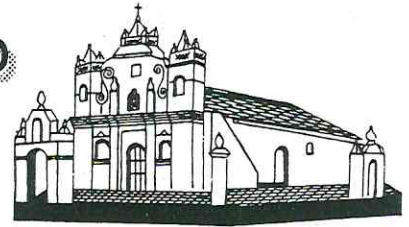




MUNICIPALIDAD DE RIO HONDO

DEPARTAMENTO DE ZACAPA
TELS.: 7934-0203 - 7934-0204 - 7934-0205 - 7934-0585
TELEFAX: 7934-0447



El infrascrito Secretario Municipal de Río Hondo, Departamento de Zacapa, por este medio,

CERTIFICA:

Tener a la vista el libro número 37 de actas de sesiones del Honorable Concejo Municipal, en donde parece el acta número 37-2,007 de fecha 02 de Agosto de 2,007 y que en uno de sus puntos dice:

CUARTO: El Honorable Consejo Municipal de Río Hondo, del Departamento de Zacapa, **CONSIDERANDO:** Que es obligación de las autoridades municipales emitir normas y procedimientos internos que contribuyan a dar mayor consistencia, agilidad y efectividad a la gestión municipal, **CONSIDERANDO:** Que por disposición del Código Municipal, la Municipalidad ha incorporado a su estructura administrativa con el objeto de integrarla al proceso de Administración Municipal, **CONSIDERANDO:** Que se hace necesario que esta Unidad cuente con la normativa reglamentaria correspondiente para operativizar su organización, funcionamiento y coordinación con otras dependencias municipales de manera eficiente, para la correcta Administración Municipal, **POR TANTO:** En uso de las facultades que le confieren los artículos 34 y 35 del Código Municipal **ACUERDA:** a). **Aprobación de Mecanismos para efientizar la administración de los ingresos propios**, cuyo texto se tiene a las vista y ha sido leído en su totalidad en la presente sesión. b). Instruir al Alcalde Municipal para que gire sus instrucciones a efecto que sean reproducidas las copias necesarias para que cada uno de los miembros de las dependencias cuenten con un ejemplar del mismo. c). Ordenar el archivo del documento que contiene el Reglamento indicado como anexo de la presente acta. d). Certifíquese el presente acuerdo a donde corresponda para su conocimiento y efectos legales consiguientes. Fs) F. Méndez, Alcalde; F. Chacón, síndico; S. Castro, síndico; M. Loyo, concejal; E. Sosa, concejal; A. Sosa, concejal; E. Franco, concejal; E. Galindo, secretario.

Extiendo la presente certificación en el Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa, a los treinta y un días del mes de octubre de dos mil siete.-



Rolando Galindo Bolaños
Secretario Municipal

Vo.Bo. MEPU Felipe Alfredo Méndez Paiz
Alcalde Municipal





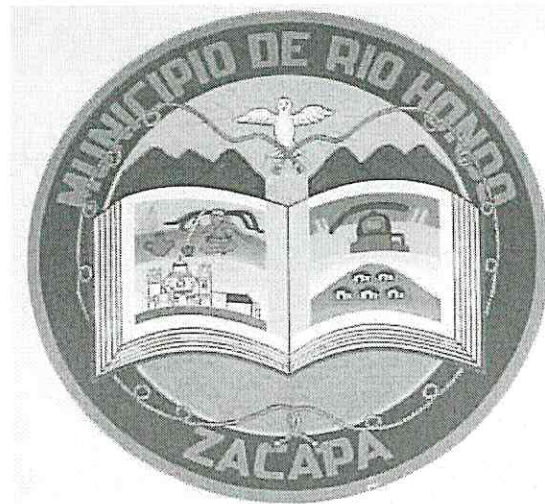
-MUNICIPIOS DEMOCRÁTICOS-
PROGRAMA DESCENTRALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO MUNICIPAL
ALA/2000/3061 DTA GUA/B7-310/00/0020
Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-
"Unión Europea, por la paz y la cohesión social"



Contrato Operativo 6
Formación y Capacitación en la Gestión Municipal e Intermunicipal

**MECANISMOS PARA EFICIENTIZAR LA
ADMINISTRACION DE FONDOS PROPIOS
MUNICIPALIDAD DE RIO HONDO**

**Avance del Marco Institucional
Estrategia Para Mejorar Los Ingresos
Plan De Recaudación**



**APROBADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL
SEGÚN ACTA No. 37-2007
PUNTO No. CUARTO
LIBRO 37
DE FECHA 2/08/2007**

Río Hondo, Zacapa 2007.

INDICE

	Pagina
Introducción	i
1. Avance del Marco Institucional según Intervención Directa	1
2. Mecanismos Para Eficientizar la Administración de Fondos Propios	2
2.1 Objetivos	2
2.2 Resultados Esperados	2
3. Lineamientos Generales para la Mejora de los Ingresos Propios	3
4. Estrategias Para Mejorar los Ingresos Propios	5
5. Plan de Recaudación	6
5.1 Objetivos del Plan	6
5.2 Actividades y Subactividades del Plan de Recaudación	7
5.2.1 Determinación de la cartera morosa a favor de la Municipalidad	7
5.2.2 Depuración del registro de usuarios de servicios y contribuyentes	8
5.2.3 Verificar de las disposiciones legales vigentes	9
5.2.4 Determinación de procedimiento de cobranza actual	12
5.2.5 Evaluar los ingresos actuales y las metas de recaudación del Presupuesto municipal	15
6. Cronograma	17
7. Anexos	
7.1 Procedimiento de Recaudación de Servicios Públicos Municipales	
7.2 Procedimiento de Recaudación de Arbitrios	
7.3 Procedimiento de Recaudación de IUSI	

INTRODUCCIÓN

El Programa Municipios Democráticos a través del Contrato Operativo 6, "Formación y Capacitación en la Gestión Municipal e Intermunicipal", presenta a las autoridades municipales mecanismos para eficientar la administración de los ingresos propios, el cual se integra de una propuesta de Lineamientos Estratégicos para la Mejora de Ingresos Propios Municipales y un Plan de Recaudación, con el objeto de que el Concejo Municipal cuente con más elementos de base para fortalecer su capacidad generadora de ingresos locales, como un mecanismo que coadyuve a mejorar la prestación de los servicios públicos a la población y el funcionamiento institucional.

En esta propuesta se incluyen lineamientos que, de aplicarse efectivamente, pueden mejorar sustancialmente la relación entre la municipalidad y la población, desde el punto de vista de la tributación y la sostenibilidad de los servicios.

Entre los lineamientos estratégicos, se incluyen aspectos del proceso de recaudación que se desarrollan con más detalle. Se espera que ambas propuestas, así como la síntesis del avance de la intervención directa de la Consultoría en el área de servicios públicos y finanzas municipales se constituyan en herramientas útiles para las autoridades y funcionarios municipales, vinculados al proceso del mejoramiento de las finanzas y los servicios públicos.

Estas propuestas se efectúan debido a que es ampliamente conocido que la tasa de recaudación de ingresos propios de los municipios guatemaltecos es extremadamente baja. Esta situación atenta contra el proceso de descentralización que ha decidido seguir el Estado de Guatemala, por lo que es importante realizar el análisis sobre las principales normas constitucionales y leyes ordinarias que regulan en la actualidad el marco de aplicación de arbitrios, tasas y contribuciones por mejoras; así como de los datos de los ingresos obtenidos por el municipio por el cobro de los arbitrios, tasas y contribuciones vigentes.

Ante la escasez de recursos, los servicios públicos se deterioran progresivamente y pierden sus condiciones de calidad; asimismo, su ampliación y modernización es cada vez mas lenta. En este sentido, ampliar coberturas y prestar con calidad los servicios públicos para responder a las crecientes demandas de la población, constituyen desafíos permanentes para los municipios.

Para mejorar la prestación de servicios, es indispensable que la municipalidad recaude eficiente y eficazmente los arbitrios, tasas y contribuciones legalmente establecidas y tomen acciones que permitan la diversificación de las fuentes de ingreso, que contribuyan a un crecimiento sostenible de los recursos en la medida que crece la demanda de servicios. En suma, el fortalecimiento de los ingresos propios requiere de esfuerzos del Concejo Municipal, en cuanto a obtener los recursos que la legislación vigente les permite recaudar y de la habilidad de encontrar fuentes alternativas de financiamiento.

Además de los esfuerzos para mejorar la recaudación local de arbitrios, tasas y el Impuesto Único Sobre Inmuebles, es de suma importancia que las autoridades y funcionarios municipales tomen acciones innovadoras que promuevan la canalización de recursos financieros provenientes de otros sectores, incluyendo la movilización de capitales privados a la financiación de la infraestructura municipal, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

1. AVANCE DEL MARCO INSTITUCIONAL SEGÚN INTERVENCIÓN DIRECTA

De acuerdo al Plan de Acción y Seguimiento de la Consultaría de Intervención Directa, del área financiera y de servicios públicos municipales, el cual se encuentra debidamente aprobado a la fecha se han tenido el siguiente avance:

Producto	Medios de verificación
FASE DIAGNOSTICO Y PLANIFICACION	
Presentación y aprobación de la Intervención del CO 6 y la modalidad directa.	Certificación de Visitas / Carta de Compromiso en Reunión de Alcaldes Efectuada en la Mancomunidad el 9/04/2007 y ratificación de punto de acta por el Concejo Municipal, Libro No. 27 Acta No. 29-2007 Punto Tercero, del 14/06/2007
Aprobación del Plan de Acción	Certificación de Visitas / Carta de Compromiso en Reunión de Alcaldes Efectuada en la Mancomunidad el 9/04/2007 y ratificación de punto de acta por el Concejo Municipal, Libro No. 27 Acta No. 29-2007 Punto Tercero, del 14/06/2007
FASE DE ASISTENCIA TECNICA MARCO INSTITUCIONAL	
REGLAMENTOS Y MANUALES GENERALES	
Aprobación del Reglamento Interno de Concejo Municipal	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 29-2007 Punto Cuarto, del 14/06/2007
Aprobación del Reglamento Interno de Personal.	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 30-2007 Punto Tercero, del 21/06/2007
Aprobación de la Estructura Orgánica Municipal y creación de unidades técnicas establecidas en la legislación vigente así como la Estructura de Puestos de la AFIM.	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 37-2007 Punto Quinto, del 21/08/2007
Aprobación del Manual de Organización.	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 37-2007 Punto Quinto, del 21/08/2007
REGLAMENTOS Y MANUALES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL AFIM	
Aprobación del Reglamento Administrativo de AFIM	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 30-2007 Punto Cuarto, del 21/06/2007.
Aprobación del Manual de Puestos y Atribuciones.	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 37-2007 Punto Décimo Primero, del 2/08/2007.
REGLAMENTOS Y MANUALES DE LA OFICINA DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES	
Aprobación del Reglamento de los Servicios Agua Potable y Alcantarillado por el Concejo Municipal	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 30-2007 Punto Quinto, del 21/06/2007.
Aprobación del Reglamento del Servicio de Mercado Municipal por el Concejo Municipal	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 30-2007 Punto Sexto, del 21/06/2007.
Aprobación del Reglamento del Servicio Manejo de Residuos y Desechos Sólidos por el Concejo Municipal	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 30-2007 Punto Séptimo, del 21/06/2007.
Aprobación del Reglamento del Servicio de Cementerio Municipal por el Concejo Municipal	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 30-2007 Punto Octavo, del 21/06/2007.
Aprobación de la Estructura Orgánica Municipal y la Estructura Orgánica de la OSPM por el Concejo Municipal	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 37-2007 Punto Noveno, del 21/06/2007.
Aprobación del Manual por el Concejo Municipal	Certificación de Visitas / Punto de acta del Concejo Municipal, Libro No. 37 Acta No. 37-2007 Punto Noveno, del 21/06/2007.

Como parte de la intervención se inicia el proceso de implementación así como procesos que permite incrementar los procesos administrativos de recaudación y recuperación de los fondos propios municipales.

2. MECANISMOS PARA EFICIENTIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS PROPIOS

2.1 Objetivos

Los objetivos que se persiguen con los mecanismos para eficientizar la administración de los fondos propios a través de estrategias para incremento de los ingresos propios y el plan de recaudación, son los siguientes:

- Mejorar la capacidad de recaudación de ingresos propios municipales y generar recursos para invertir en el desarrollo económico y social del municipio.
- Lograr que la municipalidad mantenga o amplíe su capacidad de inversión, mediante la recuperación oportuna del costo de la prestación de servicios.
- Promover una conciencia y cultura tributaria en la población de los municipios.
- Facilitar una guía para la ejecución de un proceso sistemático de recaudación, que les permita generar en forma periódica la mayor cantidad de los ingresos locales permisibles conforme las características del municipio y el fundamento legal vigente aplicable.
- Crear condiciones financieras permanentes para invertir en la mejora de los servicios y ampliación y coberturas.
- Uso de criterios uniformes en la aplicación del sistema de recaudación

2.2 Resultados esperados

- La Municipalidad cuenta y aplica un proceso sistemático y permanente de recaudación para mejorar sus ingresos locales.
- La Municipalidad ha incorporado a su sistema de recaudación todas las posibles fuentes de financiamiento que le facultan las disposiciones legales vigentes.
- La Municipalidad tiene registro actualizado y automatizado de los contribuyentes y usuarios de servicios.
- La Municipalidad envía periódica y sistemáticamente requerimientos de cobro a los contribuyentes y usuarios de servicios en mora.
- La población ha sido sensibilizada sobre la cultura tributaria y se ha mejorado el pago periódico de sus arbitrios, tasas, Impuesto Único Sobre Inmuebles y otros conceptos.
- La mora es reducida como consecuencia de las acciones desarrolladas.
- Los ingresos municipales se incrementan.

3. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA MEJORA DE LOS INGRESOS PROPIOS.

- **Voluntad política**

Es necesario disponer de la voluntad del Alcalde y demás miembros del Concejo Municipal, para impulsar las acciones que tiendan a mejorar e incrementar los ingresos propios.

- **Base legal actualizada**

La Municipalidad debe disponer de sus fuentes de ingresos debidamente autorizadas, en ese sentido las tasas por servicios deben estar aprobadas por el Concejo Municipal y publicadas en el Diario Oficial, tal es el caso de los reglamentos recién aprobados los cuales para poder aplicar se necesita ser publicado.

De existir otros ingresos que no sean propiamente por servicios, también deben disponer de la base legal respectiva, tales como los arbitrios y el IUSI.

Es importante que en la Receptoría se cuente con esta información y que el personal de la Municipalidad la conozca, por lo que se debe contar con un prontuario de regulación municipal.

- **Registros de contribuyentes y usuarios de servicios**

Es importante disponer de un registro actualizado que contenga la información necesaria para asumir la relación contractual entre la Municipalidad y usuarios de servicios y/o contribuyentes.

En ese sentido el registro debe permitir a los responsables del área de recaudación, la información clara, concreta y exacta de quienes son las personas responsables por el pago de los servicios prestados o la tributación que establece la ley, como el caso del Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI–; dónde se les puede notificar cualquier información.

También este registro debe facilitar el estado de las cuentas que lleva la Municipalidad, según los pagos efectuados o los que han dejado de hacer, según el periodo de pago preestablecido.

Además, en este registro deben aparecer inscritos todos los servicios que ha proporcionado la Municipalidad y que amerite llevar la cuenta corriente.

- **Atención al cliente**

En la Municipalidad debe contarse con personal capacitado para atender adecuadamente a la población, en cuanto a orientarla sobre los servicios que se proporcionan, requisitos para su prestación, oficinas a donde pueden acudir para sus gestiones, sean estas de nuevos servicios, ampliaciones o quejas.

Sobre éste último aspecto es importante que se tenga la capacidad de dar seguimiento oportuno y resolver las demandas de la población, en cuanto a la operación y mantenimiento de los servicios por parte de la Municipalidad, en especial cuando presenta desperfectos en su funcionamiento. De igual forma, en la medida de los recursos de la Municipalidad, se pueda atender la ampliación de la cobertura.

- **Organización para la recaudación**

Con la aprobación de los manuales de organización, manual de puestos y funciones de la Unidad Administrativa Financiera Integrada Municipal y la Oficina de Servicios Públicos Municipales, se fortalece la delimitación de funciones tanto en la prestación de servicios como en la recaudación de estos.

Por consiguiente una de las funciones financieras de la Municipalidad, es la recaudación que a su vez está indicada en el artículo 98 del Código Municipal.

La AFIM es una Unidad básica para que la Municipalidad pueda concretar aquellos ingresos que se indicaron en el presupuesto aprobado por el Concejo Municipal para el ejercicio vigente.

Lo anterior implica que además de la actividad receptora de los ingresos provenientes de aquellas personas que se abocan directamente a pagar, exista un proceso permanente de revisión de las cuentas y la determinación de saldos morosos a favor de la Municipalidad, a los cuales deben requerirles el pago respectivo.

Si el registro de usuarios y contribuyentes se ha depurado y actualizado, y con mayor razón si se maneja automatizado a través del Programa SIAF-MUNI, se convierte en un instrumento básico que requiere dinamizarse para ejercer la acción de cobranza, para lo cual debe existir la persona nombrada y facultada para ejercer esta función.

Esta persona ejerce las acciones iniciales de cobro por la vía administrativa con el envío de los requerimientos de pago y en los casos que una vez agotada esta vía no se obtiene el pago respectivo por los deudores, entonces se remite el expediente de cada persona morosa, al Juzgado de Asuntos Municipales para su cobro por la vía judicial.

- **Capacitación**

Para que las estrategias de incremento de los ingresos propios, el plan de recaudación y la prestación eficiente de los servicios públicos municipales, pueda aplicarse es necesario que las autoridades, funcionarios y personal responsable de su ejecución, estén debidamente capacitados sobre el proceso de recaudación, es decir que conozcan y manejen con dominio como mínimo los lineamientos indicados en este documento (base legal de recaudación, procedimientos de inscripción, depuración, actualización y cierre del registro de usuarios y contribuyentes; así como las metas del presupuesto de ingresos, etc).

- **Relación municipalidad – población**

Es imprescindible el manejo del contexto del municipio, en el sentido de conocer la idiosincrasia, la situación económica, social y organizativa, de la población.

Lo anterior es indispensable para tomar decisiones sobre las medidas y el momento oportuno de aplicarlas, así como los medios para divulgar dichas medidas y mantener la comunicación con la población.

- **Rendición de Cuentas**

Con base en lo anterior, la Municipalidad debiera aprovechar la instancia del Consejo Municipal de Desarrollo y los Consejos Comunitarios de Desarrollo, para dar a conocer el porqué del proceso de recaudación, los beneficios que conlleva en hecho que la

Municipalidad cuente con los recursos financieros suficientes y oportunos, la situación financiera en que se prestan los servicios, así como para rendir cuentas sobre la forma en que se ha ejecutado el presupuesto de egresos y dar cumplimiento al Código Municipal en cuanto a los informes que la Municipalidad debe rendir a la población y a otras entidades como la Contraloría General de Cuentas, al Instituto de Fomento Municipal, al Ministerio de Finanzas Públicas y al Congreso de la República.

- **Promover la participación y organización de la población a través de las contribuciones por mejoras**

Otro mecanismo para la mejora de ingresos es el que establece el Código Tributario y el Código Municipal, en cuanto a ejecutar proyectos con la participación de la población por el mecanismo de contribución por mejoras, para ello se deben consensuar con los beneficiarios los niveles de contribución por parte de la Municipalidad y también de la población beneficiaria, para el financiamiento de las obras.

Este mecanismo se complementa con la emisión del reglamento respectivo, la suscripción de los contratos para la apertura de la cuenta corriente y su posterior proceso de cobranza.

4 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS INGRESOS PROPIOS

- **Identificación de otras fuentes de ingresos**

Se inicia por detectar las fuentes de ingresos locales incluidas en el presupuesto y luego comparar con las demás fuentes que las municipalidades pueden aplicar, por ejemplo el arbitrio por usuario al que le prestan las empresas del **servicio de señal por cable, las contribuciones por mejoras** ya citadas, las **licencias de construcción**, entre otras.

- **La prestación eficiente de los servicios**

La Municipalidad debe hacer los esfuerzos necesarios para garantizar la calidad en la prestación de los servicios, porque impulsar un programa de recaudación cuando los mismos se prestan con deficiencias, puede generar reacciones adversas por parte de la población.

Por lo anterior, un buen proceso de recaudación, debe estar acompañado de una buena prestación de los servicios.

- **Aplicar un procedimiento para establecer la situación financiera de los servicios.**

Los ingresos obtenidos por la prestación de servicios deben cubrir sus gastos de funcionamiento, para ello es importante que en la Municipalidad se aplique un procedimiento para determinar periódicamente la situación financiera en que se proporcionan los servicios.

Este procedimiento les permitirá conocer si la Municipalidad genera excedentes o bien presenta déficit en su prestación, y consecuentemente determinar los niveles de subsidio que aplica, con lo cual reduce su capacidad de invertir en otras obras o actividades de beneficio para la población.

- **Actualización de las tasas por servicios en forma consensuada y paulatina.**

Luego de establecer el costo de funcionamiento de cada servicio, se concluye que la Municipalidad está subsidiando los servicios, es conveniente que se determinen las tarifas que permitan recuperar su costo de funcionamiento.

Esto conlleva analizar la necesidad de modificar y/o reemplazar la disposición legal si es competencia municipal, es decir si hay necesidad de reformar algún reglamento de servicio o bien el plan de tasas, debido al costo de su publicación en el Diario Oficial, pues sin dicha publicación no tiene vigencia cualquier reforma o aprobación que emita el Concejo Municipal, siempre que se trate de un tema de aplicación general, conforme lo estipula el Código Municipal.

- **Aplicar estrictamente los reglamentos de servicios para hacer autofinanciable la prestación de los servicios.**

Es conveniente que tanto las autoridades como funcionarios y personal municipal, apliquen con los mismos criterios los reglamentos vigentes, para velar por los derechos del municipio y el cumplimiento de las obligaciones de los usuarios.

5 PLAN DE RECAUDACIÓN

5.1 Objetivos del Plan

- Facilitar a las autoridades, funcionarios y personal municipal, una guía para la ejecución de un proceso sistemático de recaudación, que les permita generar en forma periódica la mayor cantidad de los ingresos locales permisibles conforme las características del municipio y el fundamento legal vigente aplicable.
- Sistematizar las acciones de cobro y recuperación de la mora para que la Municipalidad pueda darle sostenibilidad al proceso de recaudación local, lo cual creará condiciones financieras permanentes para invertir en la mejora de los servicios y ampliación y coberturas.
- Propiciar la institucionalización del cobro efectivo y mensual de tasas, arbitrios e impuestos y la recuperación de los saldos morosos, así como de la actualización de la base tributaria a través del manejo eficiente del registro de usuarios y contribuyentes.
- Que el Concejo, funcionarios y personal municipal, utilicen criterios uniformes en la aplicación del sistema de recaudación.
- Mejorar la capacidad de la Municipalidad para orientar a los contribuyentes, usuarios de servicios y población en general, sobre la naturaleza y características de su relación tributaria con la Municipalidad.
- Facilitar la inducción del personal que se incorpore en el proceso de recaudación, a efecto de que puedan alcanzar su desempeño en forma eficiente.

5.2 Actividades y Subactividades del Plan de Recaudación.

5.2.1 Determinación de la cartera morosa a favor de la Municipalidad

Una actividad del área financiera y que constituye la primera instancia para obtener recursos propios es la recepción así como la determinación y recuperación de la morosidad.

De ahí la importancia de requerir a la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM-, a través de la Tesorería que establezca y presente en forma sistemática la programación de ingresos y el reporte de la morosidad, donde se visualice la fuente de ingresos y montos donde se registra la morosidad, con cantidades y periodos de antigüedad.

En primera instancia y según análisis realizado se puede determinar que la morosidad actual es la siguiente:

CONCEPTO	No. De Usuarios o Contribuyentes en mora	Monto en Q. de la Mora	No. De requerimientos de pago a remitir
Servicios Públicos Municipales y Arbitrios			
Agua	600	Q. 66,970.00	600
Mercado/Arbitrios	512	Q. 170,354.77	512
Alcantarillado			
Impuesto y Contribuciones por Mejoras			
IUSI	264	Q 92,161.38	264
Contribución por Mejoras			
TOTAL	1,376	Q329,486.15	1,376

5.2.2 Depuración del registro de usuarios de servicios y contribuyentes

El proceso de depuración es el análisis comparativo de los documentos de soporte de los usuarios de servicios públicos municipales, contribuyentes de impuestos o contribución de por mejoras, con las tarjetas de control o registros en el Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal "SIAF MUNI", para determinar posibles errores en el ingreso que pueda influir en la morosidad detectada o que por algún dato incorrecto pueda entorpecer las actividades de recepción o recaudación de morosidad.

Este proceso se realizara periódicamente a través de muestreo sea este por zonas, aldeas, caseríos o la división territorial mas conveniente para la implementación de estrategia de recaudación.

Si el muestreo aleatorio revela errores repetitivos se efectuara una depuración del 100% del registro de usuarios o contribuyentes, para corregir los errores.

El procedimiento de anulación, suspensión o cualquier otro proceso se realizara cumpliendo con normas de la estructura de control interno que eviten anomalías en el proceso con el objeto de salvaguardar el historial de los registros.

5.2.2.1 Manejar adecuadamente, depurado y actualizado el registro de contribuyentes y usuarios de servicios públicos municipales.

La base para materializar el proceso de recaudación de aquellos ingresos permanentes y periódicos, está constituida por el registro de quienes deben tributar a la Municipalidad, en ese sentido es indispensable tener claridad en los procedimientos para atender las fases que requiere el manejo del registro, que básicamente son las siguientes:

- **Apertura de registros:**

Verificar que los instrumentos utilizados para asentar un registro, garanticen a la Municipalidad el derecho para obtener oportunamente el ingreso y en su caso la suspensión o terminación de la relación contractual, por ejemplo los contratos de suscripción de servicio o de arrendamiento de bienes. Asimismo, hay que verificar que dichos instrumentos se trasladen oportunamente a la persona responsable de asentar el registro respectivo.

- **Actualización de datos:**

El registro es un mecanismo dinámico que debe actualizarse, en función de tener certeza en cuanto al sujeto de la tributación, de esa cuenta el Número de identificación Municipal –NIM- debe corresponder a un nombre completo de la persona natural o jurídica, al tipo de negocio o servicio, con su dirección u otros datos de referencia para garantizar que se conoce a quién cobrarle en cualquier momento.

De ser insuficiente el trabajo a nivel de documentos, será necesaria la realización de un censo para un levantamiento de información en el área urbana o rural del municipio, que permita identificar con precisión viviendas, comercios e industria y los servicios existentes. Este levantamiento de información de campo, permitirá alimentar el registro con la información recopilada y apoyar el proceso de depuración de los datos existentes.

- **Recepción de pagos:**

Es el momento mediante el cual las personas hacen sus pagos en la Caja, Tesorería, agencias bancarias, lo cual sólo es parte del proceso y en ocasiones es lo único que se efectúa en la Municipalidad.

- **Manejo de la cuenta corriente:**

Consiste en operar los cargos y los abonos periódicos en la cuenta de cada usuario de servicio o contribuyente, ya sea por medio de tarjetas, libros o sistemas computarizados, lo que debe buscarse es su manejo dinámico y que no constituya sólo un medio de almacenaje de datos.

- **Cobros por la vía administrativa y la vía judicial:**

Es la acción propiamente de cobranza, mediante la cual una vez establecidos los saldos a favor de la Municipalidad, se comunican a las personas deudoras, se operan los pagos de quienes acuden a los requerimientos y en caso de incurrir en falta de pago, llegar a la participación del Juzgado de Asuntos Municipales, para reforzar el proceso de cobro.

- Cierre de registros:

Es la etapa final, cuando ya no procede contar con un registro por un servicio que no se presta o un tributo que ya no tiene sujeto de pago, etc., lo cual requiere cerrarse para evitar que siga generando saldos irrecuperables que sólo alteran la cartera morosa.

5.2.3 Verificar de las disposiciones legales vigentes.

Los municipios pueden recaudar aquellos ingresos que están permitidos en las disposiciones vigentes, sean éstas aprobadas por el Congreso de la República o bien por cada Concejo Municipal. Independientemente quien las haya aprobado, la base legal debe estar publicada en el Diario Oficial¹, para ello se pueden seguir los pasos siguientes.

- Conjuntamente con la Secretaría y la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal o la Tesorería, deben verificar que las tasas y los arbitrios que se cobran a la población, estén vigente mediante su publicación en el Diario Oficial.
- Lo anterior implica la identificación e integración de las publicaciones de los reglamentos de servicios, planes las tasas.
- Por otro lado debe tenerse los documentos suficientes y competentes que determinen de muestren el traslado de la competencia para cobrar el Impuesto Único Sobre Inmuebles y los arbitrios que la Municipalidad puede recaudar.
- Para ello puede recurrir las siguientes fuentes de información: a) Archivos en la propia Municipalidad (Secretaría, Tesorería, Archivo General, Biblioteca, etc.), b) INFOM: Unidad de Fortalecimiento Municipal, c) Congreso de la República (Información sobre Decretos emitidos), d) Tipografía Nacional.
- En la Municipalidad, tanto las autoridades, como los funcionarios y el personal vinculado con el sistema de recaudación, deben conocer la naturaleza de los ingresos, su base legal, sus tarifas y los procedimientos aplicados, para que se apliquen con criterios uniformes, lo cual se puede lograr mediante una adecuada capacitación.

Los ingresos propios están integrados por:

a) Ingresos Tributarios

Los ingresos propios tributarios están integrados por: los arbitrios e impuestos que administran las municipalidades. Según el artículo 12 del Código Tributario: "arbitrio es el impuesto decretado por ley a favor de una o varias municipalidades".

- **Planes de Arbitrios:** Se refiere a los arbitrios sobre extracción de productos y otros ingresos sobre actividades económicas que son aprobados por el Congreso de la República, a las municipalidades que lo solicitan.

¹ Artículo 180 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículo 42 del Decreto 12-2002 Código Municipal, del Congreso de la República de Guatemala.

- **Impuesto Único sobre Inmuebles:** El Impuesto Único sobre Inmuebles, es uno de los tributos más antiguos que existe en el país, a lo largo del tiempo ha experimentado diversas reformas. Actualmente rige el Decreto del Congreso de la República 15-98 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles, el cual establece un tributo único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República, el cual se determina en base a las siguientes escalas y tasas.

Valor Inscrito del Inmueble	Impuesto
Hasta Q.2,000.00	Exento
De Q. 2,000.01 a Q.20,000.00	2 por millar
De Q.20,000.01 a Q.70,000.00	6 por millar
De Q.70,000.01 en adelante	9 por millar

- **El arbitrio del boleto de ornato:** El Decreto 12196 del Congreso de la República, Ley del Arbitrio de Ornato Municipal a favor de las municipalidades del país, obliga a todas las personas guatemaltecas o extranjeras domiciliadas, que residen en cada jurisdicción municipal, a realizar un pago anual.

El arbitrio de ornato está estructurado con base en la capacidad de pago de los contribuyentes, quienes pagan un monto fijo anual. El cual varía según los ingresos mensuales percibidos por el contribuyente. Son sujetos de este arbitrio, las personas naturales con edades comprendidas entre los 18 y 65 años, así como los menores de edad autorizados para trabajar, tal como se constata en la siguiente tabla:

Ingresos mensuales	Arbitrios
De Q. 300.01 a Q. 500.00	Q.4.00
De Q. 500.01 a Q. 1,000.00	Q.10.00
De Q. 1,000.01 a Q. 3,000.00	Q.15.00
De Q. 3,000.01 a Q. 6,000.00	Q.50.00
De Q. 6,000.01 a Q. 9,000.00	Q.75.00
De Q. 9,000.01 a Q.12,000.00	Q.100.00
De Q.12,000.01 en adelante	Q.150.00

- **Impuesto sobre anuncios en vías urbanas, vías extraurbanas y similares:** La ley que decreta este impuesto (que como el IUSI es un arbitrio), regula los anuncios, rótulos en vías urbanas, extraurbanas y similares que promuevan la comercialización de bienes o prestación de servicios en toda la República. Los impuestos que en esta Ley se establecen, constituyen fondos privativos de las municipalidades, cuya recaudación se hará a través de sus tesorerías.
- **Ley reguladora del uso y captación de señales vía satélite y su distribución por cable:** En esta ley se establece que los usuarios comerciales no podrán utilizar las vías públicas para la instalación de cables o equipos de retransmisión, sin contar previamente con la autorización de la municipalidad respectiva, la cual puede cobrar un arbitrio de dos quetzales (Q.2.00) mensualmente por suscriptor, en la capital y cabeceras departamentales. En el resto de municipios se cobrará un quetzal (Q.1.00) al mes.

b) Ingresos no tributarios

Los ingresos no tributarios conforman la mayor fuente de ingresos propios de los gobiernos locales. Estos ingresos se derivan de la venta de bienes y servicios municipales, servicios administrativos, servicios públicos y de contribuciones por mejoras, provenientes de la prestación de servicios públicos. En esta clase de ingresos se incluyen:
Programa de Descentralización y Gobernabilidad Local

- Tasas:
 - Tasas y licencias varias
 - Licencias de construcción
- Contribuciones por mejoras:
 - Drenajes
 - Adoquinado
 - Pavimento
- Arrendamiento de Edificios:
 - Arrendamiento de edificios y viviendas
 - Arrendamiento de locales
 - Arrendamiento de salón municipal
 - Arrendamiento de puestos fijos
 - Arrendamiento de estadio municipal
- Otros ingresos no tributarios:
 - Feria titular
 - Hospedaje municipal
 - Derecho de construcción de nichos
- Venta de Bienes y Servicios
 - Servicios administrativos:
 - a) Certificaciones:
 - de nacimiento
 - de matrimonios
 - de defunciones
 - de divorcios
 - Varias
 - b) Matrículas
 - c) Licencias
 - d) Concesión de servicios de Pajas de Agua
 - e) Tala de árboles
 - f) Casetas en terrenos municipales
 - g) Depósito de vehículos en predio municipal
 - h) Fierros para marcar ganado
 - i) Guías de Conducción
 - j) Tala de árboles
 - k) Estacionamiento en mercados o terminales
 - Ingresos de Operación
 - Venta de Bienes:
 - a) Venta de carnés de cédulas de vecindad
 - b) Venta de formularios
 - c) Venta de árboles para siembra
 - Venta de servicios
 - a) Servicios Públicos Municipales:
 - Cementerio
 - Gimnasio municipal

- Alumbrado eléctrico
- Rastros
- Canon de Agua
- Baños y sanitarios municipales
- Limpieza de contadores de agua
- Piscina municipal
- Rentas de la Propiedad
Intereses:
 - a) Por depósitos (intereses generados por cuentas)
- Dividendos y/o utilidades
 - a) De empresas públicas (utilidades de otras empresas municipales)

5.2.4 Determinación de procedimiento de cobranza actual

De acuerdo a la evaluación realizada la municipalidad realiza algunas acciones de cobro las cuales están inmersas políticas de percepción y recaudación de impuestos, tasas y contribuciones, algunas veces apegado a la legislación vigente otras con distorsiones de las mismas.

Luego de determinar la morosidad, la verificar de las disposiciones legales vigentes es necesario que en forma paralela con la depuración de los registros de usuarios y contribuyentes se determine el procedimiento de recaudación y recaudación que se utiliza y el sustento legal, normativo y técnico.

En dicho procedimiento se debe elaborar las diferentes etapas, pasos y responder las preguntas básicas siguientes: ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Para qué?, así como el análisis de formularios, notas o cartas que se utilizan para el efecto.

Lo importante en este paso es definir en forma precisa las políticas y procedimiento utilizado para hacer una propuesta de mejora de recepción y recaudación

5.2.4.1 Definición de Políticas de Recaudación según procedimiento

Las políticas son lineamientos que debe emitir el Concejo Municipal, constituyen el marco de acción municipal, para la aplicación general, uniforme, justa y equitativa de las disposiciones legales relacionadas con el cobro de la prestación de servicios públicos municipales, recaudación de arbitrios vigentes y recuperación de la mora.

Las políticas que se enuncian seguidamente, pueden utilizarse o se utilizan en los procesos de recepción y recaudación de morosidad:

- a) El sistema de recaudación se impulsará institucionalmente, para ello en todas las dependencias se debe propiciar la mejora de los ingresos locales.
- b) Promocionar la conciencia de la ciudadanía sobre el cumplimiento de sus compromisos tributarios y culturales, para cumplir otros deberes cívicos como aseo de caminos, cumplimiento de las normas urbanas y del tránsito y cuidado de bienes públicos.
- c) Atender la Municipalidad orientada a la excelencia en el servicio al público. Esto conlleva la disposición adecuada de las oficinas necesarias y capacitación a los

- funcionarios y personal que atienden a los ciudadanos, para evitar largas filas, falta e inadecuada información y deficiente atención por parte del personal de recaudación.
- d) La Tesorería, Oficina de Agua y Alcantarillado y otras unidades específicas relacionadas con el cobro de tasas, arbitrios e impuestos, serán las responsables de establecer, operar, depurar y actualizar registros manuales y/o automatizados de contribuyentes y usuarios de servicios, así como de establecer los saldos morosos.
 - e) Verificar por que se apliquen oportunamente los cargos cada mes en forma ordinaria, a todos los usuarios por los servicios que se proporcionan en forma permanente, tales como agua potable, alcantarillado, arrendamiento de locales y otros, así como a los contribuyentes, con base en la cuenta corriente. En caso no contar con el SIAF-MUNI u otro sistema autorizado, las unidades específicas que tengan a su cargo la recaudación de ingresos en concepto de tasas y arbitrios trasladarán esta información mensualmente a la Tesorería Municipal.
 - f) Los estados de saldos morosos y del avance en el cumplimiento de metas para su reducción, serán presentados mensualmente por el/la director-a de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal, al Alcalde, quién los hará del conocimiento del Concejo Municipal, para la toma de decisiones que correspondan.
 - g) Las autoridades municipales, a través de la Comisión de Finanzas, apoyarán las actividades de cobro y recuperación de mora y recepción de fondos a cargo de la Tesorería y las oficinas vinculadas con esta función.
 - h) La Unidad de Recaudación Municipal emitirá mensualmente recordatorios de pago, con base en la clasificación de la mora por montos, tiempos, tipos y categorías de contribuyentes o usuarios de servicios.
 - i) Facilitar la suscripción de convenios de pago, para aquellos vecinos con limitaciones para cancelar la totalidad de los saldos morosos
 - j) Comunicar a la población, la situación financiera en que se prestan los servicios y el uso de los recursos propios y las transferencias recibidas.
 - k) Promover y respaldar la funcionalidad del Juzgado de Asuntos Municipales.
 - l) El monto y criterios de aplicación de las multas que deben cancelar los vecinos por la falta de pago o mora, se establecerán con base en las regulaciones legales generales y específicas que originaron dicho pago.
 - m) A los vecinos en mora, además de enviárseles el aviso-recordatorio, se les enviarán tres notas para gestionar el pago de la deuda, con una diferencia de 15, 10 y 5 días de intervalo entre una y otra.
 - n) Si el vecino hace caso omiso a los tres avisos-recordatorios, la Municipalidad tiene la potestad de iniciar un proceso por la Vía Judicial, a través del señor Alcalde o, en su caso, por el Juez de Asuntos Municipales.
 - o) A la población que se encuentre en mora y se le dificulte cancelar en un solo pago sus saldos atrasados, se les podrá conceder plazos entre 3 y 12 meses, según el monto adeudado.
 - p) El personal de cobranzas deber gestionar por todos los medios a su alcance que una deuda contraída no prescriba por tiempo transcurrido y se regularice mediante la suscripción de convenios de pago.
 - q) Los convenios de pago con los contribuyentes y los usuarios de servicios, serán suscritos por el señor Alcalde en su calidad de representante legal de la Municipalidad, de conformidad con el artículo 52 del Código Municipal.
 - r) La deuda de una persona morosa, cuando ésta fallece, debe ser gestionada ante sus deudos directos.
 - s) Las personas deudoras que así lo requieran, podrán efectuar pagos parciales a sus cuentas que se encuentran en mora.

- t) El Concejo Municipal conocerá y resolverá las solicitudes para dispensar multas por servicios.
- u) Se establecerán mecanismos de coordinación con otras entidades para apoyar el proceso de cobro, recuperación y recepción de fondos, entre ellas la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, la Dirección General de Transporte y empresas distribuidoras de energía eléctrica.
- v) Se diseñarán e implantarán procedimientos y mecanismos para actualizar, depurar y ampliar la base del registro de contribuyentes y usuarios de servicios municipales, tomando en cuenta lo que al respecto establece el manual correspondiente.
- w) La Tesorería Municipal emitirá solvencia municipal, a solicitud de los vecinos, cuando estos se encuentren al día en el pago de servicios, impuestos y arbitrios.
- x) La Municipalidad aplicará una política de accesibilidad a la asistencia técnica para mejorar sus ingresos, que sea facilitada por el Ministerio de Finanzas Públicas y otros organismos de cooperación nacionales e internacionales.

5.2.4.2 Presentación al Alcalde Municipal de las mejoras al procedimiento de cobro vigentes, de acuerdo a la legislación y normativa aplicable

De acuerdo a la base legal vigente y la evaluación de procedimiento utilizado se presentara a la Alcaldía municipal mejoras al procedimiento de recepción y recaudación de las tasas, impuestos y contribución de mejoras, cuyo objetivo es agilizar el proceso de recuperación de ingresos propios así como simplificar tanto los documentos como los pasos para esta actividad.

El procedimiento presentado y aprobado formara parte del Manual de Normas y Procedimientos de las Unidades involucradas.

5.2.4.3 Evaluar la implementación de la Organización aprobada para la Recaudación, según manuales y reglamentos vigentes.

Dentro del proceso de adaptación e implementación de los Manuales de Organización Municipal, Manual de Puestos y Funciones de la Unidad de Administración Financiera Integradas Municipal y Oficina de Servicios Públicos Municipales, se definieron las dependencias u oficinas y las personas que deban participar en el proceso de recaudación, en sus diferentes instancias:

- Decisión: A través del Concejo Municipal y su comisión de finanzas. (Reglamento Interno de Concejo Municipal y Manual de Organización Municipal)
- Ejecutiva: Con la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM- y la Tesorería en la acción directa de cobranza y con el apoyo de la Secretaría Municipal, en las gestiones para contar con la base legal actualizada de dicho proceso (Arbitrios, tasas, impuesto y contribución por mejoras), ante el Alcalde y el Concejo Municipal. (Reglamento de la AFIM y Manual de Puestos y Funciones de AFIM y OSPM)
- Operativa: Con el cobro propiamente, en cuanto a determinar qué, cómo y a quien cobrar, la designación de las personas para la recepción del pago en las cajas receptoras, en agencias de pagos y en cobros ambulantes. (Reglamento de la AFIM y Manual de Puestos y Funciones de AFIM y OSPM)

Dentro del área financiera se designó o detectó la o las personas responsables de recaudación y del cobro de la mora, de la priorización de las cuentas con mayor saldo atrasado y del envío de los requerimientos de pago, como de formar los expedientes de las personas que se encuentran en esa situación.

Dicho personal debe darle seguimiento a este proceso y en el caso de agotar la vía administrativa, trasladar al Juzgado de Asuntos Municipales los expedientes para su cobro.

5.2.5 Evaluar los ingresos actuales y las metas de recaudación del presupuesto municipal

Tomando en cuenta las fuentes de ingresos que la Municipalidad tiene vigentes según su presupuesto, hay que establecer y dinamizar las metas de recaudación. Para ello en primer lugar se pueden revisar los criterios con los que fue formulado el presupuesto para el ejercicio vigente y establecer si son razonables y prevalecen o deben modificarse. Lo importante es que exista relación entre la cantidad de usuarios y las tasas vigentes, si se trata de servicios o bien en el caso de impuestos como el IUSI, calculado sobre la cantidad de inmuebles y la tarifa de tributación, entre otros, a pesar que se cuente con el cuadro resumen de los ingresos obtenidos durante los últimos cinco años.

En seguida analizar los ingresos obtenidos por cada rubro hasta el mes recién concluido. Se estima que en función de los meses transcurridos del año, así debe ser la proporción de los ingresos obtenidos, de esa cuenta

Además, es conveniente que el/la Directora de AFIM y el/la Tesorero-a revisen los aspectos siguientes:

5.2.5.1 Determinar los niveles y periodos esperados de los ingresos

Existen ingresos para los cuales hay ciertos periodos para recaudarlos en la Municipalidad, por ejemplo el arbitrio de ornato se espera recaudar la mayor parte en los primeros dos meses del año; el Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI- luego de haberse concluido cada trimestre del año. En los demás ingresos se estima que su recuperación puede ser más constante y estable durante todos los meses del año.

5.2.5.2 Evaluar el plan de recaudación

El área de Tesorería y su personal de recaudación, deben presentar informes periódicos (mensual, bimestral, trimestral, etc.) sobre la recaudación efectuada, su periodicidad (mensuales, bimestrales, trimestrales).

Los informes deben incluir datos sobre:

CONCEPTO	No. De contribuyentes o usuarios en mora				Monto en Quetzales de la mora.			
	Al inicio	Que efectuaron pagos	%	Pendiente de pago	Por recaudar	Recaudado	%	Pendiente de recaudar
Agua								
Mercado								
Alcantarillado								
IUSI								
Contribución por Mejoras								

Además de lo indicado el informe debe contener:

- Ingresos obtenidos (Comparados con los estimados y los pendientes de recibir)
- Acciones realizadas para obtenerlos
- Causas de las desviaciones en cuanto al alcance de las metas de recaudación.
- Recomendaciones.

6 Cronograma

No.	Actividad	Responsable del CO 6	Responsable de la Municipalidad	Meses del 2007 y 2008											
				Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo		
Estrategias Para Mejorar los Ingresos Propios															
1	Identificación de otras Fuentes de Ingresos														
2	Servicios de Señal de Cable	Enlace en Coordinación	AFIM , OMP y Secretaria												
3	Licencias de Construcción	Experto Especifico	AFIM, OMP y Secretaria												
4	Contribución por Mejoras	Experto Especifico	AFIM, OMP y Secretaria												
5	Actualización de Plan de Tasas Diferenciada	Experto Especifico	AFIM, OMP y Secretaria												
Plan de Recaudación															
1	Determinación de la cartera morosa a favor de la Municipalidad	Enlace en Coordinación	Concejo Municipal												
2	Depuración del registro de usuarios de servicios y contribuyentes	Enlace en Coordinación	Concejo Municipal												
3	Verificación de las disposiciones legales vigentes	Enlace en Coordinación	AFIM y Secretaria												
4	Determinación de procedimiento de cobranza actual	Enlace en Coordinación	AFIM y Secretaria												
4.1	Definición de Políticas de Recaudación según procedimiento vigente	Enlace en Coordinación	AFIM y Secretaria												
4.2	Presentación al Alcalde Municipal las mejoras al procedimiento de cobro vigente, de acuerdo a la legislación y normativa aplicable.	Enlace en Coordinación	AFIM y Secretaria												
4.3	Implementación del procedimiento aprobado	Enlace en Coordinación	AFIM y Juzgado de Asuntos												