



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

MANUAL DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS PROPIOS MUNICIPALES

PROYECTO NEXOS LOCALES



- **Elaborado por:** Marlon Osegueda Ramírez, Técnico Regional en Finanzas Públicas Municipales; Lucrecia Rabanales, Técnico Regional en Finanzas Públicas Municipales, USAID Nexos Locales
- **Revisado por:** Edenyson Rosales, Líder Estratégico de Finanzas Públicas Municipales, USAID Nexos Locales
- **Redacción y Estilo:** Rossy Morales, USAID Nexos Locales
- **Edición:** proyecto USAID Nexos Locales ejecutado por *DAI Global LLC*.
Contrato No. AID-520-C-14-00002
12 Avenida I-48 Zona 3, Quetzaltenango, Guatemala
www.nexoslocales.com
 USAID Nexos Locales
 NexosLocalesLGP
- **Derechos de autor:** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID– (por sus siglas en inglés).



TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ANTECEDENTES	2
3.	MANUAL DE RECAUDACIÓN MUNICIPAL	2
4.	BASE LEGAL	3
5.	OBJETIVOS DEL MANUAL DE RECAUDACIÓN	5
6.	ACTIVIDADES DEL MANUAL DE RECAUDACION	5
7.	RESULTADOS ESPERADOS.....	15
8.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	16
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	17



ACRÓNIMOS

ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
AGAAI	Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas
COPEP	Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria y Financiera
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
DAAFIM	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Integrada Municipal
DAFIM	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal
GL	Gobiernos Locales
IUSI	Impuesto Único Sobre Inmuebles
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
JAM	Juzgado de Asuntos Municipales
MAFIM	Manual de Administración Financiera Integrada Municipal
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
OMAS	Oficina Municipal de Agua y Saneamiento
OSPM	Oficina de Servicios Públicos Municipales
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

I. INTRODUCCIÓN

El bajo nivel de recaudación tributaria es uno de los principales desafíos que afrontan las instituciones estatales es, tanto a nivel del Gobierno Central como de los Gobiernos Locales. Esta situación fue aún más marcada en el periodo fiscal 2020 (enero a diciembre) debido a dos factores importantes: a) un alto porcentaje de autoridades municipales que asumieron funciones por primera vez a principios del año 2020 y b) la pandemia del COVID-19 que provocó dificultades a nivel financiero en las municipalidades del país.

Estas circunstancias han generado una realidad municipal con alta dependencia hacia las transferencias del Gobierno Central, del endeudamiento con el Instituto de Fomento Municipal –INFOM– y más recientemente con el sistema bancario nacional.

Según los artículos 253 y 254 de la Constitución Política de la República, las municipalidades son instituciones autónomas, que deben obtener y disponer de sus recursos: También indican que las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efectos de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

También es importante mencionar la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades, cuyo objetivo consiste en dotar a las municipalidades de las capacidades técnicas, financieras y administrativas necesarias para territorializar las políticas públicas, mejorar su desempeño institucional basado en el cumplimiento de sus funciones de conformidad con la ley, y para que se asuma el enfoque de gestión por resultados en los distintos niveles del Estado. Esta Política surge como una iniciativa del Gobierno, bajo la coordinación del Instituto de Fomento Municipal y de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, con el acompañamiento de la Mesa Técnica de Fortalecimiento Municipal. Esta mesa está constituida por 20 instituciones del Estado y de las asociaciones de municipalidades, ANAM y AGAAI; por lo que se recomienda a las Municipalidades elaborar una Política Municipal de Recaudación que describa las acciones emanadas del Concejo Municipal para fortalecer la captación, ejecución y control del uso y aplicación de los recursos financieros.

Derivado de lo anterior, el Proyecto USAID Nexos Locales, en su contribución para fortalecer la capacidad financiera de las municipalidades, elabora el presente Manual de Recaudación Municipal que describe las acciones recomendadas para mejorar la captación de recursos propios a través de la coordinación del Concejo Municipal, el Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria Municipal -COPEP- y las diferentes unidades administrativas que intervienen en el proceso de recaudación.

2. ANTECEDENTES

Desde el año 2003 existe una propuesta de Código Tributario Municipal como herramienta legal para empoderar a las municipalidades en el proceso de recaudación de ingresos; sin embargo, a la presente fecha éste no ha sido aprobado por el Congreso de la República.

También, se puede mencionar que, en varias municipalidades, existe un plan de tasas y arbitrios obsoleto y desactualizado, el cual es la base de la tributación en los municipios al no tener el Código Tributario Municipal aprobado.

La mayoría de las municipalidades no tienen definidas sus acciones puntuales para fortalecer sus finanzas y no tienen metas establecidas de recaudación para cada año fiscal o para cada periodo de gobierno municipal (4 años).

Otro factor para considerar es la baja cultura tributaria de la población en general, la poca voluntad para la transparencia y rendición de cuentas por parte de algunas autoridades estatales y municipales, y la falta de gestión de cobros por parte de las municipalidades.

Por todo lo anterior, podemos notar en los resultados del ranking municipal de los diferentes periodos evaluados, específicamente en el Índice de Gestión Financiera, que un 98% (333 municipalidades) dependen en un alto porcentaje de las Transferencias de Gobierno Central para llevar a cabo sus funciones. Esto hace imperante que las mayorías de municipalidades posea una Política de Recaudación Municipal y un Manual de Recaudación Municipal.

3. MANUAL DE RECAUDACIÓN MUNICIPAL

Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos y esenciales de una materia. Los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder de manera ordenada y concisa, al conocimiento de algún tema o materia.

Para el presente caso, se desarrolla el presente Manual de Recaudación de Ingresos Propios Municipales el cual recopila una serie de acciones básicas y esenciales para fortalecer la recaudación propia municipal, con el objetivo de brindar a las autoridades, funcionarios y personal municipal, un documento 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 bajo el principio de legalidad y principio de capacidad de pago, establecidos en la Constitución Política de la República.



4. BASE LEGAL

4.1. CONSTITUCIÓN POLITICA DE LA REPÚBLICA

Artículo 239.- Principio de legalidad. Corresponde con exclusividad al Congreso de la República, decretar impuestos ordinarios y extraordinarios, arbitrios y contribuciones especiales, conforme a las necesidades del Estado y de acuerdo con la equidad y justicia tributaria, así como determinar las bases de recaudación

Artículo 243.- Principio de capacidad de pago. El sistema tributario debe ser justo y equitativo. Para el efecto las leyes tributarias serán estructuradas conforme al principio de capacidad de pago

Artículo 253.- Autonomía Municipal. Los municipios de la República de Guatemala son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde:

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

Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.

Artículo 254.- Gobierno municipal. El gobierno municipal será ejercido por un Concejo, el cual se integra con el alcalde los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.

Artículo 255.- Recursos económicos del municipio. Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios. La captación de recursos deberá ajustarse al principio establecido en el artículo 239 de esta Constitución, a la ley y a las necesidades de los municipios.

4.2. CÓDIGO MUNICIPAL

Artículo 35. Competencias generales del Concejo Municipal. Le compete al Concejo Municipal:...f) La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales.

Artículo 100. Ingresos del municipio

Artículo 101. Principio de legalidad. La obtención y captación de recursos para el fortalecimiento económico y desarrollo del municipio, y para realizar las obras y prestar de los servicios que se necesitan, deben ajustarse al principio de legalidad que fundamentalmente descansa en la equidad y justicia tributaria. Es prohibida la percepción de ingresos que no estén autorizados. Cualquier cobro que se haga bajo este criterio, debe ser devuelto al contribuyente, previa solicitud al Concejo Municipal el que antes de autorizar la devolución comprobará el extremo del cobro indebido.



4.3. MANUAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL –MAFIM-

- **Funciones Básicas de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-**

f) Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del municipio y proponer las medidas que sean necesarias;

h) Recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos y, en general, todas las demás rentas e ingresos que deba percibir la municipalidad, de conformidad con la Ley;

i) Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera;

- **Normas de control interno**

Programación de Ingresos. Debe ser anual y desagregarse en periodos menores (cuatrimestral, mensual), permitirá conocer la oportunidad y disponibilidad de los ingresos que por fuente de financiamiento obtendrán los Gobiernos Locales, de tal forma que se pueda programar la utilización de esta previa aprobación del Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria y Financiera Municipal -COPEP-.

- **Normas complementarias para la administración financiera municipal**

Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria y Financiera Municipal -COPEP-. El COPEP Municipal será el encargado de analizar, revisar y controlar los flujos de ingresos y pagos que realizan los Gobiernos Locales, con el propósito de coadyuvar al eficiente y oportuno cumplimiento de los objetivos establecidos en el POA, determinará las líneas de acción a seguir en el manejo eficiente, racional y equitativo de los recursos financieros disponibles en los Gobiernos Locales y autorizará los recursos que correspondan a las unidades ejecutoras y dependencias municipales de acuerdo a la disponibilidad financiera

El COPEP Municipal deberá estar coordinado por el Director Financiero, quien será responsable de cumplir con lo establecido en el Artículo 98 del Código Municipal, literales c), f) y h).



5. OBJETIVOS DEL MANUAL

5.1 OBJETIVO GENERAL

- 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.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 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, ampliación y cobertura.
- 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 Municipal, 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.
- Fortalecer el control interno respecto a los contribuyentes y/o usuarios de los servicios públicos municipales
- Aumentar la recaudación de ingresos propios para obtener mayor solvencia financiera municipal.

6. ACTIVIDADES DEL MANUAL DE RECAUDACIÓN

Para ejecutar el manual de recaudación, se proponen las actividades siguientes:

6.1 DEFINIR POLÍTICAS DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS PROPIOS MUNICIPALES

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 morosidad.

En este manual se proponen las políticas que se enuncian seguidamente:

- La municipalidad se basará en lo establecido en marco legal vigente para requerir el pago a los vecinos por los servicios, impuestos y arbitrios,
- Se impulsará institucionalmente el sistema de recaudación, para ello en todas las dependencias se debe propiciar la mejora de los ingresos locales.
- Promocionar la conciencia de la ciudadanía sobre el cumplimiento de sus compromisos tributarios, cumplimiento de otros deberes cívicos como aseo de caminos, cumplimiento de las normas urbanas y del tránsito, y cuidado de bienes públicos.
- Orientada la atención en la municipalidad a la excelencia en el servicio al público. Esto conlleva la disposición adecuada de las oficinas necesarias, 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.
- Aplicar estrictamente los reglamentos de servicios para lograr su sostenibilidad.
- La Tesorería Municipal (Arbitrios), Oficina Municipal de Agua y Saneamiento -OMAS-, la Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, 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.
- 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, IUSI y otros; así como a los contribuyentes con base en la cuenta corriente. En caso de no contar con el SERVICIOS GL u otro sistema autorizado, las unidades específicas que tengan a su cargo la recaudación de ingresos en concepto de tasas y arbitrios trasladaran esta información mensualmente a la Tesorería Municipal, utilizando tarjetas físicas de contribuyentes o archivos digitales.
- Los estados de saldos morosos y del avance en el cumplimiento de metas para su reducción, serán presentados mensualmente a la Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria y Financiera Municipal -COPEP- por medio de su coordinador o del (la) director (a) de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-, quien los hará del conocimiento del Concejo Municipal para la toma de decisiones que correspondan.
- Las autoridades municipales, a través de la COPEP Municipal, 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.
- Las dependencias municipales responsables de padrones de usuarios y contribuyentes emitirán mensualmente recordatorios de pago, con base en la clasificación de la mora por montos, tiempos, tipos y categorías de contribuyentes o usuarios de servicios.
- Comunicar a la población la situación financiera en que se prestan los servicios y el uso de los recursos propios y las transferencias recibidas, mediante los informes cuatrimestrales de ingresos y egresos en el Consejo Municipal de Desarrollo Urbano y Rural -COMUDE-.
- Promover y respaldar la funcionalidad del Juzgado de Asuntos Municipales -JAM-, en cuanto a la vía judicial o económico coactivo.
- 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.
- A los vecinos en mora, además de enviarles 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, agotando así la vía administrativa.



- 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 Juez de Asuntos Municipales.
- 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. Los convenios de pago quedarán obligatoriamente registrados en el sistema de recaudación de ingresos SERVICIOS GL.
- El personal de cobranzas deberá 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.
- Los convenios de pago con los contribuyentes y los usuarios de servicios serán suscritos por el alcalde en su calidad de representante legal de la municipalidad, de conformidad con el artículo 52 del Código Municipal.
- La deuda de una persona morosa que fallece debe ser gestionada ante sus deudos directos.
- Las personas deudoras que así lo requieran, podrán efectuar pagos parciales a sus cuentas que se encuentran en mora.
- El Concejo Municipal conocerá y resolverá las solicitudes para dispensar multas, arbitrios y tasas por servicios.
- 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 -DGT-, empresas distribuidoras de energía eléctrica, bancos del sistema, y cualquier otro organismo nacional.
- 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.
- La Tesorería Municipal emitirá una solvencia municipal a solicitud de los vecinos, cuando estos se encuentren al día en el pago de servicios, impuestos y arbitrios. La misma solvencia municipal servirá como documento requisito para solicitar cualquier servicio ante la entidad municipal.
- Se implementará la generación de solvencia municipal, incluyendo el pago de Boleto de Ornato del año actual a quienes corresponda, documento extraído desde SERVICIOS GL, haciendo excepción de quienes no tienen ningún servicio municipal y considerando como requisito indispensable para cualquier servicio solicitado en la municipalidad.
- Promover la realización de cobros de Boleto de Ornato u otro ingreso mediante la implementación de Mini-Munis o receptorías desconcentradas con el fin de facilitar el acceso de la población.
- La municipalidad aplicará una política de accesibilidad a la asistencia técnica para mejorar sus ingresos, que sea facilitada por la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Integrada Municipal -DAAFIM- del Ministerio de Finanzas Publicas -MINFIN- y otros organismos de cooperación nacionales e intencionales.

Para la aprobación del Manual de Recaudación de Ingresos Propios Municipales se requieren las actividades siguientes:



Tabla 1. Actividades para la aprobación del Manual de Recaudación de Ingresos Propios Municipales

Actividad	Responsable	Fecha
Analizar las Políticas en el COPEP Municipal	Director de la DAFIM	febrero a marzo 2021
Presentación del Manual de Recaudación de Ingresos Propios Municipales que incluyen las políticas de cobro, al Concejo Municipal para su análisis conocimiento y aprobación	Concejo Municipal	marzo 2021
Divulgación del Manual de Recaudación de Ingresos Propios Municipales a lo interno y externo de la municipalidad	Concejo Municipal, DAFIM UIP	marzo a junio 2021

Fuente propia 2021

6.2 ESTABLECER UNA ORGANIZACIÓN PARA LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS PROPIOS MUNICIPALES

Es importante definir 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 el COPEP Municipal.
- **Ejecutiva:** con la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM- de manera puntual con la Tesorería Municipal 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.
- **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.
- **Financiera:** tiene que designarse a 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 dar seguimiento a este proceso en forma permanente y en el caso de agotar la vía administrativa, trasladar al JAM los expedientes para su cobro.

Para cumplir con la organización de recaudación, se deben realizar las actividades siguientes:

Tabla 2. Actividades para el cumplimiento de la recaudación de ingresos propios municipales

Actividad	Responsable	Fecha
Aprobación de la Ejecución del Manual de Recaudación de Ingresos Propios Municipales	Concejo Municipal	marzo 2021
Nombrar al responsable de la recaudación dentro de la DAFIM	COPEP Municipal	marzo 2021
Comunicar a la persona designada de esta función sobre su nombramiento	COPEP Municipal	marzo 2021
Capacitar al personal de recaudación	OMRRHH, Técnicos Regionales del proyecto USAID Nexos Locales	abril 2021

Fuente propia 2021



6.3 VERIFICAR LA VIGENCIA DE LAS DISPOSICIONES LEGALES APLICADAS EN LA MUNICIPALIDAD

Los municipios pueden recaudar aquellos ingresos que están permitidos en las disposiciones vigentes, sean éstas aprobadas por el Congreso de la Republica 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.

Tabla 3. Verificación de la vigencia de las disposiciones legales aplicadas en la municipalidad

Actividad	Responsable	Fecha
Identificar y recopilar las disposiciones vigentes para la recaudación propia de la Municipalidad, Arbitrios, Tasas, Impuestos y Contribuciones por mejoras.	Persona designada para recaudación	Abril 2021
Verificar que los cobros que se realizan corresponden a las disposiciones vigentes e identificar aquellos que no tengan fundamento legal.	Persona designada para recaudación DAFIM	Abril 2021
Determinar la necesidad de legalizar tarifas no vigentes y gestionar su publicación.	DAFIM	Abril 2021
Capacitar al personal responsable de aplicar las disposiciones legales y aplicar a SERVICIOS GL	DAFIM DAAFIM	Abril 2021

Fuente propia 2021

Conjuntamente la Secretaría y la DAFIM deben verificar que las tasas y los arbitrios que se cobran a la población estén vigentes mediante su publicación en el Diario Oficial.

Lo anterior implica la identificación e integración de las publicaciones de los reglamentos de servicios, planes, tasas, del traslado de la competencia para cobrar el IUSI, y los arbitrios que la municipalidad puede recaudar.

Para esto se puede recurrir a las siguientes fuentes de información: a) archivos en la propia municipalidad (Secretaría, Tesorería, Archivo General, Biblioteca, etc.), b) Instituto de Fomento Municipal -INFOM-: Unidad de Fortalecimiento Municipal, c) Congreso de la Republica (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. Actividad que se puede lograr mediante una adecuada capacitación.

6.4 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

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

relación entre la cantidad de usuarios y las tasas vigentes. Si se trata de servicios o de impuestos (como el IUSI) debe ser calculado sobre la cantidad de inmuebles y la tarifa de tributación, a pesar de que se cuente con el cuadro resumen de los ingresos obtenidos durante los últimos cinco años.

En seguida, se deberá analizar los ingresos obtenidos por cada rubro hasta el mes recién concluido; por ejemplo: si la evaluación se hace en el mes de febrero, se revisará la ejecución acumulada al mes de enero y así sucesivamente.

Se estima que en función de los meses transcurridos del año así debe ser la proporción de los ingresos obtenidos. De esa cuenta, con el ejemplo citado al mes de diciembre de 2020 debiera haberse obtenido un 95% de los ingresos, tomando en cuenta que es el doceavo mes (12/12). Con esto se tiene un parámetro para decir que los ingresos obtenidos debieran como mínimo haberse logrado en ese mismo porcentaje. Con ese criterio aquellos rubros con menor alcance deberán revisarse para mejorar las acciones de cobro.

Además, es conveniente que el coordinador de la COPEP Municipal en reunión ordinaria o extraordinaria revisen los aspectos siguientes:

Tabla 4. Evaluación de los ingresos actuales y las metas de recaudación del presupuesto municipal

Actividad	Responsable	Fecha
Verificar si están incluidos en el presupuesto los ingresos factibles según la base legal y las condiciones del municipio	COPEP Municipal	enero a marzo 2021
Determinar si hay disposiciones vigentes aun no aplicadas (ley reguladora del uso de captación de señales vía satélite y su distribución por cable; ley de anuncios en vías urbanas, vías extraurbanas y similares; sistema de contribuciones por mejoras; licencias de construcción; Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles; Ley del Boleto de Ornato; entre otros) y de confirmarse realizar las gestiones para su aplicación	COPEP Municipal	enero a marzo 2021
Verificar si las metas de recaudación han sido divulgadas entre el personal responsable de lograrlas.	COPEP Municipal	enero a marzo 2021
Verificar si están definidos los mecanismos de seguimiento del presupuesto en cuanto a recaudación y los responsables de su aplicación.	COPEP Municipal	enero a marzo 2021

Fuente propia 2021

6.5 DETERMINAR LOS NIVELES Y PERÍODOS ESPERADOS DE LOS INGRESOS

Existen ingresos para los cuales hay ciertos periodos para ser 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.



6.6 MANEJAR ADECUADAMENTE, DEPURAR Y ACTUALIZAR 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 mediante los sistemas de ingresos vigentes.
- **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.

Tabla 5. Actualización de datos

Actividad	Responsable	Fecha
Emigrar una copia del padrón de usuarios de servicios, de SERVICIOS GL al programa Excel.	Receptor (a) Encargado (a) del módulo de ingresos	Primer día hábil de cada mes
Implementar las herramientas de Control y Gestión de Morosidad.	Encargado (a) del módulo de ingreso	Primer día hábil de cada mes
Identificar usuarios sin datos completos	Encargado (a) del módulo de ingreso	Primer día hábil de cada mes
Solicitar a usuarios que actualicen sus datos respecto al nombre, dirección, identificación y demás para su fácil ubicación.	Encargado (a) del módulo de ingreso	Primer trimestre
Proceder a la actualización en el sistema SERVICIOS GL	Encargado (a) del módulo de ingreso	Primer trimestre

Fuente propia 2021

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 industrias 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 solo es parte del proceso y en ocasiones es lo único que se efectúa en la municipalidad.



- **Manejo de cuenta corriente:** consiste en operar los cargos y los abonos periódicos en la cuenta de cada usuario de servicio o contribuyente, por medio del sistema computarizado SERVICIOS GL, se debe buscar que su manejo sea dinámico y que no constituya solo un medio de almacenaje de datos.
- **Cobros por vía administrativa y vía judicial:** es la acción propiamente de cobranza, mediante la cual, una vez establecidos los saldos a favor de la municipalidad, se comunica a las personas deudoras, se operan los pagos de quienes acuden a los requerimientos y en caso de incurrir en falta de pago, se involucrará el Juzgado de Asuntos Municipales, para reforzar el proceso de cobro.

Cierre de registros: es la etapa final, sucede cuando un servicio ya no se presta o un tributo ya no tiene sujeto de pago, etc., se procede a cerrar el registro para evitar que siga generando saldos irrecuperables que solo alteran la cartera morosa. Este procedimiento deberá contar con la aprobación mediante punto de acta de parte del Concejo Municipal para su aprobación y posterior aplicación en SERVICIOS GL.

6.7 DETERMINAR Y RECUPERAR LA CARTERA MOROSA A FAVOR DE LA MUNICIPALIDAD

La determinación y recuperación de la morosidad es responsabilidad del área financiera y de cada encargado de su administración. Constituye la primera instancia para obtener recursos propios. Por ello es importante requerir a la DAFIM, a través de la Tesorería, que establezca y presente en forma sistemática 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.

Con esa información, se procede a establecer las metas de recaudación que incluye número de usuarios y/o contribuyentes en mora, así como los montos, periodos, mecanismos y responsables para alcanzarlas.

Una vez realizado el proceso de detección de la mora y aprobada su recuperación, debe efectuarse en forma periódica este proceso y con ello evitar la acumulación de una cartera morosa que después se vuelve difícil o imposible de recuperar.

En esta fase juega un papel importante el Juzgado de Asuntos Municipales. En la municipalidad que no cuente con esta unidad, se ejecutarán las acciones correspondientes por parte del Alcalde. Para emprender acciones de cobro es necesario cuantificar la mora, la cual indicará las actividades a realizar para su recuperación. Esta información se determinará en el cuadro siguiente:

Tabla 6. Cuantificación de la mora

Concepto	No. de usuarios o contribuyentes en mora	Monto en quetzales de la mora	Número de requerimientos de pago a emitir
Agua			
Desechos Solidos			
Mercado			
Mototaxis			
IUSI			
(Otros)			

Fuente propia 2021



Una vez aprobado el Manual de Recaudación de Ingresos Propios Municipales y establecidos los conceptos y los montos de la mora, se debe proceder con la emisión y distribución de los requerimientos de pago (y donde proceda la suscripción de convenios de pago), a través del sistema SERVICIOS GL.

Tabla 7. Proceso de recaudación de ingresos propios

Actividad	Responsable	Fecha
Emitir las notas de cobro de personas morosas.	Encargado de recaudación	Febrero 2021
Chequear en el listado de morosos, a quienes se les ha emitido notas de cobro y registrar las fechas de los diferentes envíos utilizando la herramienta Centro de Notificaciones	Encargado de recaudación	Febrero 2021
Trasladar al Juzgado de Asuntos Municipales, los expedientes de usuarios y/o contribuyentes que no atendieron los requerimientos de pago, para que una vez agotada la vía administrativa se proceda por la vía judicial.	Encargado de recaudación Juez de Asuntos Municipales	Febrero a marzo 2021

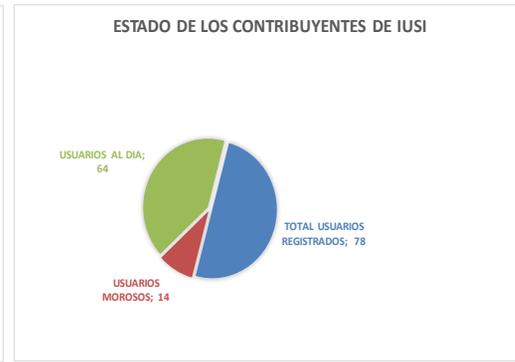
Fuente propia 2021

6.8 EVALUAR EL PLAN DE RECAUDACIÓN

El COPEP Municipal y su personal de recaudación, deberá presentar informes periódicos (mensual, bimestral, trimestral, etc.) sobre la recaudación efectuada, su periodicidad (mensuales, bimestrales, trimestrales). Los informes deben incluir detalles como el siguiente cuadro extraído de las herramientas de Gestión y Control de la Morosidad del proyecto USAID Nexos Locales:

Tabla 8. Informe de seguimiento de control y gestión de morosidad

MUNICIPALIDAD DE		SANTA MARIA NEBAJ, EL QUICHE															
AÑO		2018 - 2019 - 2020															
Fechas de reporte		19/06/2018	13/07/2018	7/08/2018	24/09/2018	19/09/2019	23/10/2019	20/04/2020	27/04/2020								
REFERENCIAS	PADRÓN N	PADRÓN N1	PADRÓN N2	PADRÓN N3	PADRÓN N4	PADRÓN N5	PADRÓN N6	PADRÓN N7	PADRÓN N8	PADRÓN N9	PADRÓN N10	PADRÓN N11	PADRÓN N12	PADRÓN N13	PADRÓN N14	PADRÓN N15	
AGUA																	
TOTAL USUARIOS REGISTRADOS	3418	3468	3503	3552	4067	4134	3552	4380	0	0	0	0	0	0	0	0	
USUARIOS MOROSOS	2990	2939	2871	2821	1682	1586	2821	2636	0	0	0	0	0	0	0	0	
USUARIOS AL DÍA	428	529	632	731	2385	2548	731	1744	0	0	0	0	0	0	0	0	
% USUARIOS AL DÍA	13	15	18	21	59	62	21	40	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
% USUARIOS MOROSOS	87	85	82	79	41	38	79	60	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
MONTO MOROSIDAD	Q 14,838.00	Q 30,378.00	Q 25,626.00	Q 30,730.00	Q 48,676.00	Q 49,389.00	Q 30,730.00	Q 55,315.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	
DIFERENCIA	Q -	Q 5,540.00	Q 5,248.00	Q 5,104.00	Q 17,946.00	Q 713.00	Q 18,659.00	Q 24,585.00	Q 55,315.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	
ARBITRIOS																	
TOTAL USUARIOS REGISTRADOS	372	407	430	477	711	718	779	779	0	0	0	0	0	0	0	0	
USUARIOS MOROSOS	123	266	329	335	586	573	619	619	0	0	0	0	0	0	0	0	
USUARIOS AL DÍA	249	141	101	142	125	145	160	160	0	0	0	0	0	0	0	0	
% USUARIOS AL DÍA	67	35	23	30	18	20	21	21	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
% USUARIOS MOROSOS	33	65	77	70	82	80	79	79	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
MONTO MOROSIDAD	Q 78,956.00	Q 104,842.00	Q 136,533.00	Q 162,134.00	Q 502,361.00	Q 534,707.00	Q 457,673.00	Q 457,673.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	
DIFERENCIA	Q -	Q 25,886.00	Q 31,691.00	Q 25,601.00	Q 340,227.00	Q 32,346.00	Q 77,034.00	Q -	Q 457,673.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	
IUSI																	
TOTAL USUARIOS REGISTRADOS	41	41	43	48	71	72	78	78	0	0	0	0	0	0	0	0	
USUARIOS MOROSOS	17	17	15	13	21	21	14	14	0	0	0	0	0	0	0	0	
USUARIOS AL DÍA	24	24	28	35	50	51	64	64	0	0	0	0	0	0	0	0	
% USUARIOS AL DÍA	59	59	65	73	70	71	82	82	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
% USUARIOS MOROSOS	41	41	35	27	30	29	18	18	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
MONTO MOROSIDAD	Q 1,283.96	Q 1,283.96	Q 2,186.58	Q 482.28	Q 3,731.14	Q 3,731.14	Q 3,690.30	Q 3,690.30	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	
DIFERENCIA	Q -	Q -	Q 902.62	Q 1,704.30	Q 3,248.86	Q -	Q 40.84	Q -	Q 3,690.30	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	
TOTALES																	
TOTAL USUARIOS Y CONTRIBUYENTES	3831	3916	3976	4077	4849	4924	4409	5237	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL MOROSOS	3130	3222	3215	3169	2289	2180	3454	3269	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL USUARIOS Y CONTRIBUYENTES AL DÍA	701	694	761	908	2560	2744	955	1968	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL MORA	Q 95,077.96	Q 126,503.96	Q 164,345.58	Q 193,346.28	Q 554,768.14	Q 587,827.14	Q 492,093.30	Q 516,678.30	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	



Fuente propia 2021



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

7. 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, IUSI y otros conceptos.

La mora es reducida como consecuencia de las acciones desarrolladas.

Los ingresos municipales se incrementan.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 9. Cronograma de actividades

No.	Actividad	Responsable	Meses de Ejecución											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Aprobar el Manual de Recaudación Municipal	Concejo Municipal	✓	✓	✓									
2	Difundir el Manual de Recaudación	Concejo Municipal COPEP Municipal UIP			✓	✓								
3	Establecer la organización para la recaudación	COPEP Municipal			✓	✓								
3.1	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y recopilar las disposiciones vigentes para la recaudación propia de la Municipalidad 	AFIM Secretaría Encargados de dependencia				✓								
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que los cobros que se realizan tengan su fundamento legal 	AFIM Encargados de dependencia				✓								
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la necesidad de publicar nuevas tarifas 	AFIM				✓								
4	Capacitar al personal responsable de aplicar las disposiciones legales	USAID/Nexos Locales			✓	✓								
5	Evaluar los ingresos actuales y las metas de recaudación del presupuesto municipal	COPEP Municipal			✓	✓	✓							
6	Determinar los niveles periódicos esperados de los ingresos	COPEP Municipal			✓	✓	✓							
7	Manejar adecuadamente el registro actualizado de los contribuyentes, arrendamientos de bienes y usuarios de servicios públicos municipales	Tesorería Municipal			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	Determinar y recuperar la cartera morosa a favor de la Municipalidad	Encargados de Recaudación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	Evaluación del Manual de Recaudación Municipal	COPEP Municipal			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



9. BIBLIOGRAFÍA

Código Municipal Decreto 12-2002 y 22-2010, 2010, Guatemala.

Código Tributario Decreto 6-91, Guatemala

Gobierno de Guatemala, 2020, Acuerdo Gubernativo 5-2020, Guatemala.

Ley de Anuncios en Vías Urbanas, Vías Extraurbanas y Similares, Decreto 43-95, Guatemala.

Ley de Boleto de Ornato Decreto 121-96, Guatemala

Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles Decreto 15-98, Guatemala

Ley Reguladora del Uso y Captación de Señal Vía Satélite y su Distribución por Cable.

Acuerdo Ministerial 975-98, Guatemala.

Manual de Clasificación Presupuestaria para el Sector Público, Acuerdo Ministerial 379-2017, Guatemala.

Ministerio de Finanzas Públicas, Manual de Administración Financiera Integrada Municipal, Decreto 86-2015, 2015, Guatemala.

Plan de Recaudación, Municipios Democráticos, Programa Descentralización y Fortalecimiento Municipal, Formación y Capacitación en la Gestión Municipal e Intermunicipal, Enero 2008

Página web del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, www.minfin.gob.gt.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

USAID Nexos Locales

“La realización de esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América proporcionado a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido aquí expresado no necesariamente refleja las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América”

Contract No. AID-520-C-14-00002

