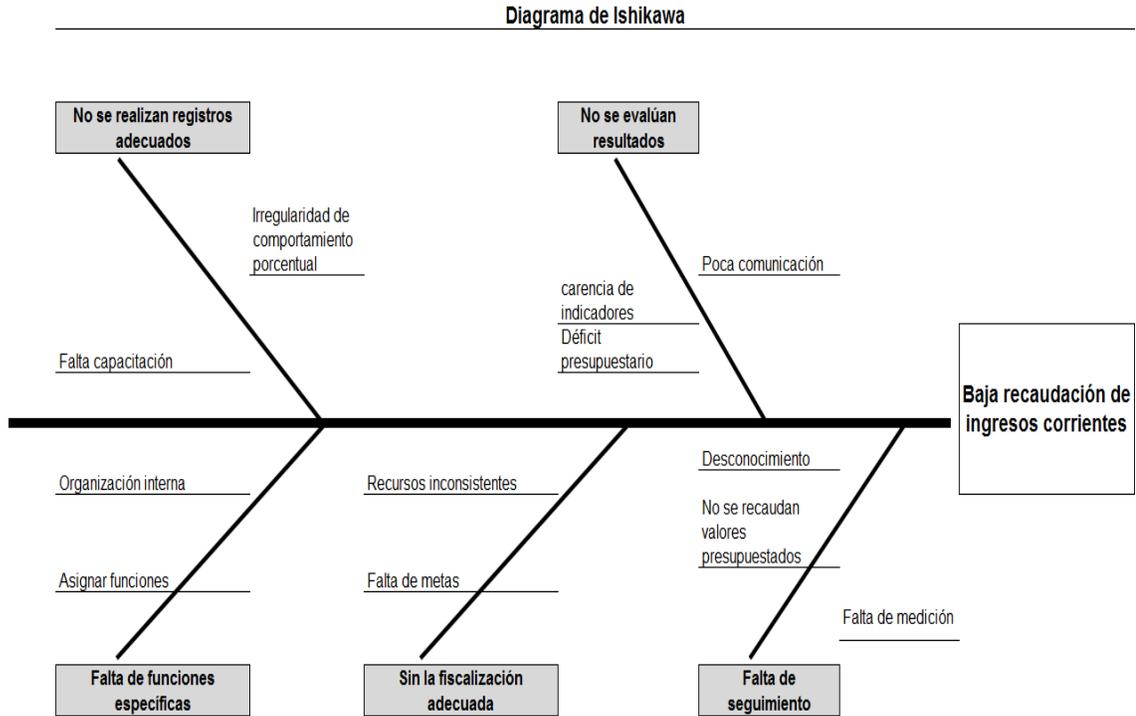
En el análisis FODA realizado en la entidad, en cuanto a las amenazas negativas de origen externo, se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Atraso en la asignación de fondos por parte del Estado.
- ✓ Reducción de aportes del Estado.
- ✓ Crecimiento de la población demandante de servicios.
- ✓ Leyes nacionales que obligan a estándares de calidad en los servicios.
- ✓ Crecimiento de urbanización sin control o regulaciones.
- ✓ Construcción de proyectos no sostenibles.
- ✓ Pérdida de credibilidad del gobierno municipal ante la población, por la gestión que realizan autoridades.
- ✓ Politización de los aportes del Gobierno Central por medio de entes gubernamentales.
- ✓ Presión comunitaria en orientar la inversión a ciertos sectores.
- ✓ Instituciones estatales solicitan apoyo a la municipalidad para cubrir sus necesidades.
- ✓ Empresas prestadoras de servicios exigen cumplimiento de obligaciones.
- ✓ Muchos sectores interesados en obtener beneficios.
- ✓ Cumplimiento de compromisos políticos.
- ✓ Antecedentes de conflictos de la sociedad civil con autoridades municipales.
- ✓ Bajos recursos económicos para el logro del desarrollo local.
- ✓ Sectores de la población organizadas dispuestos a pelear con sus intereses particulares.

- ✓ Grupos organizados para presionar la gestión municipal.
- ✓ Comunidades sin cobertura servicios públicos.
- ✓ Comunidades sin servicios de calidad.
- ✓ Comunidades sin servicios con continuidad.
- ✓ Calles sucias.
- ✓ Calles sin mantenimiento.
- ✓ Contaminación de ríos.
- ✓ Sin plantas de tratamiento.
- ✓ Botadero de basura en mala ubicación.
- ✓ Recolección de basura sin control municipal.

Anexo 05.

Diagrama de Causa y Efecto de Ishikawa



En el cuadro anterior se nota la causa y efecto relacionada a la baja recaudación de ingresos corrientes en la municipalidad y por ende la imperante necesidad de accionar en dichas causas para mejorar las condiciones de la entidad.

Anexo 6.
 Información clave de la entidad
 Cédulas de control

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
 DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
 EJECUCION DE INGRESOS 2011
 EJERCICIO 2011

CEDULA DE CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

CODIGO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO	AMPLIACIONES	MODIFICACIONES	MODIFICADO	RECIBIDO	ALZAS	BAJAS
10.00.00.00.00	INGRESOS TRIBUTARIOS	505,600.00	0.00	0.00	505,600.00	393,149.66	46,867.23	159,317.57
11.00.00.00.00	INGRESOS NO TRIBUTARIOS	967,500.00	0.00	0.00	967,500.00	443,026.33	138,917.10	663,390.77
13.00.00.00.00	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	427,000.00	0.00	63,910.00	490,910.00	635,399.20	236,374.00	91,884.80
14.00.00.00.00	INGRESOS DE OPERACIÓN	1,170,000.00	0.00	0.00	1,170,000.00	926,739.80	32,773.45	276,033.65
15.00.00.00.00	RENTAS DE LA PROPIEDAD	100,000.00	0.00	0.00	100,000.00	141,233.81	60,087.50	18,853.69
	TOTAL INGRESOS PROPIOS	3,170,100.00	0.00	63,910.00	3,234,010.00	2,539,548.80	515,019.28	1,209,480.48
16.00.00.00.00	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1,966,321.39	0.00	242,271.75	2,208,593.14	2,137,745.26	14,533.14	85,381.02
17.00.00.00.00	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	7,813,806.29	0.00	7,061,092.17	14,874,898.46	12,549,998.71	25,113.77	2,350,013.52
	TOTAL TRANSFERENCIAS	9,780,127.68	0.00	7,303,363.92	17,083,491.60	14,687,743.97	39,646.91	2,435,394.54
23.00.00.00.00	DISMINUCION DE OTROS ACTIVOS	0.00	0.00	3,117,909.82	3,117,909.82	0.00	0.00	3,117,909.82
	TOTAL INGRESOS DEL PERIODO	12,950,227.68	0.00	10,485,183.74	23,435,411.42	17,227,292.77	554,666.19	6,762,784.84

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
EJERCICIO 2011

CEDULA DE INGRESOS MUNICIPALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO
10.01.41.10.00	IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES - Impuesto Unico Sobr	100,404.80
10.01.41.10.01.	IUSI 2/1000	25,282.07
10.01.41.10.02.	IUSI 6/1000	53,114.62
10.01.41.10.03.	IUSI 9/1000	22,008.11
10.01.41.20.00	Multas Sobre el Impuesto Unico Sobre Inmuebles - Impuesto U	5,072.48
10.01.41.20.01.	Multas IUSI 2/1000	1,052.40
10.01.41.20.02.	Multas IUSI 6/1000	3,138.08
10.01.41.20.03.	Multas IUSI 9/1000	882.00
10.02.24.14.00.	Material Selecto	10,170.00
10.02.81.01.00.	Abarroterias	361.00
10.02.81.04.00.	Almacenes de Mercaderia en General	567.00
10.02.81.06.00.	Cantinas	300.00
10.02.81.07.00.	Carnicerias	837.00
10.02.81.08.00.	Comedores	213.00
10.02.81.14.00.	Ferreterías	96.00
10.02.81.15.00.	Farmacias	120.00
10.02.81.16.00.	Librerias	24.00
10.02.81.25.00.	Ventas de Repuestos para Vehiculos	24.00
10.02.81.26.00.	Cafeterias	449.00
10.02.81.27.00.	Gasolineras	36.00
10.02.81.29.00.	Cervecerias	758.00
10.02.81.33.00.	Depositos de Productos Agropecuarios	36.00
10.02.81.35.00.	Almacenes de Ropa y Tejido	24.00
10.02.81.44.00.	Coheterias	12.00
10.02.81.46.00.	Miscelaneas	48.00
10.02.81.48.00.	Pulperias	377.00
10.02.81.50.00.	Ventas de Artículos Típicos	800.00
10.02.81.57.00.	Ventas de Viveres Preparados	18.00
10.02.81.66.00.	Ventas de Pollo	79.00
10.02.82.01.00.	Barberias	24.00
10.02.82.03.00.	Empresas de Transporte Extraurbano	27,146.00
10.02.82.05.00.	Hoteles	600.00
10.02.82.09.00.	Talleres de Mecanica	48.00
10.02.82.10.00.	Talleres de Reparacion de Calzado	12.00
10.02.82.11.00.	Taxis	220.00
10.02.82.14.00.	Empresas de Transporte Urbano	17,375.00
10.02.82.18.00.	Anuncios Comerciales	5,260.00

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
EJERCICIO 2011

CEDULA DE INGRESOS MUNICIPALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO
10.02.82.20.00.	Oficinas de Profesionales Universitarios	72.00
10.02.82.25.00.	Clinicas Dentales	24.00
10.02.82.32.00.	Fotocopiadoras	232.75
10.02.83.09.00.	Molinos de Nixtamal	104.00
10.02.83.10.00.	Panaderias y Reposterias	252.00
10.02.83.21.00.	Fabricas de Block	36.00
10.02.83.29.00.	Fabricas de Velas y/o Veladoras	24.00
10.02.84.06.00.	Cablevision	5,125.00
10.02.84.10.00.	Cinematografos	84.00
10.02.85.08.00.	Extraccion de Material Selecto	26,521.38
10.02.85.20.00.	Extraccion de Arena de Mina	1,811.00
10.02.86.84.00.	Extraccion de Hojas Ornamentales	16,813.15
10.02.87.01.00.	Extraccion de Ganado Mayor	10,705.10
10.02.87.02.00.	Extraccion de Ganado Menor	263.00
10.02.89.01.00	Boleto de Ornato - Ingresos Propios Municipales	157,183.00
10.02.89.01.01.	Valor Boleto de Ornato	127,728.00
10.02.89.01.02.	Multa del Boleto de Ornato	29,455.00
10.02.89.99.00.	Otros Arbitrios no Clasificados en Grupos Anteriores	2,388.00
11.02.90.01.00.	Licencias de Construcción	1,500.00
11.02.90.02.00.	Tasa municipal por alumbrado público	108,854.23
11.03.10.01.00.	Drenajes	400.00
11.03.10.03.00.	Pavimento	1,000.00
11.04.10.01.00.	Arrendamiento de Edificios	7,500.00
11.04.10.02.00	ARRENDAMIENTO DE LOCALES - Ingresos Propios Municipales	130,213.00
11.04.10.02.01.	Arrendamiento locales mercado central	70.00
11.04.10.02.03.	Arrendamiento de Locales Salon Municipal	1,100.00
11.04.10.02.04.	Arrendamiento de Locales	129,043.00
11.04.10.03.00.	Arrendamiento de Sanitarios	18,794.10
11.04.10.04.00.	Arrendamiento de Salon Municipal	26,300.00
11.04.10.07.00.	Arrendamiento de Puestos Fijos	80.00
11.04.20.04.00.	Arrendamiento de Mobiliario	1,300.00
11.06.10.01.00.	Multas Administrativas	475.00
11.06.10.05.00.	Multas de transito	62,775.00
11.06.10.06.00.	Multas de Agua Potable	200.00
11.07.10.02.00.	Intereses por Mora en Servicio de Drenaje	200.00
11.09.90.01.00.	Feria Titular	81,930.00
11.09.90.99.00.	Otros ingresos	1,505.00

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
EJERCICIO 2011

CEDULA DE INGRESOS MUNICIPALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO
13.02.60.01.00	Certificaciones - Ingresos Propios Municipales	34,903.20
13.02.60.01.02.	Certificaciones de Matrimonios	10.00
13.02.60.01.05.	Certificaciones Varias	34,893.20
13.02.60.02.00.	Licencias	14,625.00
13.02.60.03.00.	Nuevas matriculas	345.00
13.02.60.06.00.	Concesion de Servicios de Agua (Pajas de Agua)	39,900.00
13.02.60.07.00.	Deslinde de Terrenos	4,500.00
13.02.60.09.00	Instalaciones y reinstalaciones de Servicios Publicos - Ingreso	1,400.00
13.02.60.09.01.	Instalacion de Agua Potable	1,000.00
13.02.60.09.02.	Reconexion de Agua Potable	400.00
13.02.60.10.00.	Traspaso Derecho por Servicios	6,500.00
13.02.60.12.00.	Fierros Para Marcar Ganado	750.00
13.02.60.14.00.	Guias de Conduccion	210.00
13.02.60.15.00.	Rótulos	200.00
13.02.60.16.00	Estacionamiento de Vehiculos Vias Publicas - Ingresos Propio	479,516.00
13.02.60.16.01.	Estacionamiento de Vehiculos	412,339.00
13.02.60.16.02.	Estacionamiento de Taxis	53,263.00
13.02.60.16.03.	Estacionamiento de Fleteros	13,914.00
13.02.60.19.00.	Tala de Arboles	4,095.00
13.02.60.21.00.	Nomenclatura	6,600.00
13.02.60.23.00.	Concesion de Drenajes	7,000.00
13.02.60.24.00.	Fotocopias	1,340.00
13.02.60.27.00.	Derechos Matrimoniales	1,625.00
13.02.60.37.00.	Ventas Títulos Predios Cementerio	9,990.00
13.02.60.99.00.	Otros Ingresos Por Servicios Administrativos Municipales	21,900.00
14.01.10.02.00.	Venta de Arboles Para Siembra	2,692.50
14.01.90.05.00.	Venta de Cajas de Cemento	350.00
14.01.90.09.00.	Venta de Artículos Usados	4,970.70
14.01.90.14.00.	Venta de Formularios	40.00
14.02.40.01.00.	Canon de Agua	179,060.00
14.02.40.02.00	Piso de Plaza - Ingresos Propios Municipales	227,368.50
14.02.40.02.01.	PISO PLAZA	227,059.50
14.02.40.02.02.	PISO PLAZA FERIA NAVIDEÑA	309.00
14.02.40.03.00.	Rastros	68,191.35
14.02.40.04.00.	Cementerio	1,890.00
14.02.40.07.00.	Baños y Sanitarios Municipales	1,100.00
14.02.40.08.00.	Gimnasio Municipal	3,633.50

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
EJERCICIO 2011

CEDULA DE INGRESOS MUNICIPALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO
14.02.40.10.00.	Servicios de Drenaje	1,050.00
14.02.40.11.00.	Servicio de Energia Electrica a Vecinos	10,340.00
14.02.40.20.00.	Turicentros	417,913.25
14.02.40.99.01.	Ingresos por Concepto de Deporte	8,095.00
14.02.40.99.02.	Ingresos por Concepto de Cultura y Musica	45.00
15.01.31.01.00.	Intereses generados por Cuentas Monetarias	81,146.31
15.03.10.02.00.	Arrendamiento de Predios	60,087.50
16.02.10.01.00.	Situado Constitucional para Funcionamiento	579,259.25
16.02.10.04.00.	IMPUESTO CIRCULACION DE VEHICULOS PARA FUNCIONAMI	10,420.21
16.02.10.05.00.	Impuesto al Valor Agregado (IVA-PAZ) para Funcionamiento	1,517,748.01
16.02.20.01.00.	Porcentaje Forestal INAB de Madera	20,957.79
16.04.20.01.00.	De organismos e instituciones internacionales	9,360.00
17.01.10.01.00.	De Personas P/Proyectos y Obras de Inversión	30,000.00
17.02.10.01.00.	Situado Constitucional Para Inversión	5,213,333.15
17.02.10.03.00.	Impuesto Petroleo y sus Derivados para Inversion	186,556.66
17.02.10.04.00.	Impuesto de Circulacion de Vehiculos para Inversion	406,388.96
17.02.10.05.00.	Impuesto al Valor Agregado(IVA-PAZ) Inversión	4,553,244.00
17.02.20.02.00.	Consejo de Desarrollo Urbano y Rural	2,118,732.29
17.05.10.01.00.	DE GOBIERNOS EXTRANJEROS	41,743.65
	TOTAL INGRESOS DEL PERIODO	17,227,292.77

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
EJERCICIO 2011

CEDULA DE ANALISIS DE INGRESOS ORDENADOS DEL MAYOR AL MENOR -CLASIFICADOS-

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL	ORDEN
13.02.60.16.00	Estacionamiento de Vehiculos Vias Publicas - Ingresos Propios Municipales	479,516.00	18.88	2.78	1
14.02.40.20.00.	Turicentros	417,913.25	16.46	2.43	2
14.02.40.02.00	Piso de Plaza - Ingresos Propios Municipales	227,368.50	8.95	1.32	3
14.02.40.01.00.	Canon de Agua	179,060.00	7.05	1.04	4
11.04.10.02.00	ARRENDAMIENTO DE LOCALES - Ingresos Propios Municipales	130,213.00	5.13	0.76	5
10.02.89.01.01.	Valor Boleto de Ornato	127,728.00	5.03	0.74	6
11.02.90.02.00.	Tasa municipal por alumbrado público	108,854.23	4.29	0.63	7
10.01.41.10.00.	IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES - Impuesto Unico Sobre Inmuebl	100,404.80	3.95	0.58	8
11.09.90.01.00.	Feria Titular	81,930.00	3.23	0.48	9
15.01.31.01.00.	Intereses generados por Cuentas Monetarias	81,146.31	3.20	0.47	10
14.02.40.03.00.	Rastros	68,191.35	2.69	0.40	11
11.06.10.05.00.	Multas de transito	62,775.00	2.47	0.36	12
15.03.10.02.00.	Arrendamiento de Predios	60,087.50	2.37	0.35	13
13.02.60.06.00.	Concesion de Servicios de Agua (Pajas de Agua)	39,900.00	1.57	0.23	14
13.02.60.01.00	Certificaciones - Ingresos Propios Municipales	34,903.20	1.37	0.20	15
10.02.89.01.02.	Multa del Boleto de Ornato	29,455.00	1.16	0.17	16
10.02.82.03.00.	Empresas de Transporte Extraurbano	27,146.00	1.07	0.16	17
10.02.85.08.00.	Extraccion de Material Selecto	26,521.38	1.04	0.15	18
11.04.10.04.00.	Arrendamiento de Salon Municipal	26,300.00	1.04	0.15	19
13.02.60.99.00.	Otros Ingresos Por Servicios Administrativos Municipales	21,900.00	0.86	0.13	20
11.04.10.03.00.	Arrendamiento de Sanitarios	18,794.10	0.74	0.11	21
10.02.82.14.00.	Empresas de Transporte Urbano	17,375.00	0.68	0.10	22
10.02.86.84.00.	Extraccion de Hojas Ornamentales	16,813.15	0.66	0.10	23
13.02.60.02.00.	Licencias	14,625.00	0.58	0.08	24
10.02.87.01.00.	Extraccion de Ganado Mayor	10,705.10	0.42	0.06	25
14.02.40.11.00.	Servicio de Energia Electrica a Vecinos	10,340.00	0.41	0.06	26
10.02.24.14.00.	Material Selecto	10,170.00	0.40	0.06	27
13.02.60.37.00.	Ventas Títulos Predios Cementerio	9,990.00	0.39	0.06	28
14.02.40.99.01.	Ingresos por Concepto de Deporte	8,095.00	0.32	0.05	29
11.04.10.01.00.	Arrendamiento de Edificios	7,500.00	0.30	0.04	30
13.02.60.23.00.	Concesion de Drenajes	7,000.00	0.28	0.04	31
13.02.60.21.00.	Nomenclatura	6,600.00	0.26	0.04	32
	VAN....	2,469,320.87	97.23	14.33	

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
EJERCICIO 2011

CEDULA DE ANALISIS DE INGRESOS ORDENADOS DEL MAYOR AL MENOR -CLASIFICADOS-

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL	ORDEN
	VIENEN....	2,469,320.87	97.23	14.33	
13.02.60.10.00.	Traspaso Derecho por Servicios	6,500.00	0.26	0.04	33
10.02.82.18.00.	Anuncios Comerciales	5,260.00	0.21	0.03	34
10.02.84.06.00.	Cablevision	5,125.00	0.20	0.03	35
10.01.41.20.00.	Multas Sobre el Impuesto Unico Sobre Inmuebles - Impuesto Unico Sobre	5,072.48	0.20	0.03	36
14.01.90.09.00.	Venta de Articulos Usados	4,970.70	0.20	0.03	37
13.02.60.07.00.	Deslinde de Terrenos	4,500.00	0.18	0.03	38
13.02.60.19.00.	Tala de Arboles	4,095.00	0.16	0.02	39
14.02.40.08.00.	Gimnasio Municipal	3,633.50	0.14	0.02	40
14.01.10.02.00.	Venta de Arboles Para Siembra	2,692.50	0.11	0.02	41
10.02.89.99.00.	Otros Arbitrios no Clasificados en Grupos Anteriores	2,388.00	0.09	0.01	42
14.02.40.04.00.	Cementerio	1,890.00	0.07	0.01	43
10.02.85.20.00.	Extraccion de Arena de Mina	1,811.00	0.07	0.01	44
13.02.60.27.00.	Derechos Matrimoniales	1,625.00	0.06	0.01	45
11.09.90.99.00.	Otros ingresos	1,505.00	0.06	0.01	46
11.02.90.01.00.	Licencias de Construcción	1,500.00	0.06	0.01	47
13.02.60.09.00.	Instalaciones y reinstalaciones de Servicios Publicos - Ingresos Propios Mu	1,400.00	0.06	0.01	48
13.02.60.24.00.	Fotocopias	1,340.00	0.05	0.01	49
11.04.20.04.00.	Arrendamiento de Mobiliario	1,300.00	0.05	0.01	50
14.02.40.07.00.	Baños y Sanitarios Municipales	1,100.00	0.04	0.01	51
14.02.40.10.00.	Servicios de Drenaje	1,050.00	0.04	0.01	52
11.03.10.03.00.	Pavimento	1,000.00	0.04	0.01	53
10.02.81.07.00.	Carnicerías	837.00	0.03	0.00	54
10.02.81.50.00.	Ventas de Artículos Típicos	800.00	0.03	0.00	55
10.02.81.29.00.	Cervecerías	758.00	0.03	0.00	56
13.02.60.12.00.	Fierros Para Marcar Ganado	750.00	0.03	0.00	57
10.02.82.05.00.	Hoteles	600.00	0.02	0.00	58
10.02.81.04.00.	Almacenes de Mercadería en General	567.00	0.02	0.00	59
11.06.10.01.00.	Multas Administrativas	475.00	0.02	0.00	60
10.02.81.26.00.	Cafeterías	449.00	0.02	0.00	61
11.03.10.01.00.	Drenajes	400.00	0.02	0.00	62
10.02.81.48.00.	Pulperías	377.00	0.01	0.00	63
	VAN....	2,535,092.05	99.82	14.72	

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
EJERCICIO 2011

CEDULA DE ANALISIS DE INGRESOS ORDENADOS DEL MAYOR AL MENOR -CLASIFICADOS-

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL	ORDEN
	VIENEN....	2,535,092.05	99.82	14.72	
10.02.81.01.00.	Abarroterias	361.00	0.01	0.00	64
14.01.90.05.00.	Venta de Cajas de Cemento	350.00	0.01	0.00	65
13.02.60.03.00.	Nuevas matriculas	345.00	0.01	0.00	66
10.02.81.06.00.	Cantinas	300.00	0.01	0.00	67
10.02.87.02.00.	Extraccion de Ganado Menor	263.00	0.01	0.00	68
10.02.83.10.00.	Panaderias y Reposterias	252.00	0.01	0.00	69
10.02.82.32.00.	Fotocopiadoras	232.75	0.01	0.00	70
10.02.82.11.00.	Taxis	220.00	0.01	0.00	71
10.02.81.08.00.	Comedores	213.00	0.01	0.00	72
13.02.60.14.00.	Guias de Conduccion	210.00	0.01	0.00	73
11.06.10.06.00.	Multas de Agua Potable	200.00	0.01	0.00	74
11.07.10.02.00.	Intereses por Mora en Servicio de Drenaje	200.00	0.01	0.00	75
13.02.60.15.00.	Rótulos	200.00	0.01	0.00	76
10.02.81.15.00.	Farmacias	120.00	0.00	0.00	77
10.02.83.09.00.	Molinos de Nixtamal	104.00	0.00	0.00	78
10.02.81.14.00.	Ferreterías	96.00	0.00	0.00	79
10.02.84.10.00.	Cinematografos	84.00	0.00	0.00	80
11.04.10.07.00.	Arrendamiento de Puestos Fijos	80.00	0.00	0.00	81
10.02.81.66.00.	Ventas de Pollo	79.00	0.00	0.00	82
10.02.82.20.00.	Oficinas de Profesionales Universitarios	72.00	0.00	0.00	83
10.02.81.46.00.	Miscelaneas	48.00	0.00	0.00	84
10.02.82.09.00.	Talleres de Mecanica	48.00	0.00	0.00	85
14.02.40.99.02.	Ingresos por Concepto de Cultura y Musica	45.00	0.00	0.00	86
14.01.90.14.00.	Venta de Formularios	40.00	0.00	0.00	87
10.02.81.27.00.	Gasolineras	36.00	0.00	0.00	88
10.02.81.33.00.	Depositos de Productos Agropecuarios	36.00	0.00	0.00	89
10.02.83.21.00.	Fabricas de Block	36.00	0.00	0.00	90
10.02.81.16.00.	Librerias	24.00	0.00	0.00	91
10.02.81.25.00.	Ventas de Repuestos para Vehiculos	24.00	0.00	0.00	92
10.02.81.35.00.	Almacenes de Ropa y Tejido	24.00	0.00	0.00	93
10.02.82.01.00.	Barberias	24.00	0.00	0.00	94
	VAN....	2,539,458.80	100.00	14.74	

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
EJERCICIO 2011

CEDULA DE ANALISIS DE INGRESOS ORDENADOS DEL MAYOR AL MENOR -CLASIFICADOS-

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL	ORDEN
	VIENEN....	2,539,458.80	100.00	14.74	
10.02.82.25.00.	Clinicas Dentales	24.00	0.00	0.00	95
10.02.83.29.00.	Fabricas de Velas y/o Veladoras	24.00	0.00	0.00	96
10.02.81.57.00.	Ventas de Viveres Preparados	18.00	0.00	0.00	97
10.02.81.44.00.	Coheterias	12.00	0.00	0.00	98
10.02.82.10.00.	Talleres de Reparacion de Calzado	12.00	0.00	0.00	99
	TOTAL INGRESOS PROPIOS	2,539,548.80	100.00	14.74	
	TRANSFERENCIAS CORRIENTES				
16.02.10.05.00.	Impuesto al Valor Agregado (IVA-PAZ) para Funcionamiento	1,517,748.01	71.00	8.81	1
16.02.10.01.00.	Situado Constitucional para Funcionamiento	579,259.25	27.10	3.36	2
16.02.20.01.00.	Porcentaje Forestal INAB de Madera	20,957.79	0.98	0.12	3
16.02.10.04.00.	IMPUESTO CIRCULACION DE VEHICULOS PARA FUNCIONAMIENTO	10,420.21	0.49	0.06	4
16.04.20.01.00.	De organismos e instituciones internacionales	9,360.00	0.44	0.05	5
	TOTAL TRANSFERENCIAS CORRIENTES	2,137,745.26	100.00	12.41	
	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL				
17.02.10.01.00.	Situado Constitucional Para Inversión	5,213,333.15	41.54	30.26	1
17.02.10.05.00.	Impuesto al Valor Agregado(IVA-PAZ) Inversión	4,553,244.00	36.28	26.43	2
17.02.20.02.00.	Consejo de Desarrollo Urbano y Rural	2,118,732.29	16.88	12.30	3
17.02.10.04.00.	Impuesto de Circulacion de Vehiculos para Inversion	406,388.96	3.24	2.36	4
17.02.10.03.00.	Impuesto Petroleo y sus Derivados para Inversion	186,556.66	1.49	1.08	5
17.05.10.01.00.	DE GOBIERNOS EXTRANJEROS	41,743.65	0.33	0.24	6
17.01.10.01.00.	De Personas P/Proyectos y Obras de Inversión	30,000.00	0.24	0.17	7
	TOTAL TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	12,549,998.71	100.00	72.85	
	TOTAL INGRESOS DEL PERIODO	17,227,292.77		100.00	

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE INGRESOS 2011
Cédula de control de los mejores ingresos corrientes municipales 2011
(cifras expresadas en quetzales)

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL	ORDEN
13.02.60.16.00	Estacionamiento de Vehiculos Vias Publicas	479,516.00	18.88	2.78	1
14.02.40.20.00	Turicentros	417,913.25	16.46	2.43	2
14.02.40.02.00	Piso de Plaza - Ingresos Propios Municipales	227,368.50	8.95	1.32	3
14.02.40.01.00	Canon de Agua	179,060.00	7.05	1.04	4
11.04.10.02.00	ARRENDAMIENTO DE LOCALES	130,213.00	5.13	0.76	5
10.02.89.01.01	Valor Boleto de Ornato	127,728.00	5.03	0.74	6
11.02.90.02.00	Tasa municipal por alumbrado público	108,854.23	4.29	0.63	7
10.01.41.10.00	IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES	100,404.80	3.95	0.58	8
11.09.90.01.00	Feria Titular	81,930.00	3.23	0.48	9
15.01.31.01.00	Intereses generados por Cuentas Monetarias	81,146.31	3.20	0.47	10
	SUMA DE LOS PRIMEROS 10 INGRESOS CORRIENTES	1,934,134.09	76.16	11.23	
	Otros ingresos corrientes	605,414.71	23.84	3.51	
	TOTAL INGRESOS PROPIOS	2,539,548.80	100.00	14.74	
	TRANSFERENCIAS CORRIENTES				
16.02.10.05.00	Impuesto al Valor Agregado (IVA-PAZ) para Funcionamiento	1,517,748.01	71.00	8.81	1
16.02.10.01.00	Situado Constitucional para Funcionamiento	579,259.25	27.10	3.36	2
16.02.20.01.00	Porcentaje Forestal INAB de Madera	20,957.79	0.98	0.12	3
16.02.10.04.00	IMPUESTO CIRCULACION DE VEHICULOS PARA FUNCIONA	10,420.21	0.49	0.06	4
16.04.20.01.00	De organismos e instituciones internacionales	9,360.00	0.44	0.05	5
	TOTAL TRANSFERENCIAS CORRIENTES	2,137,745.26	100.00	12.41	
	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL				
17.02.10.01.00	Situado Constitucional Para Inversión	5,213,333.15	41.54	30.26	1
17.02.10.05.00	Impuesto al Valor Agregado(IVA-PAZ) Inversión	4,553,244.00	36.28	26.43	2
17.02.20.02.00	Consejo de Desarrollo Urbano y Rural	2,118,732.29	16.88	12.30	3
17.02.10.04.00	Impuesto de Circulacion de Vehiculos para Inversion	406,388.96	3.24	2.36	4
17.02.10.03.00	Impuesto Petroleo y sus Derivados para Inversion	186,556.66	1.49	1.08	5
17.05.10.01.00	DE GOBIERNOS EXTRANJEROS	41,743.65	0.33	0.24	6
17.01.10.01.00	De Personas P/Proyectos y Obras de Inversión	30,000.00	0.24	0.17	7
	TOTAL TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	12,549,998.71	100.00	72.85	
	TOTAL INGRESOS DEL PERIODO	17,227,292.77		100.00	

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,

DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

EJECUCION DE EGRESOS

EJERCICIO 2011

CEDULA DE CONTROL DE EGRESOS GENERALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL
01	ACTIVIDADES CENTRALES	2,664,148.58	100.00	13.87
001	CONCEJO MUNICIPAL	414,765.00	15.57	2.16
002	ALCALDIA MUNICIPAL	434,294.23	16.30	2.26
003	AUDITORIA INTERNA	60,000.00	2.25	0.31
004	ADMINISTRACION FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL -AFIM-	562,414.49	21.11	2.93
005	SECRETARIA MUNICIPAL	379,991.74	14.26	1.98
006	DIRECCION MUNICIPAL DE PLANIFICACION -DMP-	275,031.41	10.32	1.43
007	INFORMACION CIUDADANA	84,440.82	3.17	0.44
008	JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES Y DE TRANSITO	92,706.72	3.48	0.48
009	OFICINA MUNICIPAL DEL IUSI	91,972.37	3.45	0.48
010	OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER -OMM-	268,531.80	10.08	1.40
11	SERVICIOS PUBLICOS	517,761.49	100.00	2.70
001	OFICINA MUNICIPAL FORESTAL	66,270.35	12.80	0.35
002	BIBLIOTECA MUNICIPAL	46,571.12	8.99	0.24
003	ADMINISTRACION TURICENTRO CHAMCHE	94,157.95	18.19	0.49
004	RASTRO MUNICIPAL	37,997.16	7.34	0.20
005	CONSERJERIA MUNICIPAL	85,155.40	16.45	0.44
006	BOMBEROS MUNICIPALES	88,234.48	17.04	0.46
007	JUBILADOS	99,375.03	19.19	0.52
12	ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD CIUDADANA	841,879.03	100.00	4.38
001	POLICIA MUNICIPAL	272,338.79	32.35	1.42
002	POLICIA MUNICIPAL DE TRANSITO -PMT-	329,653.03	39.16	1.72
001	SERVICIOS DE POLICIA	201,900.01	23.98	1.05
002	SEÑALIZACION VIAL	37,987.20	4.51	0.20
13	RECREACION, CULTURA Y DEPORTES	880,453.93	100.00	4.58
001	COORDINACION DEPORTIVA MUNICIPAL	164,116.85	18.64	0.85
002	ESCUELA DE CULTURA Y MUSICA	27,052.74	3.07	0.14
003	FERIA TITULAR	206,721.80	23.48	1.08
001	MANTENIMIENTO Y MEJORAS DE ESTADIOS DEPORTIVOS	482,562.54	54.81	2.51
14	AGUA POTABLE, DRENAJES E INFRAESTRUCTURA SANITARIA	3,853,943.58	100.00	20.07
001	ADMINISTRACION SERVICIO DE AGUA Y DRENAJES	294,123.58	7.63	1.53
002	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL -PROGRESA ONG-	269,994.76	7.01	1.41

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE EGRESOS
EJERCICIO 2011

CEDULA DE CONTROL DE EGRESOS GENERALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL
001	LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO SISTEMAS DE AGUA Y DRENAJES	502,058.56	13.03	2.61
002	AMPLIACION SISTEMA DE AGUA POTABLE ALDEA TAMPO	116,675.43	3.03	0.61
003	CONSTRUCCION DE LETRINAS CASERIO SAMELB	0.00	0.00	0.00
004	MEJORAMIENTO SISTEMA DE AGUA POTABLE AREA URBANA	0.00	0.00	0.00
005	CONSTRUCCION DE PLANTA DE TRATAMIENTO ALDEA GUAXPAC	286,454.14	7.43	1.49
006	CONSTRUCCION DRENAJE SANITARIO CASERIO PANSALCHE FASE I	84,742.85	2.20	0.44
007	CONSTRUCCION DRENAJE SANITARIO CASERIO PANSALCHE FASE II	231,900.70	6.02	1.21
008	CONSTRUCCION SISTEMA DE AGUA RESIDUALES ALDEA PASMOLON	43,406.25	1.13	0.23
009	CONSTRUCCION DRENAJE SANITARIO ALDEA PASMOLON (FASE II)	594,225.00	15.42	3.09
010	CONSTRUCCION DE ALJIBES FAMILIARES LA CUMBRE	300,000.00	7.78	1.56
011	CONSTRUCCION DE ALJIBES FAMILIARES LAS FLORES	302,500.00	7.85	1.58
012	CONSTRUCCION DE ALJIBES FAMILIARES CASERIO AGUA FRIA	26,029.50	0.68	0.14
013	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO ALJIBES ALD. EL MANANTIAL	359,851.18	9.34	1.87
014	ADQUISICION E INSTALACION EQUIPO CLORACION, TANQUES CHAMCHE, C	63,000.00	1.63	0.33
015	CONSTRUCCION DRENAJE SANITARIO Y PLANTA TRATAMIENTO CASERIO N	200,805.98	5.21	1.05
016	AMPLIACION DRENAJE SANITARIO Y PLANTA TRATAMIENTO ALD. CHIACAL	178,175.65	4.62	0.93
15	PROTECCION AMBIENTAL	1,266,590.31	100.00	6.59
001	DRAGADO DE RIOS	185,150.00	14.62	0.96
002	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA CEMENTERIO MUNICIPAL	242,085.34	19.11	1.26
003	MANTENIMIENTO Y MEJORAS TURICENTRO CHAMCHE	213,514.25	16.86	1.11
004	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE PARQUES	574,668.02	45.37	2.99
005	CONSTRUCCION JAULA DEL LEON, TURICENTRO Y ZOOLOGICO CHAMCHE	51,172.70	4.04	0.27
16	DESARROLLO URBANO Y RURAL	2,831,922.96	100.00	14.74
001	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS MUNICIPALES Y OTRAS EDIFICACIONES	680,230.23	24.02	3.54
002	ALUMBRADO PUBLICO	201,487.45	7.11	1.05
003	APOYO A LA VIVIENDA	154,053.66	5.44	0.80
004	SERVICIOS TECNICOS PROFESIONALES	597,125.00	21.09	3.11
005	REMODELACION RASTRO MUNICIPAL	0.00	0.00	0.00
006	AMPLIACION ENERGIA ELECTRICA CALLE EL PORVENIR	0.00	0.00	0.00
007	CONSTRUCCION CENTRO CONVERGENCIA CASERIO NUEVO CHOJOL	89,931.99	3.18	0.47
008	CIRCULACION DE CEMENTERIO MUNICIPAL FASE I	199,367.02	7.04	1.04
009	TECHO MINIMO Y VIVIENDA CASERIO BEMPEC	12,303.00	0.43	0.06

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,

DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

EJECUCION DE EGRESOS

EJERCICIO 2011

CEDULA DE CONTROL DE EGRESOS GENERALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL
010	TECHO MINIMO Y VIVIENDA EL ASTILLERO	2,632.00	0.09	0.01
001	TECHO MINIMO Y VIVIENDA EL ASTILLERO	2,632.00	0.09	0.01
011	TECHO MINIMO Y VIVIENDA ALD. EL MANANTIAL	6,000.00	0.21	0.03
012	REMODELACION DEL PARQUE CENTRAL	599,887.50	21.18	3.12
013	INSTALACION RED ELECTRICA E ILUMINACION PREDIO MUNICIPAL, TACTIC	51,828.50	1.83	0.27
014	CONSTRUCCION DE GALERAS CENTRAL DE MAYOREO, TACTIC, A.V.	129,097.75	4.56	0.67
015	DOTACION DE TECHO MINIMO SECTOR SUR, TACTIC, A.V.	44,798.16	1.58	0.23
016	DOTACION DE TECHO MINIMO SECTOR NORTE, TACTIC, A.V.	20,420.16	0.72	0.11
017	DOTACION DE TECHO MINIMO SECTOR PERI-URBANO, TACTIC, A.V.	22,255.68	0.79	0.12
018	TECHO MINIMO Y VIVIENDA CASERIO CHICHUGUA	20,504.86	0.72	0.11
17	RED VIAL	2,838,411.93	100.00	14.78
001	MANTEMIENTO DE CALLES PUENTES Y CARRETERAS	1,570,238.68	55.32	8.18
002	PAVIMENTACION CALLE VEHICULAR BARRIO SAN JACINTO	0.00	0.00	0.00
003	REPARACION DE CALLES AREA URBANA	0.00	0.00	0.00
004	REHABILITACION PUENTE VEHICULAR TURICENTRO CHAMCHE	0.00	0.00	0.00
005	REHABILITACION PUENTE VEHICULAR SECTOR AKALTIC	0.00	0.00	0.00
006	PAVIMENTACION DE CALLE VEHICULAR BARRIO CHAMCHE	711,972.00	25.08	3.71
007	CONSTRUCCION DE CALLE PEATONAL CASERIO EL PLATERO	44,991.00	1.59	0.23
008	AMPLIACION Y BALASTADO DE CALLE, CASERIO CHIXIM	36,439.00	1.28	0.19
010	PAVIMENTACION CALLE PEATONAL BARRIO ASUNCION, TACTIC, A.V.	11,304.00	0.40	0.06
011	PAVIMENTACION CALLE PEATONAL Y MURO CONTENCION, ALD. CHIACAL T	29,761.00	1.05	0.15
012	CONSTRUCCION PUENTE PEATONAL BARRIO EL CHORRO, TACTIC, A.V.	50,562.00	1.78	0.26
013	ADOQUINAMIENTO DE CALLE VEHICULAR 12 AVE. ENTRE 1A. Y 2A. CALLE, 2	141,474.79	4.98	0.74
014	ADOQUINAMIENTO DE CALLE VEHICULAR, CASERIO EL CONDE. TACTIC, A.V	154,150.00	5.43	0.80
015	PAVIMENTACION DE CALLE VEHICULAR Y DIAGONAL CANTON CHIACORRA	87,519.46	3.08	0.46
18	EDUCACION	182,593.06	100.00	0.95
001	CONVENIO DE COOPERACION DE ALFABETIZACION	9,360.00	5.13	0.05
001	AMPLIACION ESCUELA PRIMARIA ALDEA EL MANANTIAL	122,049.06	66.84	0.64
002	AMPLIACION ESCUELA PRIMARIA SAN JUAN DE LA ASUNCION	0.00	0.00	0.00
003	CONSTRUCCION DE AULA ESCUELA PRIMARIA ALD. PASMOLON	11,255.00	6.16	0.06
004	CONSTRUCCION DE AULA ESCUELA PRIMARIA CASERIO PANSINIC	24,299.00	13.31	0.13
005	CONSTRUC. MURO DE CONTENCION ESCUELA PRIMARIA SAN JUAN DE LA	15,630.00	8.56	0.08

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE EGRESOS
EJERCICIO 2011

CEDULA DE CONTROL DE EGRESOS GENERALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% PARCIAL	% TOTAL
19	EMERGENCIAS Y CALAMIDADES	0.00	#¡DIV/0!	0.00
001	DESASTRES NATURALES	0.00	#¡DIV/0!	0.00
001	APOYO A DESASTRES NATURALES	0.00	#¡DIV/0!	0.00
20	ASUNTOS ECONOMICOS	120,065.00	100.00	0.63
001	PROYECTO PRODUCTIVO DE MUJERES COMUNIDADES TACTIC, A.V.	0.00	0.00	0.00
002	DOTACION DE MATERIA PRIMA A ARTESANAS Y TEJEDORAS TACTIQUEÑAS	49,725.00	41.42	0.26
003	IMPLEMENTACION DE GRANJAS COMUNALES POLLOS DE ENGORDE ALD. T	10,000.00	8.33	0.05
004	IMPLEMENTACION DE GRANJAS COMUNALES POLLOS DE ENGORDE CASEF	10,000.00	8.33	0.05
005	IMPLEMENTACION DE GRANJAS COMUNALES POLLOS DE ENGORDE ALD. T	10,000.00	8.33	0.05
006	IMPLEMENTACION DE GRANJAS COMUNALES POLLOS DE ENGORDE CASEF	10,000.00	8.33	0.05
007	DOTACION DE FERTILIZANTES, ALDEA CHACALTE	30,340.00	25.27	0.16
21	ADQUISICIONES	553,427.78	100.00	2.88
001	ADQUISICIONES	553,427.78	100.00	2.88
99	PARTIDAS NO ASIGNABLES A PROGRAMAS	2,654,886.71	100.00	13.82
001	DEUDA PUBLICA (PRESTAMO COMPRA DE TERRENO)	2,654,886.71	100.00	13.82
	TOTAL EGRESOS DEL PERIODO	19,206,084.36		100.00

MUNICIPALIDAD DE TACTIC,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ
EJECUCION DE EGRESOS
EJERCICIO 2011

CEDULA DE CONTROL DE PROGRAMAS MUNICIPALES

CODIGO	DESCRIPCION	MONTO	% TOTAL
14	AGUA POTABLE, DRENAJES E INFRAESTRUCTURA SANITARIA	3,853,943.58	20.07
17	RED VIAL	2,838,411.93	14.78
16	DESARROLLO URBANO Y RURAL	2,831,922.96	14.74
01	ACTIVIDADES CENTRALES	2,664,148.58	13.87
99	PARTIDAS NO ASIGNABLES A PROGRAMAS	2,654,886.71	13.82
15	PROTECCION AMBIENTAL	1,266,590.31	6.59
13	RECREACION, CULTURA Y DEPORTES	880,453.93	4.58
12	ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD CIUDADANA	841,879.03	4.38
21	ADQUISICIONES	553,427.78	2.88
11	SERVICIOS PUBLICOS	517,761.49	2.70
18	EDUCACION	182,593.06	0.95
20	ASUNTOS ECONOMICOS	120,065.00	0.63
19	EMERGENCIAS Y CALAMIDADES	0.00	0.00
	TOTAL EGRESOS DEL PERIODO	19,206,084.36	100.00

Anexo 07.

Procedimientos y Flujogramas SATMUNI

Procedimientos SATMUNI

Registro:

Los usuarios y contribuyentes acuden a la municipalidad para registrarse; la función del registro consisten en verificar que dicho registro sea el adecuado, en cuanto a los valores de inscripción, direcciones, nombres, tipo de servicio o impuestos, en este caso debe verificarse la cuenta corriente, el control de los pagos, emitir notificaciones de cobro cuando no exista pago por parte de los sujetos pasivos, emisión de facturas, entrega de formularios para declaraciones, correcciones o adiciones, recepción de las declaraciones, manejo general de los registros. En el caso de los sujetos pasivos que paguen las obligaciones en tiempo, el procedimiento es de recepción de los valores establecidos en los registros.

Fiscalización:

Comprende la verificación de los registros y declaraciones; la función de fiscalización, comprenden la evaluación de la exactitud, los valores declarados y el cumplimiento legal de los declarantes y las obligaciones de pago respectivas.

Cobranza:

El procedimiento de cobranza se orienta a los contribuyentes y usuarios que por diversas razones no se encuentran al día en sus obligaciones, la función de la cobranza orienta a la recuperación de las obligaciones dejadas de ser efectivas, así como la recuperación de la mora, por medio de notificaciones, hasta lograr el pago requerido.

Seguimiento y control:

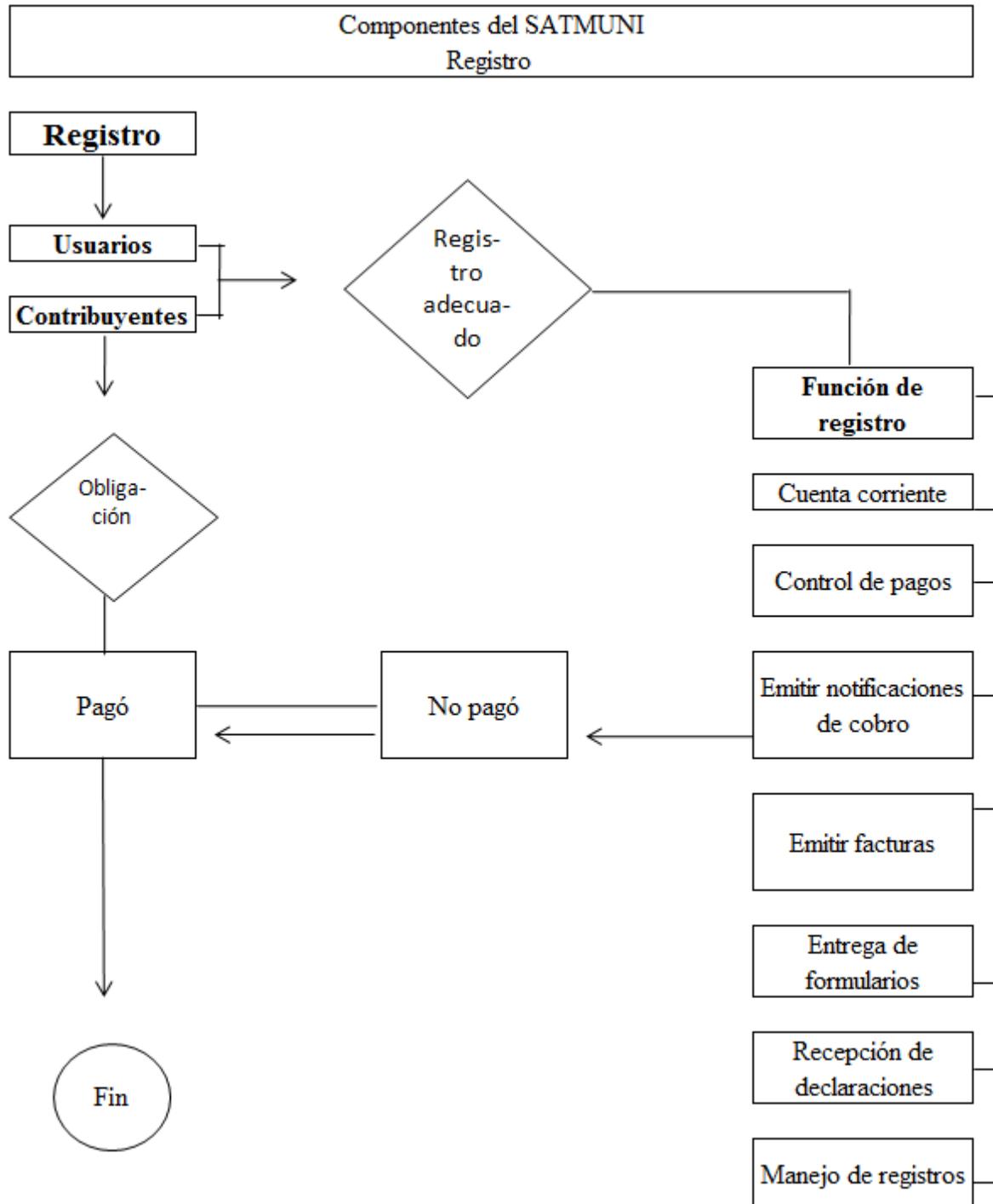
Se orienta a la recepción de los valores efectivamente recibidos, así como los resultados obtenidos, la función de seguimiento y control, consiste en el análisis de la información en periodos específicos, tales como semanales, mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales,

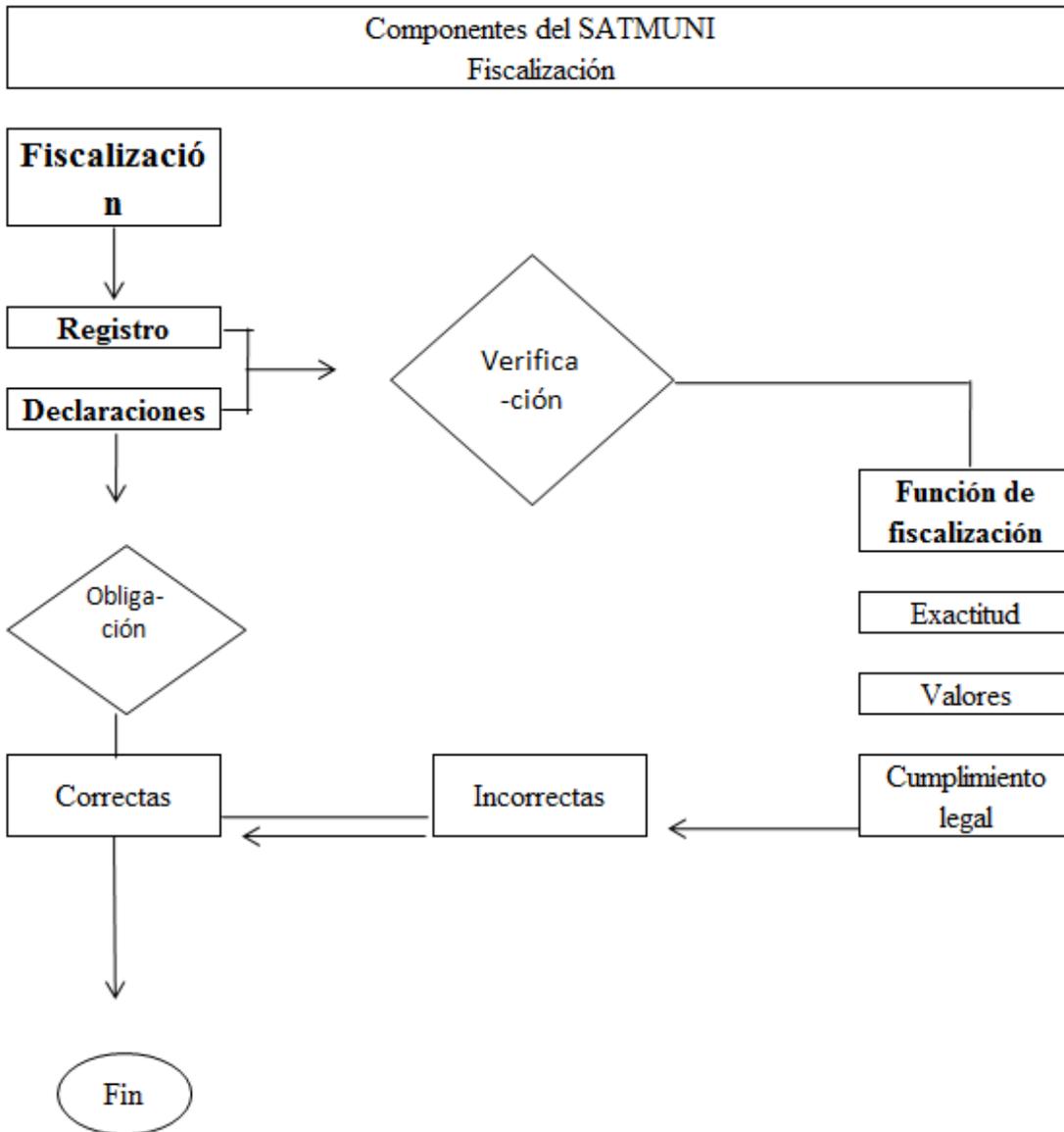
anuales, con el fin de realizar planeaciones estratégicas, provenientes de la evaluación de resultados, así como la actualización de mandatos, con el objeto de que dichos controles, mejoren la recaudación.

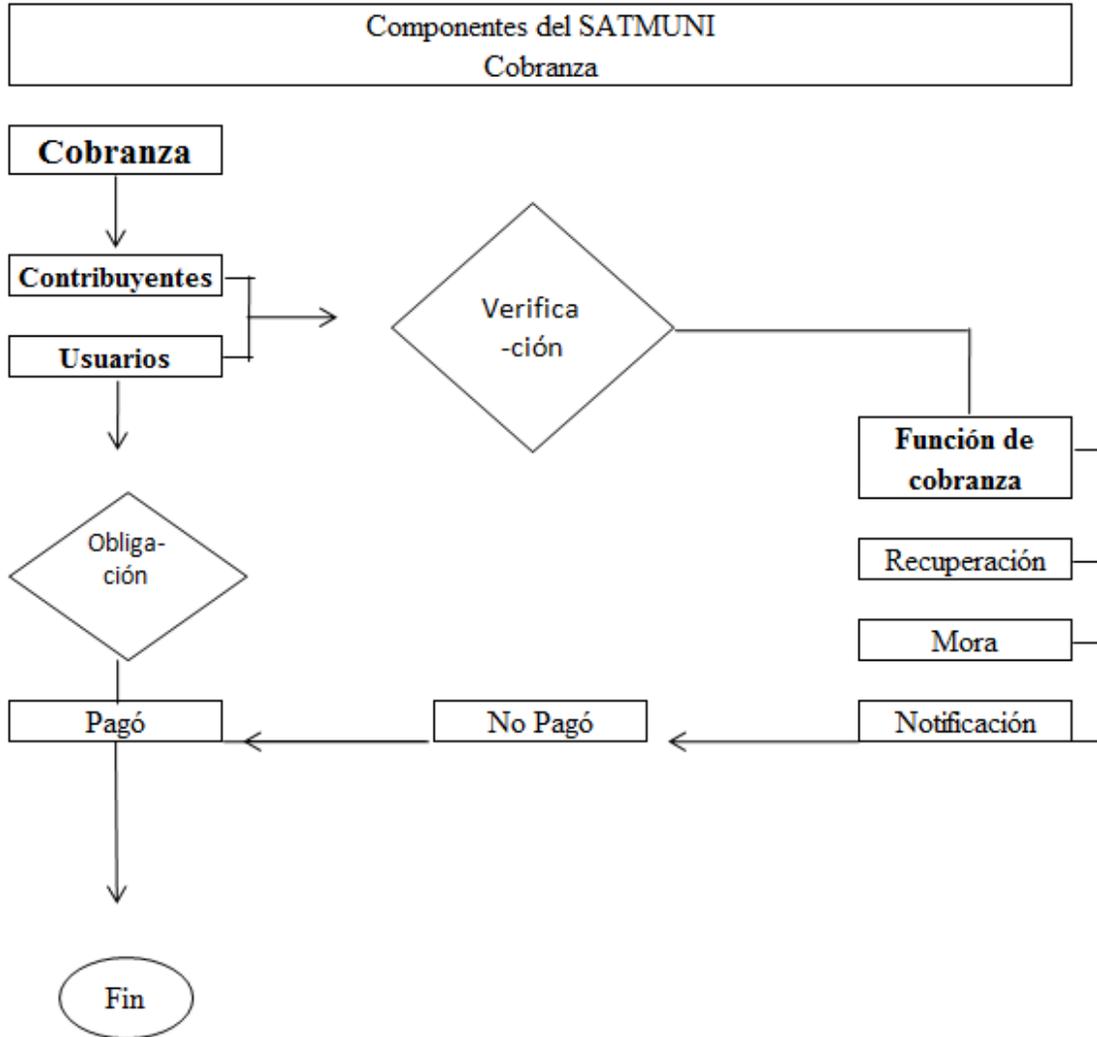
Cultura Tributaria:

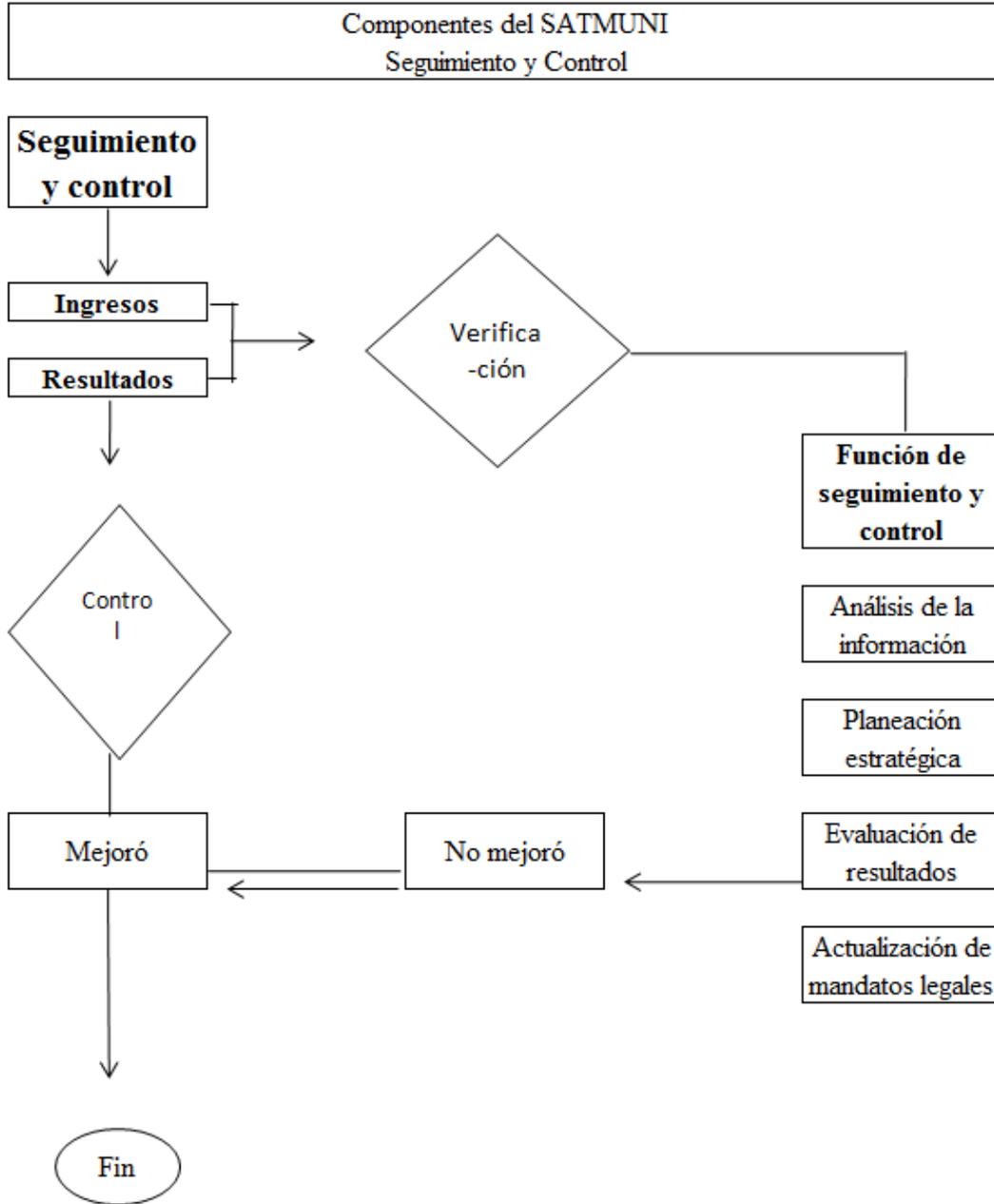
Consisten en brindar información a la población, así como promocionar los resultados de la gestión, tanto en la captación, como en la utilización de los recursos, a fin de promover el pago voluntario y concientizar a los pobladores de la responsabilidad ciudadana y la solidaridad social, la función de cultura tributaria, comprende la promoción de valores, comportamientos, reglas, obligaciones, hasta mejorar la recaudación.

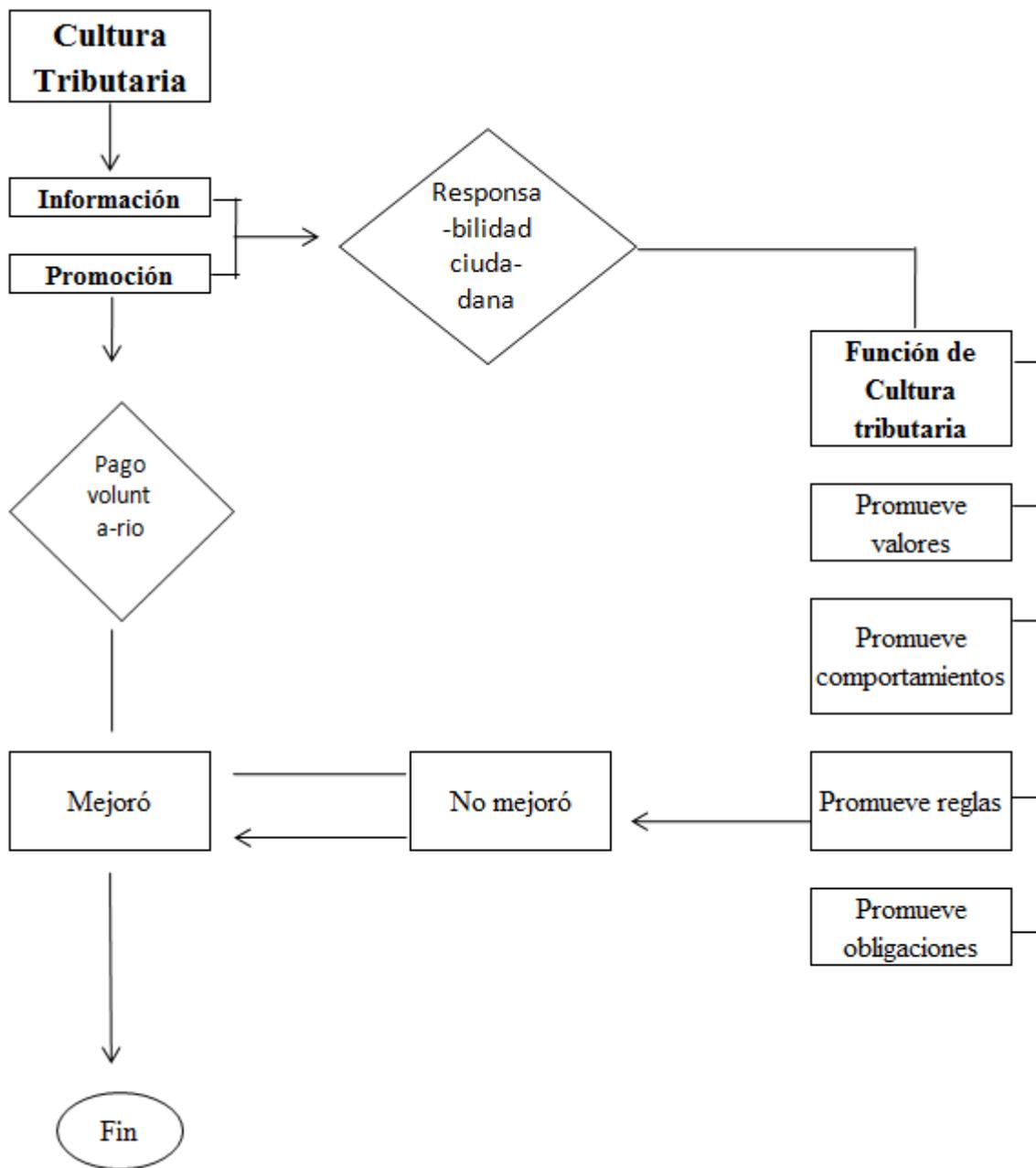
Flujogramas SATMUNI











Anexo 08. Instrumentalización
(Instrumentos/boletas de investigación de campo)

No. 01	Ingresos municipales (registro histórico)
Área Evaluada:	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM)
Responsable del área:	Licenciada Tatiana MonterrosoBraham
Nombre completo:	Fredy Alex SepVaidez
Antigüedad / empresa:	8 años
Antigüedad /puesto:	4 años
Escolaridad	Educación media
Empleo / anterior	Registro de vecindad, Municipalidad de Tactic, Alta Verapaz

La presente boleta de investigación de campo está dirigida al área contable y financiera de la municipalidad, misma que puede ser respondida por personal de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM-presupuesto-contabilidad-tesorería-auditoría interna municipal).

1	¿Cuánto es el monto de los ingresos totales por año de la municipalidad desde los últimos cinco años?	
	Año 1 (2007)	11,238,089.84
	Año 2 (2008)	11,510,315.05
	Año 3 (2009)	13,984,611.68
	Año 4 (2010)	19,175,408.95
	Año 5 (2011)	17,226,987.77
2	¿Cuánto es el monto de los ingresos por	

	transferencias corrientes, por año, de la municipalidad en los últimos cinco años?	
	Año 1 (2007)	1,260,839.93
	Año 2 (2008)	1,589,632.05
	Año 3 (2009)	1,685,446.86
	Año 4 (2010)	1,868,529.63
	Año 5 (2011)	2,137,745.26
3	¿Cuánto es el monto de los ingresos por transferencias de capital, por año, de la municipalidad en los últimos cinco años?	
	Año 1 (2007)	7,956,174.44
	Año 2 (2008)	7,730,837.57
	Año 3 (2009)	10,009,542.37
	Año 4 (2010)	10,933,663.59
	Año 5 (2011)	12,549,998.71
4	¿Cuánto es el monto de los ingresos por préstamos, por año, de la municipalidad, en los últimos cinco años?	
	Año 1 (2007)	800,000.00
	Año 2 (2008)	
	Año 3 (2009)	
	Año 4 (2010)	4,050,000.00
	Año 5 (2011)	

5	¿Cuánto es el monto de los ingresos corrientes o fondos propios, por año de la municipalidad en los últimos cinco años?	
	Año 1 (2007)	1,221,075.47
	Año 2 (2008)	2,189,845.43
	Año 3 (2009)	2,289,622.45
	Año 4 (2010)	2,323,215.73
	Año 5 (2011)	2,539,243.80

No. 02	Fuentes de financiamiento
Área Evaluada:	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM)
Responsable del área:	Licenciada Tatiana MonterrosoBraham
Nombre completo:	Fredy Alex SepVaidez
Antigüedad / empresa:	8 años
Antigüedad /puesto:	4 años
Escolaridad	Educación media
Empleo / anterior	Registro de vecindad, Municipalidad de Tactic, Alta Verapaz

La presente boleta de investigación de campo está dirigida al área contable y financiera de la municipalidad, misma que puede ser respondida por personal de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM-presupuesto-contabilidad-tesorería-auditoría interna municipal).

1	¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que obtiene la municipalidad	Gobierno Central, Ingresos corrientes, Préstamos, Donaciones.
2	¿La municipalidad ha ejecutado acciones a base de préstamos bancarios en el último período?	Si. Para compra de terrenos
	¿Monto de préstamo adquirido?	4,050,000.00
	¿Monto del préstamo cancelado?	4,050,000.00

	¿Monto de la deuda actual?	0.00
3	Cuanto es el monto que utiliza la municipalidad para el funcionamiento anual, del último ejercicio?	4,485,276.86
4	¿Cuánto es el monto de Inversión en el período?	12,065,920.79
5	¿Cuánto es el monto de Inversión en Préstamos en el último período?	0
6	¿Cuánto es el monto total de egresos del período?	19,206,084.36
7	¿Cuáles son los 10 mejores ingresos de la municipalidad por rubro contable individual del año 2011?	
1	Estacionamiento de Vehiculos Vias Publicas - Ingresos Propios Municipales	479,516.00
2	Turicentros	417,913.25
3	Piso de Plaza - Ingresos Propios Municipales	227,368.50
4	Canon de Agua	179,060.00
5	Arrendamiento de locales - ingresos Propios Municipales	130,213.00
6	Valor Boleto de Ornato	127,728.00
7	Tasa municipal por alumbrado público	108,854.23
8	Impuesto único sobre inmuebles - Impuesto Único Sobre Inmuebles (Por Administración Municipal.)	100,404.80
9	Feria Titular	81,930.00
10	Intereses generados por Cuentas Monetarias	81,146.31

No. 03	Prestación de servicios / economía
Área Evaluada:	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM)
Responsable del área:	Licenciada Tatiana MonterrosoBraham
Nombre completo:	Hugo UwaldoAsigXoná
Antigüedad / empresa:	3 años
Antigüedad /puesto:	2 años
Escolaridad	Educación media
Empleo / anterior	Granja Avícola Chisac, Tactic, Alta Verapaz.

La presente boleta de investigación de campo está dirigida al área contable y financiera de la municipalidad, misma que puede ser respondida por personal de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM-presupuesto-contabilidad-tesorería-auditoría interna municipal).

1. Se presta el servicio de agua potable por otra institución ajena a la municipalidad en la población urbana o periurbana municipal.

No.
2. Existe algún rastro particular o privado en el municipio.

Sólo el rastro municipal.
3. Existe algún mercado particular en el municipio.

No.
4. Existe en el municipio otro cementerio privado.

No.
5. Existe alguna empresa privada que preste el servicio de drenaje a la población.

No.
6. Está facultado alguien más en el municipio para extender constancias y certificaciones a los vecinos.

No.

7. Existe alguna empresa pública o privada que preste el servicio de energía eléctrica en la población.
Si.
8. Cuáles son los precios más altos de los locales dentro del mercado municipal.
Q. 100.00 mensuales.
9. Cuáles son los precios más bajos de los locales dentro del mercado municipal.
Entre Q. 9.00 y Q. 11.00 mensuales.
10. Cuál es el precio de un local similar al del mercado municipal, en las afueras del mismo.
Un promedio de Q. 800.00
11. Cuál es el valor de la tasa de alumbrado público en la población.
Q. 50.09 por usuario.
12. Cuántas lámparas de alumbrado público se tienen en la población.
No se ha podido determinar.
13. Cuántos son los vecinos que cuentan con servicio de energía eléctrica en la población.
No se ha podido determinar.
14. Cuál es la tasa de morosidad del servicio de energía eléctrica en la población.
No se ha podido determinar
15. Existe algún responsable directo de verificar la cantidad de servicios y lámparas con que cuenta la población.
El electricista municipal.

No. 04	Obligaciones tributarias – fiscales
Área Evaluada:	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM)
Responsable del área:	Licenciada Tatiana MonterrosoBraham
Nombre completo:	Hugo UwaldoAsigXoná
Antigüedad / empresa:	3 años
Antigüedad / puesto:	2 años
Escolaridad	Educación media
Empleo / anterior	Granja Avícola Chisac, Tactic, Alta Verapaz.

La presente boleta de investigación de campo está dirigida al área contable y financiera de la municipalidad, misma que puede ser respondida por personal de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM-presupuesto-contabilidad-tesorería-auditoría interna municipal).

1. Cuáles son los principales ingresos tributarios con los que cuenta la municipalidad.
 1. Impuesto Único sobre inmuebles
 2. Regalías por explotación minera
 3. Arbitrios municipales sobre establecimientos comerciales
 4. Arbitrios municipales sobre establecimientos de servicios
 5. Arbitrios municipales sobre establecimientos industriales
 6. Arbitrios municipales sobre diversiones y espectáculos
 7. Arbitrios municipales sobre productos primarios minerales y vegetales
 8. Arbitrios municipales sobre productos agrícolas
 9. Boleto de Ornato
 10. Multas del boleto de ornato

2. Se realizan inversiones con los ingresos tributarios municipales.

Si.

3. La municipalidad apoya a la Superintendencia de Administración Tributaria con las acciones que realiza en los procesos internos municipales.
 1. Como consumidor final, al momento de pedir factura.
 2. Verificación de las facturas si están activos los contribuyentes como proveedores en la Administración.

4. Cuales compromisos fiscales tiene la municipalidad con la Superintendencia de Administración Tributaria.
 1. Pago de retenciones como el ISR, sobre dietas, Timbres Fiscales sobre dietas,
 2. Retenciones a pequeños contribuyentes.
 3. Retención anual del ISR.

5. ¿Cuáles son los impuestos a los que está afecta la municipalidad?
 1. Pago del IVA al momento de las compras.
 2. Exento de todos los impuestos ante la SAT.

6. La municipalidad realiza declaraciones de Impuesto al Valor Agregado –IVA–

No.

7. La municipalidad realiza declaraciones del Impuesto Sobre la Renta –ISR–

Anual

8. ¿Qué tipo de retenciones realiza la municipalidad?
 1. Impuesto Sobre la Renta (ISR)
 2. Timbres fiscales.
 3. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)
 4. Plan de Prestaciones del Empleado Municipal (PPEM)
 5. Retenciones Judiciales

6. Banco de los Trabajadores (BANTRAB)

9. La municipalidad tiene facturas autorizadas por la Superintendencia de Administración Tributaria Municipal.

No.

10. La municipalidad cuenta con algún servicio especial que está afecto al pago de impuestos.

No.

No. 05	Entrevista dirigida
Área Evaluada:	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM)
Responsable del área:	Licenciada Tatiana MonterrosoBraham
Nombre completo:	Licenciada Tatiana MonterrosoBraham
Antigüedad / empresa:	3 años
Antigüedad / puesto:	3 años
Escolaridad	Educación superior
Empleo / anterior	Mercy Corps

La presente boleta de investigación de campo está dirigida al área contable y financiera de la municipalidad, misma que puede ser respondida por personal de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM-presupuesto-contabilidad-tesorería-auditoría interna municipal).

1. ¿Qué personas o puestos realizan la actividad de registro de contribuyentes y usuarios en la municipalidad?

Servicios públicos

2. ¿Cuáles son los registros más importantes que se realizan en la municipalidad?

Servicios en general y cobros

3. ¿Quiénes verifican que los datos anotados en los registros son los adecuados?

La Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM) por medio de la unidad de contabilidad.

4. Existen registros actualizados de los contribuyentes y usuarios.

Si.

5. ¿Quiénes realizan el proceso de fiscalización en cuanto a la generación de recursos se refiere?

La Dirección de Administración Financiera Integrada
Municipal (DAFIM)

6. Se realizan procesos correctivos de las deficiencias detectadas en el proceso de fiscalización.

Hasta el momento si en aspectos relacionados.

7. Quienes realizan la función de recaudo en la municipalidad.

La Dirección Financiera Integrada Municipal, a través de la receptoría municipal.

8. Se fiscaliza las acciones del recaudo en la municipalidad.

Si.

9. Existen personas nombradas para realizar cobros a los vecinos.

Si.

10. Existen personas que realicen notificaciones oficiales de cobro a los vecinos.

1. Servicios públicos.
2. Unidad del Impuesto Único Sobre Inmuebles.
3. Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal.

11. Se mide en forma frecuente la gestión de resultados en cuanto a los ingresos se refiere.

Si se tienen registros y se evalúan.

12. Se tienen identificados los ingresos corrientes o fondos propios más importantes en la municipalidad.

Si. Se llevan registros.

13. Se efectúan reportes de los ingresos corrientes o fondos propios luego de la realización de actividades importantes en la entidad.

Si.

14. Se socializa la información de la generación de ingresos con los involucrados dentro del proceso de obtención de los mismos.

Si.

15. Se informa a la población de los resultados de la gestión de los ingresos.

1. Si al Consejo Comunitario de Desarrollo (COMUDE)
2. Se realizan trifoliales
3. Se informa mediante la pagina web

16. Se presenta informes a la población de la inversión o gasto de los recursos económicos de la entidad.

Si, en la página web.

17. Existen personas encargadas de atender las demandas de la población.

Si. En las dependencias.

18. Existe compromiso de los empleados y funcionarios municipales en la prestación de servicios de calidad.

Hace falta mayor involucramiento y sentirse empoderados y tener pertenencia a su labor.

19. Saben los empleados, funcionarios y autoridades cuáles fueron los mejores ingresos corrientes municipales, en los últimos cinco años.

Si. Se dan a conocer comparativamente.

20. Saben los empleados, funcionarios y autoridades el comportamiento de los mejores ingresos corrientes municipales, en los últimos cinco años.

Si. Funcionarios y autoridades.

21. Saben los empleados, funcionarios y autoridades el peso porcentual de los ingresos corrientes municipales en relación al total de los ingresos percibidos en el período, en los últimos cinco años.

Si. Funcionarios y autoridades.

22. Cuáles fueron los valores presupuestados de los ingresos corrientes en los cinco ejercicios fiscales anteriores.

2007: Q. 977,454.00

2008: Q. 1,009,170.00

2009: Q. 1,885,300.00

2010: Q. 2,740.800.00

2011: Q. 3,170,100.00

23. Cuáles fueron las diferencias presupuestadas con los valores reales recibidos en los últimos cinco ejercicios municipales.

2007: Q. (260,959.36)

2008: Q. (1,142,493.10)

2009: Q. (404,322.45)

2010: Q. 417,584.27

2011: Q. 630,551.20

24. Sabe que es registro, en el ámbito municipal.

Es un proceso de ingresar a un usuario de los servicios a tarjetas y sistemas contables financieros.

25. Sabe que es recaudo, en el ámbito municipal.

Si. Es percibir recaudar, recolectar el pago por los servicios, arbitrios, tasas, etc.

26. Sabe que es cobranza, en el ámbito municipal.

Si. Es percibir recaudar, recolectar el pago por los servicios, arbitrios, tasas, etc.

27. Sabe que es seguimiento y control, en el ámbito municipal.

Si. Es dar continuidad a un plan establecido midiendo su comportamiento para poder tomar decisiones sobre posibles desviaciones.

28. Sabe que es cultura tributaria en el ámbito municipal.

Si es instruir a la población, hacer consciencia del pago de arbitrios, tasas, etc, lo cual va a ser en beneficio del municipio.

29. Cuenta usted con alternativas para mejorar la recaudación de ingresos corrientes o fondos propios en la municipalidad.

Si. Implementar mejores y mayores controles en las fuentes de cobros, departamentos.

30. Defina diez pasos fundamentales que serían necesarios para hacer una recaudación más eficiente de ingresos corrientes o fondos propios municipales.

1. Sensibilizar a la población sobre la importancia del pago de arbitrios, tasas, etc.
2. Trabajar fuertemente en la cultura tributaria.
3. Contar con personal idóneo y consciente de su trabajo.
4. Reglamentar el proceso de cobro en los distintos puntos.
5. Ejercer controles internos específicos para cada tipo de cobro.
6. Rendición diaria de talonarios.
7. Rendición diaria a la caja general.
8. Verificación constante de los ingresos.
9. Mejorar el comportamiento de los ingresos.
10. Realizar auditorías y cortes sorpresivos.

31. Tiene encargado o encargada específica de realizar la recaudación.
1. Si en la dirección financiera Integrada Municipal (DAFIM) la cajera general y la receptoría.
 2. Cobradores en los distintos puntos.

32. Tiene encargado o encargada de administrar la recaudación.

Si.

33. Tiene encargado a encargada de controlar la recaudación.

Si.

34. Tiene encargado o encargada de fiscalizar los tributos.

Si.

35. ¿Cuáles son las áreas productivas o aquellas que generan recursos financieros en la municipalidad.

1. Servicios públicos
2. Mercado
3. Piso de plaza
4. Rastro.

36. Sabe cuál es el origen de los recursos financieros de la municipalidad.

1. Aportes del Gobierno
2. Aportes extranjeros
3. Ingresos propios

37. Como se realiza el proceso de registro de contribuyentes en la municipalidad.

Servicios públicos ingresa la información a tarjetas o sistema contable, el cual es entregado y subido al sistema, proceso

que lo verifica la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM)

38. Como se realiza el proceso de registro de usuarios de los servicios en la municipalidad.

Ingreso de los datos al sistema, cada departamento tiene su competencia y se da la autorización al usuario.

39. Como se fiscaliza el proceso de obtención de recursos financieros de la municipalidad.

A través de la revisión continua de las rendiciones y cierres de caja de manera contable por aprobación de las boletas y reportes generados por el sistema donde se verifica.

40. Se realiza alguna actividad especial para medir la efectividad de la obtención de recursos.

Se analiza el comportamiento de los recursos constantemente.

41. Como se informa a la población de la obtención de recursos.

A través de la rendición de cuentas al Consejo Comunitario de Desarrollo (COMJUDE) y la página web.

42. Como se informa a la población de las fuentes de ingresos municipales

A través de la rendición de cuentas al Consejo Comunitario de Desarrollo (COMJUDE) y la página web.

43. Se conservan documentos de gestión financiera para la promoción publicitaria o informativa municipal.

En algunos casos, con respecto a rendiciones de cuentas y los informes financieros-contables.

44. Se informa a la población de los servicios públicos municipales que presta la municipalidad.

Se ha informado y están en la página web.

45. Se informa a la población de las tasas, tarifas o pagos que deben efectuar en la municipalidad.

No se socializa lo suficiente.

46. Se informa a la población de las fechas de vencimiento de las obligaciones tributarias.

Sólo en el caso del boleto de ornato.

47. ¿Cuál es una política integral para lograr una mejor recaudación de recursos financieros municipales, relacionados a los ingresos corrientes o fondos propios.

Hacer conciencia en cada funcionario o empleado y autoridades municipales de la importancia de la recaudación y aplicar controles y reglamentos para que se cumplan los objetivos, trabajar constantemente para buscar nuevos servicios que generen ingresos.

48. ¿Cuál es la estrategia integral para promover una mejor recaudación de los recursos financieros municipales, relacionados a los ingresos corrientes o fondos propios municipales?

Aplicar controles internos de recaudación, regular el papel de los cobradores, motivarlos de la importancia de su trabajo para que no existan fugas y se aumente la recaudación eficiente y eficaz.

49. La municipalidad ha pagado en los últimos dos años los sueldos y salarios al día a los empleados y funcionarios municipales.

Sí. Lo más que se ha tardado es cinco días pero generalmente se paga el último día del mes.

50. Se paga a los proveedores o prestadores de servicios con regularidad, sin caer en mora en un máximo de 30 días.

En caso hubiese fondos de paga de inmediato. Si hay problema de liquidez. Si hemos caído en mora.