



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Ingeniería para el Desarrollo Municipal

**ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS
PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETÉN**

Lic. Juan Ramón Alberto Valle Alegría
Asesorado por la Lcda. Lidia Aracely Mijangos Ortiz

Guatemala, junio de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS
PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETÉN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LIC. JUAN RAMÓN ALBERTO VALLE ALEGRÍA
ASESORADO POR LA LCDA. LIDIA ARACELY MIJANGOS ORTIZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
MAESTRO EN INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Coti
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Nery Augusto Paz Barrientos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETÉN

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha julio 2014.

Lic. Juan Ramón Alberto Valle Alegría

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.466.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETÉN**, presentado por: **Juan Ramón Alberto Valle Alegria**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Ingeniería para el desarrollo municipal después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada ★

Decana

Guatemala, junio de 2022

AACE/gaoc



Guatemala, junio de 2022

LNG.EEP.OI.466.2022

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

“ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETÉN”

presentado por **Juan Ramón Alberto Valle Alegría** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Ingeniería para el desarrollo municipal** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería**





Guatemala, 02 de septiembre de 2021.

M.Sc. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Presente

M.Sc. Ingeniero Álvarez Cotí:

Por este medio informo que he revisado y aprobado el **INFORME FINAL** del trabajo de graduación titulado: **“ESTRATEGÍA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETÉN”** del estudiante Juan Ramón Valle Alegría, quien se identifica con número de carné 100019508 del programa de **Maestría en Ingeniería para el Desarrollo Municipal**.

Con base en la evaluación realizada hago constar que he evaluado la calidad, validez, pertinencia y coherencia de los resultados obtenidos en el trabajo presentado y según lo establecido en el **Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014**. Por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

Atentamente,


M.Sc. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
Coordinador
Área de Desarrollo Socio Ambiental y Energético
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería USAC



LIDIA ARACELY MIJANGOS ORTÍZ
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

Guatemala, 28 de julio de 2021.

Ingeniero M.Sc.

Edgar Darío Álvarez Cotí

Director

Escuela de Estudios de Postgrado

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, Zona 12

Ciudad de Guatemala.

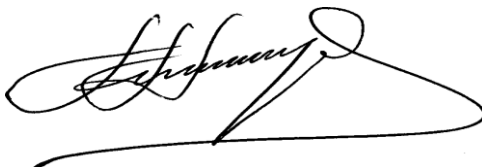
Distinguido Ingeniero Álvarez:

De la manera más atenta, me dirijo usted en relación al Trabajo de Graduación del estudiante **Juan Ramon Alberto Valle Alegría**, quien se identifica con Carné número 100019508, cuyo título se denomina **“ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETÉN”**, para optar al grado académico de **Maestro en Ingeniería Para El Desarrollo Municipal**; al respecto le manifiesto lo siguiente.

En mi calidad de **Asesor** del Trabajo de Graduación en mención, he **procedido a la revisión** respectiva; por tal razón, **doy mi anuencia y aprobación** para que el estudiante **VALLE ALEGRIA**, continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, me suscribo de usted, con las muestras de mi consideración y estima

Atentamente,



Licda. Lidia Aracely Mijangos Ortiz
Mgter. En Dirección y Gestión Pública Local
Asesora de Tesis

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.
Mis padres	Marta Elena Alegría Guerra y Ramón Efraín Valle Palacios. Por su apoyo y motivación
Mis hijos	Ramón Efraín y María Raquel Valle, con mucho amor. Que este esfuerzo les sirva de ejemplo en su camino porque han sido ellos quienes me han dado la fortaleza para seguir adelante.
Mis hermanos	José Hugo, Romelia Elena y Carmencita Adelaida Valle Alegría.
Mi sobrina	Alexandra Valle, con mucho cariño
Madre de mis hijos	Arabel Abaj, con aprecio y respeto.
Mis tíos	Rubí Alegría, Carmen Aldana, Francisco Valle, Adela Valle, Tobías, Rafael Antonio, Isabel y Lourdes Palacios.
Mis primos	Francisca, Mario, Alma América y Dora Alegría, Leonel Aldana, David, Rafael y José David Valle y Ana Cecilia Herrera.

**Mis compañeros de
Maestría**

Gilber Chacón, Luis Santos, Otto Rojas y
Rómulo Salguero.

Mis amigos

Giuvinni Rodas, Roderico Castellanos, Oscar
Matul, Marco Antonio Montaván, José Vicente
López, Mario Álvarez, Carlos Sunun, Leticia
Valle, Otmar Guzmán y Guillermo Hernández.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por brindar educación pública en un país con tantas necesidades.

**Escuela de Estudios de
Postgrado de la
Facultad de Ingeniería**

Por ser una importante influencia en mi carrera y permitirme ampliar mis conocimientos.

Mi asesora

Lcda. Aracely Mijangos, por su apoyo profesional.

Mis catedráticos

Por compartir sus conocimientos, en especial al Licenciado Carlos Enríquez Prado.

**Coordinador
de Maestría**

Juan Carlos Fuentes, por su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XVII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	XIX
OBJETIVOS	XXV
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XXVII
INTRODUCCIÓN	XXIX
1. MARCO REFERENCIAL	1
1.1. Estudios previos.....	1
1.2. Municipio de San Andrés, Petén.....	3
1.2.1. Descripción del municipio de San Andrés, Petén	4
1.2.2. Antecedentes históricos	4
1.2.3. Localización.....	4
1.2.4. Extensión territorial.....	6
1.3. Tributos.....	7
1.4. Ingresos propios municipales.....	8
1.5. Fuentes de ingresos municipales después de la independencia.....	9
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Estrategia.....	13
2.1.1. Tipos de estrategia.....	14
2.1.1.1. Estrategia administrativa.....	15
2.1.1.2. Estrategia financiera	15

2.2.	Administración Financiera Integrada Municipal	16
2.2.1.	Funciones	17
2.3.	Ingresos propios municipales	17
2.3.1.	Estructura y características de los ingresos propios	19
2.3.2.	Importancia de incrementar la recaudación de los ingresos propios.....	20
2.3.3.	Ingresos Tributarios	20
2.3.3.1.	Impuestos.....	21
2.3.3.2.	Arbitrios	22
2.3.3.3.	Contribuciones especiales.....	22
2.3.4.	Ingresos no tributarios.....	23
2.3.4.1.	Tasas.....	23
2.3.4.2.	Arrendamientos	24
2.4.	Principales actividades económicas del municipio	24
2.4.1.	Análisis FODA.....	26
2.4.1.1.	Fortalezas.....	26
2.4.1.2.	Debilidades.....	27
2.4.1.3.	Oportunidades	27
2.4.1.4.	Amenazas	28
2.5.	Legislación aplicable a los ingresos municipales.....	28
2.5.1.	Constitución Política de la República de Guatemala....	29
2.5.2.	Código Municipal (Decreto 12-2002).....	30
2.5.3.	Ley del impuesto único sobre inmuebles (Decreto 15-98).....	31
2.5.4.	Ley de anuncios en vías urbanas, Vías Extraurbanas y similares (Decreto 34-2003).....	32
2.5.5.	Ley de Arbitrio de Ornato Municipal (Decreto No. 121-96)	32

2.5.6.	Ley reguladora del uso y captación de señales vía satélite y su distribución de cable (Decreto No. 41-92).....	33
2.5.7.	Reglamentos de los Servicios Públicos municipales...	34
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1.	Metodología	35
3.1.1.	Diseño	35
3.1.2.	Enfoque	35
3.1.3.	Tipo de investigación o estudio	36
3.2.	Variables	36
3.3.	Universo.....	37
3.4.	Muestra.....	38
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.5.1.	Entrevista	40
3.5.2.	Cuestionario	40
3.6.	Recolección de datos.....	40
3.7.	Procesamiento y análisis de datos.....	41
3.8.	Análisis FODA.....	42
4.	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
4.1.	Análisis de resultados de la encuesta.....	43
4.2.	Análisis FODA.....	54
4.2.1.	Fortalezas.....	55
4.2.2.	Oportunidades.....	56
4.2.3.	Debilidades.....	56
4.2.4.	Amenazas	57
4.2.5.	Matriz FODA.....	57
4.3.	Potencialidades económicas.....	59

4.3.1.	Actividad agrícola y forestal	59
4.3.2.	Actividades productivas	59
4.4.	Validación de la información con las autoridades	60
4.4.1.	Información sobre los arbitrios y el impuesto único sobre inmuebles.....	60
4.4.2.	Utilización de los tributos	61
4.4.3.	Interés en estar informado	61
4.4.4.	Quienes pagan arbitrios e impuesto único sobre inmuebles.....	62
4.4.5.	Actividades productivas	63
5.	ESTRATEGIA PROPUESTA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETÉN	65
5.1.	Fase Legal.....	66
5.1.1.	Reglamento del servicio agua potable	66
5.1.2.	Reglamento de licencias de construcción	69
5.1.2.1.	Entidad responsable de la aplicación del reglamento	69
5.1.2.2.	Clasificación de las edificaciones	70
5.1.2.3.	Requisitos para otorgar las licencias de construcción	70
5.1.3.	Reglamento de anuncios en vías urbanas, extraurbanas y similares	70
5.1.4.	Reglamento para el uso del salón de usos múltiples ...	71
5.1.5.	Reglamento de recolección de los desechos sólidos...	71
5.1.6.	Reglamento del servicio de alumbrado público	72
5.1.7.	Reglamento de arrendamiento de locales y edificios municipales	72

5.1.8.	Arbitrios específicos	72
5.1.9.	Boleto de ornato	73
5.2.	Fase Administrativa	73
5.2.1.	Fortalecimiento de la Oficina Municipal de Servicios Públicos.....	74
5.2.2.	Actualización y depuración del registro de contribuyentes	74
5.2.3.	Cálculo del costo de los servicios públicos.....	75
5.3.	Fase operativa	75
5.3.1.	Crear conciencia tributaria.....	76
5.3.2.	Rendición de cuentas sobre ingresos y egresos	77
5.3.3.	Bajar la cartera morosa	77
5.3.4.	Alianzas estratégicas para dar seguimiento a la actualización del plan de arbitrios.....	77
5.3.5.	Socializar el tema de las contribuciones por mejoras..	78
5.3.6.	Establecer el requisito de la solvencia municipal	78
5.4.	Actividades estratégicas por tasa y tributo.....	79
5.4.1.	Servicio de agua y recolección de desechos sólidos...	79
5.4.2.	Impuesto único sobre inmuebles	80
5.4.3.	Tasa de alumbrado público	81
5.4.4.	Anuncios en vías urbanas y extraurbanas.....	81
5.4.5.	Arbitrios	82
5.4.6.	Otras actividades.....	83
CONCLUSIONES		85
RECOMENDACIONES		87
REFERENCIAS		89
APÉNDICES		93

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Localización de San Andrés, Petén.....	5
2.	Mapa de San Andrés, Petén	6
3.	Respuesta pregunta 1.....	44
4.	Respuesta pregunta 2.....	46
5.	Respuesta pregunta 3.....	47
6.	Respuesta pregunta 4.....	48
7.	Respuesta pregunta 5.....	49
8.	Respuesta pregunta 6.....	50
9.	Respuesta pregunta 7.....	51
10.	Respuesta pregunta 8.....	53
11.	Respuesta pregunta 9.....	54

TABLAS

I.	Ingresos municipales de la época colonial	10
II.	Actividades económicas.....	25
III.	Respuesta pregunta 1.....	43
IV.	Respuesta pregunta 2.....	45
V.	Respuesta pregunta 3.....	47
VI.	Respuesta pregunta 4.....	48
VII.	Respuesta pregunta 5.....	49
VIII.	Respuesta pregunta 6.....	50
IX.	Respuesta pregunta 7.....	51

X.	Respuesta pregunta 8.....	52
XI.	Respuesta pregunta 9.....	53
XII.	Matriz FODA	58
XIII.	Actividad agrícola.....	59
XIV.	Actividades productivas	60
XV.	Actividades estratégicas del servicio de agua y recolección de desechos sólidos	79
XVI.	Actividades estratégicas del impuesto único sobre inmuebles	80
XVII.	Actividades estratégicas de la tasa de alumbrado público.....	81
XVIII.	Actividades estratégicas de anuncios en vías urbanas y extraurbanas	82
XIX.	Actividades estratégicas de arbitrios.....	82
XX.	Otras actividades estratégicas	83

GLOSARIO

Actividades económicas	Son las actividades económicas son aquellas que permiten la generación de riqueza dentro de una comunidad y que a través de estas se logra el desarrollo.
ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades.
Arbitrios	Son ingresos tributarios que el Congreso de la República decreta a favor de las municipalidades, establecidos en virtud de una ley ordinaria; sin que medie la prestación de un servicio. (CC sentencia No. 1349-2000).
Área de Contabilidad	Es la responsable de llevar registro y control adecuado de las operaciones económicas, con el propósito de dar a conocer en el momento oportuno la situación financiera de la municipalidad. DAFIM. Acuerdo Ministerial (MFP) No. 86-2015.
Área de Tesorería	Tiene como propósito administrar la recaudación de los ingresos, la programación y ejecución del pago de las obligaciones previamente adquiridas por los Gobiernos Locales, como parte de la ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos. El principal objetivo es administrar los recursos del Tesoro

Municipal en forma adecuada para mantener el equilibrio y saneamiento de las finanzas municipales. MAFIM. Acuerdo Ministerial (MFP) No. 86-2015.

Arrendamientos

Son los cobros que realiza la municipalidad a las personas que otorga en calidad de alquiler las tierras que le pertenecen como ejido municipal.

Autoavalúo

Justiprecio que hacen los propietarios de un inmueble para efectos del pago del Impuesto único sobre inmuebles.

**Autoridades
municipales**

El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales, integrado por el alcalde, los síndicos y los concejales; le corresponde con exclusividad el ejercicio del gobierno del municipio. El alcalde representa a la municipalidad y al municipio y es la autoridad máxima del aparato administrativo municipal. Código Municipal. Decreto 12-2002, artículos 9, 33 y 52.

CONAP

Consejo Nacional de Áreas Protegidas

**Contribuciones por
Mejoras**

Son los ingresos que se perciben de los vecinos beneficiados por las obras de urbanización que mejoren las área o lugares en que están situados sus inmuebles; los cuales será establecido por el

Concejo Municipal y no podrán exceder del costo de las mejoras. Artículo 102. Código Municipal. Decreto 12-2002.

**Dirección
Administrativa
Integrada Municipal
(DAFIM)**

Esta dirección es responsable de cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico financiero del municipio; la recaudación y administración de los ingresos municipales, la gestión de financiamiento, ejecución presupuestaria y control de los bienes comunales y patrimoniales del municipio. Código Municipal. Decreto 12-2002, artículo 97.

DMP

Dirección Municipal de Planificación

**Ejecución
Presupuestaria**

Consiste en la aplicación del conjunto de procesos técnicos para la obtención de ingresos y la aplicación correcta de los mismos en la prestación de servicios y en la realización de obras de infraestructura de beneficio colectivo. MAFIM. Acuerdo Ministerial (MFP) No. 86-2015.

**Impuesto único
sobre inmuebles**

Es el impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República. El impuesto y multas a que se refiere la ley corresponde a las municipalidades del país, para el desarrollo local. Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala. Ley del IUSI.

ICEFI	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales
INE	Instituto Nacional de Estadística
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
IUSI	Impuesto único sobre inmuebles
MAFIM	Manual de Administración Financiera Integrada Municipal
MCP	Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala, es el instrumento que sustenta las operaciones que se registran en las diferentes etapas del proceso presupuestario, así como por la interrelación que se establecen con los demás clasificadores. El clasificador institucional organiza al sector público en: (1) Gobierno General y (2) Empresas Públicas. MCP-2018.
Municipio	Es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad, y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito. Código Municipal. Decreto 12-2002, artículo 1.

ORIAM	Es la Oficina Municipal de Recaudación dentro de la municipalidad de San Andrés, departamento de Petén.
OSP	Oficina de Servicios Públicos
Plan de Desarrollo Municipal	Es el instrumento que recoge las directrices nacionales, la contrasta con las demandas y necesidades de la población en el municipio y programa las acciones necesarias para contribuir al desarrollo local a través de la implementación de acciones que reduzcan el riesgo. Guía General de Planificación del Desarrollo de Guatemala. SEGEPLAN-2016.
Población Económicamente Activa (PEA)	Está compuesta por todas las personas en capacidad de desempeñar una actividad económica.
Presupuesto Municipal	Es la expresión formal de los recursos financieros destinados a la realización de actividades específicas durante un ejercicio fiscal, y se utiliza por medio de la planificación y control, que indica el origen y montos aproximados de los ingresos y el destino de estos, de manera que las cifras previstas sirvan de base para normar el desempeño futuro. MAFIM. Acuerdo Ministerial (MFP) No. 86-2015.

Principio de Legalidad	Corresponde con exclusividad al Congreso de la República, decretar impuestos ordinarios y extraordinarios, arbitrios y contribuciones especiales. Se deben apegar al principio de equidad y justicia tributarita. Artículo 239. Constitución Política de la República de Guatemala; y 101 del Código Municipal. Decreto 12-2002
Recaudación	Se refiere a la cobranza realizada directamente en las cajas receptoras de los Gobiernos Locales; extendiendo el comprobante respectivo, autorizado por la Contraloría General de Cuentas; o a través del sistema bancario, para lo cual se deberá suscribir el convenio correspondiente. MAFIM. Acuerdo Ministerial (MFP) No. 86-2015.
SEGEPLAN	Secretaria General de planificación y programación de la presidencia.
Servicios Públicos	Son todas aquellas actividades que realiza la municipalidad de manera uniforme y continua, para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio, tales como: agua potable, alcantarillado, alumbrado público, mercados, rastros, administración de cementerio, y otros. Artículos 67 al 78. Código Municipal. Decreto 12-2002.

SIAF-MUNI	Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal
SICOIN GL	Sistema de Contabilidad Integrada para Gobiernos Locales
Tributo	Impuesto exigido sin contraprestación en virtud de la capacidad económica puesta de manifiesto por el contribuyente, como consecuencia de determinados hechos, actos o negocios jurídicos previstos en el hecho imponible delimitado por la ley. RAE.

RESUMEN

Una de las principales fuentes de financiamiento municipal lo constituyen sus ingresos propios; no obstante, los reportes de la ejecución presupuestaria de ingresos de la municipalidad de San Andrés, Petén, en los ejercicios fiscales 2017, 2018 y 2019, generados del sistema SICOIN GL, únicamente representaron el 16.50 %, 17.27 % y 16.39 % respectivamente, del total de ingresos; situación que evidencia la alta dependencia de las transferencias guernamentales. Por tal razón, se hizo la siguiente interrogante: ¿Cuál sería el procedimiento más acertado, para mejorar la recaudación de ingresos propios de la municipalidad de San Andrés, departamento de Petén?, cuyo objetivo general es diseñar y plantear la estrategia apropiada que permita incrementar sus fondos provenientes de las actividades que por ley le competen.

La investigación es de tipo cuantitativo-cualitativo, porque incluye el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, existentes en el período examinado; para su realización se utilizaron las técnicas de investigación, observación, entrevistas y un cuestionario, para tomar muestras representativas del municipio, hasta concluir en preguntas e hipótesis

El cuestionario indicó lo siguiente: el 94.26 % conoce qué es un tributo; el 33.33 % lo supo a través de la escuela, y el 12.88 % por la televisión. Respecto a la baja recaudación del impuesto único sobre inmuebles, se observó que el 47.73 % no poseen título de propiedad; y el 52.86 duda de la transparencia del gasto. Asimismo se pudo establecer que en la municipalidad, no existe un procedimiento definido, para mejorar la recaudación de sus ingresos propios; por esta razón se propuso una estrategia que propone: la reglamentación adecuada

de servicios públicos; gestionar la actualización de los arbitrios municipales y; actualización del padron municipal de contribuyentes y usuarios de los servicios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción

Uno de los principales problemas por los que atraviesan las municipalidades del país, es la escasa recaudación por concepto de ingresos propios, esto se debe a diferentes razones, tales como: falta o no adecuada reglamentación de los servicios públicos municipales; padrón de contribuyentes y usuarios desactualizado; plan de tasas, rentas, frutos, productos y demás ingresos no tributarios desactualizado; altos grados de morosidad; altos subsidios a los servicios (en especial en el área urbana); entre otros. Con relación al impuesto único sobre inmuebles (IUSI), el problema radica en la resistencia de la población al autoavalúo, y la falta de poder coercitivo para su cobro.

Las finanzas municipales del municipio comprenden el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y el pasivo del municipio, en lo que respecta a los ingresos propios, incluye los siguientes rubros: el producto de los impuestos que el Congreso de la República decreta a favor de las municipalidades. Los bienes comunales y patrimoniales del municipio, y las rentas, frutos y productos de tales bienes; el producto de los arbitrios, tasas administrativas y servicios municipales y los ingresos provenientes de multas administrativas y de otras fuentes legales; el ingreso, sea por la modalidad de rentas de los bienes municipales, de uso común o no, por servidumbre onerosa, arrendamientos o tasas, así como el ingreso proveniente de licencias de construcción, modificación o demolición de obras públicas o privadas, dentro de la circunscripción del municipio. Artículos 99 y 100 del Código Municipal. Decreto 12-2002.

Las autoridades municipales exponen que dentro del municipio de San Andrés se da la extracción de la madera tanto por cooperativas como por instituciones privadas, siendo únicamente el Consejo Nacional de Áreas protegidas (CONAP), quien obtiene todos los beneficios; en tanto que es la municipalidad la que procura la reforestación.

Según información del Director de la Administración Financiera Integrada Municipal, el municipio de San Andrés, Petén, cuenta con una planilla de doscientas diez personas, contratados en los diferentes renglones presupuestarios, lo que mensualmente representa a la municipalidad una erogación por concepto de salarios de ochocientos setenta y seis mil quetzales exactos (Q 876,000.00). Los ingresos de tributos y tasas promedian la cantidad de trescientos mil quetzales (Q 300,000.00).

Asimismo, indicó que los meses de enero a abril, son los de mayor recaudación, debido al cobro del boleto de ornato; sin embargo, los demás meses del año, la percepción de ingresos propios es muy escasa. Situación que obliga a la municipalidad a subsidiar los servicios públicos que presta, con el porcentaje de funcionamiento de las transferencias del Gobierno Central por concepto del Situado Constitucional e impuestos compartidos; lo que repercute en la poca inversión en nuevos proyectos para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

En relación con el impuesto único sobre inmuebles, la resistencia en el pago es porque la población no ha comprendido que es el mismo tributo que anteriormente se pagaba al Gobierno Central, directamente al Ministerio de Finanzas Públicas; por tal razón, considera que es un impuesto nuevo y que no les trae ningún beneficio tangible

De acuerdo con el informe de ejecución presupuestaria de ingresos de la Municipalidad de San Andrés del departamento de Petén correspondiente del ejercicio fiscal 2017, generada del Sistema de contabilidad integrado para gobiernos locales (SICOIN GL), los ingresos propios fueron de Q. 3,853,001.00 y la ejecución presupuestaria total fue de Q. 23,352,545.00, lo que significa que representa el 16.50 %, de la ejecución presupuestaria sin tomar en cuenta los aportes del consejo de desarrollo que tiene destino específico, para el año 2018 los ingresos propios ascendieron a la cantidad de Q. 4,093,939.00 y la ejecución presupuestaria fue de Q. 23,705,696.00, representando un 17.27 % del total ejecutado y para el periodo fiscal del 2019, los ingresos propios fueron de Q. 4,051,411.00 y la ejecución total fue de Q. 24,719,854.00, lo que representa un 16,39 % del total de la ejecución presupuestaria. No se tomaron en consideración la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal 2020, considerando que los mismos están afectados por la crisis económica por la pandemia de COVID-19.

Considerando la problemática existente se plantea el siguiente problema.

- Formulación del problema
 - Pregunta principal

¿Cuál sería la estrategia apropiada, para mejorar la recaudación de ingresos propios de la municipalidad de San Andrés, departamento de Petén?

Dentro de la administración municipal, la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), es la responsable, de velar por la ejecución presupuestaria; asimismo, existe una oficina directamente responsable de la recaudación local. Por tal razón, se plantea la siguiente pregunta.

- Preguntas específicas

¿Cuáles son las principales limitantes que tiene la administración municipal para la recaudación de los ingresos propios?

De igual forma, la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), utiliza el Sistema Integrado de Contabilidad para Gobiernos Locales (SICOIN GL), para el control de morosidad; sin embargo, los resultados no han sido satisfactorios con relación al incremento y consistencia de la recaudación de ingreso propios; por tal razón, se hace necesario responder a la siguiente pregunta

¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas administrativas y legales de la municipalidad de San Andrés, Petén; que inciden en la recaudación de sus ingresos propios?

Los ingresos tributarios locales, provienen de las siguientes fuentes: a) por extracción de productos; b) por las actividades económicas derivadas del comercio, industria, de servicio, diversiones y espectáculos que se desarrollan dentro del municipio; y su autorización corresponde con exclusividad al Congreso de la República. El plan de arbitrios del municipio de San Andrés Petén está totalmente desactualizado pues según publicación del diario de Centroamérica, fueron aprobados en acuerdo gubernativo del 4 de diciembre de 1961 y acuerdo gubernativo 26-75 publicado el 29 de abril de 1975, específicamente para el cobro por extracción por cada galón de miel.

¿Cuáles son las principales actividades económicas, comerciales, industriales, de servicios, diversiones y espectáculos del municipio que ayudarían al incremento de los ingresos propios y el impacto en la inversión del municipio?

- Delimitación del problema

La investigación se realizará en la Municipalidad de San Andrés, Petén, haciendo uso de los reportes de ingresos propios de los últimos cinco años generados del Sistema Integrado de Contabilidad para gobiernos locales (SICOIN GL), revisando planes de arbitrios aprobados por el Congreso de la República favor de la Municipalidad, planes de tasas aprobados por el Concejo Municipal. Además, se entrevistará a personal de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), Oficina Municipal de Recaudación (ORIAM) y con los vecinos del casco urbano del municipio de San Andrés.

OBJETIVOS

General

Diseñar la estrategia apropiada que sirva como instrumento a las autoridades para incrementar la recaudación de los ingresos propios en la municipalidad de San Andrés, departamento de Petén.

Específicos

1. Determinar las causas que inciden en una escasa recaudación de los ingresos propios en la Municipalidad de San Andrés, departamento de Petén.
2. Exponer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas administrativas y legales, de la municipalidad de San Andrés del departamento de Petén, que inciden en la recaudación de sus ingresos propios.
3. Definir las potencialidades económicas del municipio para el incremento de la recaudación de ingresos propios y el impacto que tendría en la inversión del municipio de San Andrés, departamento de Petén.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

La investigación que se realiza es de tipo “no experimental”, dado que no existe manipulación de las variables y no se tiene control sobre las mismas. Se observó y se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como las actividades económicas del municipio de San Andrés, Petén; de igual forma, los procedimientos que inciden en la recaudación de los ingresos propios municipales.

Considerando que la investigación, tiene como objetivo general el diseño de una estrategia que coadyuve con el mejoramiento de la recaudación de los ingresos propios municipales de San Andrés Petén, a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se puede considerar que es de tipo cuantitativo-cualitativo y, para su realización se hará uso de la observación, entrevista, preguntas e hipótesis.

El propósito de la investigación es describir las variables que inciden en la escasa recaudación de ingresos propios municipales; analizar su acontecimiento e interrelación en un momento dado. Por tal razón, se llevará a cabo una investigación con enfoque cuantitativa-cualitativa, no experimental transeccional descriptiva.

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación consistió inicialmente con la recopilación de documental que sirviera de base para un marco teórico de la investigación. En esta fase se consultaron y se obtuvieron conceptos y definiciones de las leyes municipales en relacionados con el tema tributario y trabajos previos del tema de ingresos propios.

Además, se utilizaron instrumentos de recolección de información como la entrevista y el cuestionario.

En esta primera fase se hicieron dos visitas de campo, con el propósito de identificar las oficinas relacionadas con la recaudación de ingresos propios, así como las funciones de los empleados en cada una de las mismas. Además, establecer las formas de recaudación e iniciativas tomadas por la administración actual y con los recursos que cuentan actualmente.

Posteriormente en una segunda fase, se hizo una evaluación en las oficinas relacionadas con el recaudo de tasas, tributos y otros ingresos propios, (Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, Oficina del IUSI, juzgado de asuntos municipales) para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En una fase tres procedió a realizar un cuestionario en la población, para lo cual se utilizó el instrumento que se encuentra en el apéndice, por lo que se seleccionaron tres aldeas (Sacpuy, Cruce tres Aguadas y Ixhuacut) y el casco urbano, como el universo y obtuvo una muestra de la población con el propósito de recabar información y obtener una percepción de la cultura tributaria de los habitantes, confianza en las autoridades municipales y otros conocimientos relacionados a los tributos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó bajo la línea de investigación de la Administración Financiera Integrada Municipal de la Maestría en ingeniería para el Desarrollo Municipal en el municipio de San Andrés, que está situado al norte de la cabecera departamental de Petén; de acuerdo con estimaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), para el año 2018, contaba con una población de 32,878 habitantes; de los cuales 51.51 % son del sexo masculino y el 48.49 % sexo femenino; asimismo la población económicamente activa equivale al 37.69 % siendo las principales actividades económicas, la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca.

Uno de los principales problemas por los que atraviesan las municipalidades del país, incluyendo a San Andrés, Petén, es la escasa recaudación de ingresos propios, lo cual se debe a diferentes factores tales como: planes tributarios obsoletos, falta o inapropiada reglamentación de los servicios públicos municipales, padrones de contribuyentes y usuarios desactualizados, falta de dinamismo en la captación de los ingresos locales (recaudación y cobro), centralización en el cobro, cartera morosa abultada, subsidio de los servicios públicos municipales, clientelismo político, falta de una transparente rendición de cuentas y sensibilización a los contribuyentes y usuarios sobre sus responsabilidades tributarias, la conflictividad en el cobro del Impuesto único sobre inmuebles, debido a los autoavalúos , entre otros.

Por tal razón en la investigación se formulará una estrategia, que permita mejorar los ingresos propios, que beneficie a la municipalidad para tener solvencia financiera impulsando el desarrollo del municipio.

Para los años 2017, 2018 y 2019 los ingresos propios representaron el 16.50 %, 17.27 % y 16.39 % respectivamente del total de la ejecución presupuestaria, lo que nos indica que la municipalidad tiene una alta dependencia del gobierno central para poder funcionar y no cuenta con una estrategia que le permita tener una mayor recaudación de ingresos propios.

Con la implementación de una estrategia, se busca tener los principios y procedimientos que se deben tener presentes y claros que permitan incrementar la recaudación de ingresos propios, en la municipalidad de San Andrés, Petén, considerando también un aumento en las transferencias constitucionales, ya que el ingreso per cápita es tomando en cuenta por la comisión para el cálculo anual de dicho aporte.

La importancia de contar con una estrategia que incremente los ingresos propios de la municipalidad de San Andrés, Petén, coadyuvará a tener una mayor autonomía financiera; situación que le permita solventar los diferentes compromisos de inversión social, como salud, educación y gastos para poder funcionar como institución, evitando así posibles malversaciones de fondos.

Por lo tanto, los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación son: describir las causas, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y determinar las principales actividades económicas para lograr un incremento en la recaudación.

Para realizar la investigación se cuenta con los recursos financieros y materiales, así como también con el apoyo de la municipalidad que a través del Honorable Concejo Municipal y específicamente por el alcalde quien es el encargado de hacer cumplir las ordenanzas emitidas por dicho Concejo.

La investigación es de orientación cuantitativa-cualitativa, no experimental transeccional descriptiva, dado que no existirá manipulación de las variables y no se tendrá control sobre las mismas, ya que el propósito es describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y actividades económicas del municipio que influyen en la recaudación de ingresos propios del municipio para implementar una adecuada estrategia de recaudación. Se utilizarán las técnicas de observación, entrevista y cuestionario, tomando muestras que sean representativas del municipio.

En el capítulo uno se describen los antecedentes de la tributación en Guatemala y del municipio, así como también las principales actividades económicas.

En el capítulo dos, se presentan los diferentes conceptos y definiciones relacionados con la investigación y estrategia a presentar y la legislación aplicable a la administración financiera municipal.

En el capítulo tres se presenta el marco legal de los ingresos municipales, desde la constitución hasta las leyes ordinarias a través de la cual han creado arbitrios.

Posteriormente en el cuarto capítulo se describen los resultados del trabajo de campo y análisis de estos, así como también se plantean las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la recaudación de ingresos propios y el análisis para la formulación de la estrategia.

En el quinto capítulo se plantea la estrategia para incrementar la recaudación de los ingresos propios, producto de la investigación y del análisis realizado

1. MARCO REFERENCIAL

En esta unidad se describe una pequeña reseña del municipio de San Andrés Petén, su localización, extensión territorial, así como también la historia de los ingresos propios en las municipalidades de Guatemala.

1.1. Estudios previos

En el año 2007, el Programa de Descentralización y Gobernabilidad Local de USAID (PDGL/USAID), colaborando con el proceso de descentralización y para apoyar el fortalecimiento de las finanzas municipales y con el propósito de apoyar a las municipalidades en el logro de una mayor independencia financiera, elaboro la *Guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales*.

Los municipios elegidos para el estudio fueron Chiché, Pachalum y Santa Cruz del Quiché, en el departamento de Quiché; Camotán y Olopa, en Chiquimula, y San Martín Jilotepeque, en Chimaltenango. A través del estudio pudieron confirmar que las municipalidades objeto de estudio dependen altamente de las transferencias del gobierno central para poder trabajar o funcionar.

Por medio de la guía propuesta, según USAID (2007): crearon un documento que contiene propuesta técnica, que incluyo recomendaciones directamente a las autoridades municipales, a funcionarios encargados de las Administraciones Financieras Municipales, al Gobierno de la República de Guatemala, adicionalmente ejemplos de reglamentos y procedimientos que ayudarán a las comunas a mejorar su recaudación. (p. 5)

Un segundo estudio realizado fue la elaboración del *Manual y Guía sobre procesos de normalización sobre la recaudación tributaria municipal en Guatemala*, por la Asociación Nacional de Municipalidades, la Asociación de alcaldes y Autoridades Indígenas, Fundación MUSOL y la Fundación DEMUCA.

Este documento fue creado con el propósito de alcanzar la implementación y ejecución de políticas y estrategias integrales de recaudación, para fortalecer los ingresos propios municipales.

En el mismo se encuentran técnicas que favorecen las buenas prácticas de recaudación y transparencia en las municipalidades, además de establecer procedimientos para la recaudación de los diferentes tributos municipales.

Y un tercer estudio realizado por el Programa municipios para el desarrollo local, financiado por el gobierno de la República Federal de Alemania y el gobierno de Suecia, basado en la información de 24 municipalidades de los departamentos de Huehuetenango, Quiché, Alta y Baja Verapaz, en el que se evalúa la realidad tributaria los municipios, así como también las condiciones de cada municipio y las herramientas administrativas con las que cuentan para la recaudación de arbitrios, impuestos y tasas, como también el monto por los servicios públicos.

Este documento expone algunas razones que inciden en la baja recaudación de las municipales objeto de estudio y la dependencia de éstas de las transferencias del gobierno central.

1.2. Municipio de San Andrés, Petén

El municipio es la unidad territorial mínima en que se encuentra organizado el Estado y de acuerdo con el Manual de ayuda para las nuevas autoridades municipales del Paraguay (2010), el municipio “Es la comunidad de vecinos con gobierno y territorio propios, que tiene por objeto el desarrollo de los intereses” (p. 9), lo que quiere decir que elige sus propias autoridades y en el caso de Guatemala existe la Autonomía Municipal. Elige sus propias autoridades y en el caso de Guatemala existe la Autonomía Municipal.

Por otra parte, Rojas (2011,) señala que:

El municipio es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias: pudiendo hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea, o a una agrupación de estos. Tiene sus orígenes en la convivencia social, familias que necesitaban reunirse para cubrir necesidades comunes consistentes en servicios, deben reunirse y así lo hacen para alcanzar este fin. (p. 18)

En el Código Municipal (2002) define al municipio como “La unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos” (p. 1).

Considerando las definiciones anteriores, se puede concluir que, el municipio es la unidad administrativa menor en la que el Estado de Guatemala delega atribuciones para su funcionamiento, otorgándole así la autoridad para efectuar el cobro de tributos decretados en el Congreso la República, tasas aprobadas por el Concejo Municipal y a la vez otorgándole autonomía para poder

ejercer la administración de las finanzas de acuerdo con sus competencias y requerimientos de sus habitantes, considerando su cercanía.

1.2.1. Descripción del municipio de San Andrés, Petén

La información que se presenta a continuación está asentada en el plan de Desarrollo Municipal de San Andrés, Petén, el cual fue elaborado con la asesoría de la Secretaría General de Planificación en el año 2011.

1.2.2. Antecedentes históricos

A la llegada de Hernán Cortés en 1525 a estas tierras, encontró núcleos y algunos asentamientos humanos en la parte Norte del lago Petén Itzá, de los cuales, fueron utilizados para realizar contacto con Kanek (Rey de los Itzáes) previo a la conquista de aquellas riveras años más tarde.

Se considera que varias familias son de origen yucateco, las cuales habitaron posteriormente a la caída de los Itzáes, de allí derivan muchos de los apellidos de las familias que prevalecen a lo largo del tiempo, lo que permite que aún se conserve el idioma maya Itzá. El municipio de San Andrés, fue fundado formalmente en tiempos de la colonia (1820), adoptado por el código de Livingston y decretado el 27 de agosto de 1836. Fue adscrito al circuito de Flores y su nombre fue dado en honor al apóstol San Andrés. (PDM, 2011, p. 15)

1.2.3. Localización

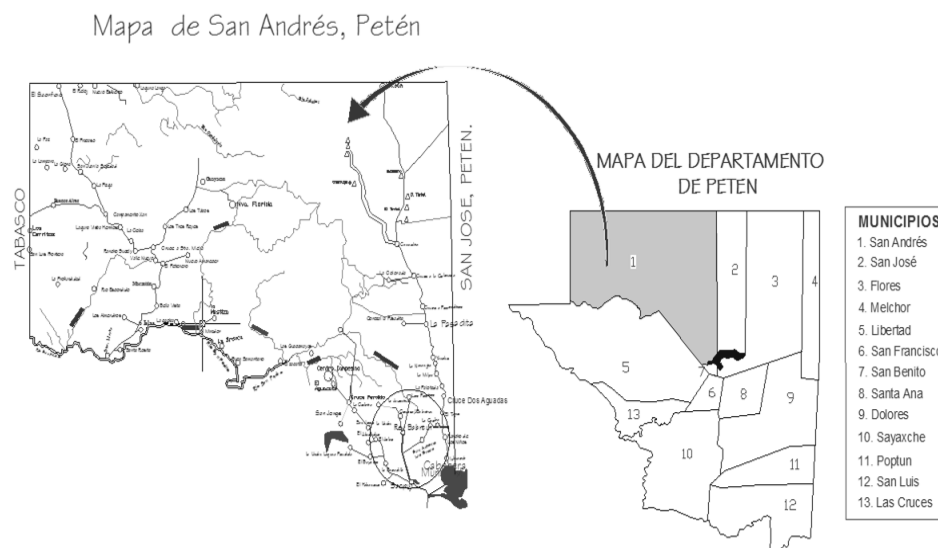
El municipio de San Andrés se localiza a 535 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala, dirigiéndose hacia el Norte por la ruta CA-9 hasta

el kilómetro 245 y cruce de la Ruidosa, de ahí se conduce por la CA-13 hasta llegar a Flores, posteriormente, se conduce hacia el Noroeste.

El municipio de San Andrés se localiza a 535 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala, dirigiéndose hacia el Norte por la ruta CA-9 hasta el kilómetro 245 y cruce de la Ruidosa, de ahí se conduce por la CA-13 Hasta llegar a Flores. Posteriormente, se conduce hacia el Noroeste, pasando por el municipio de San Benito. Tiene una extensión territorial de 8874 kilómetros cuadrados, representando al menos el 24 % de todo.

El departamento (INE 1993). Limita al Norte con el estado de Campeche (México), al este con el municipio de San José, municipios de flores y Santa Ana, al sur con los municipios de Flores y San Benito y al oeste con México. (PDM, 2011, p. 11)

Figura 1. Localización de San Andrés, Petén



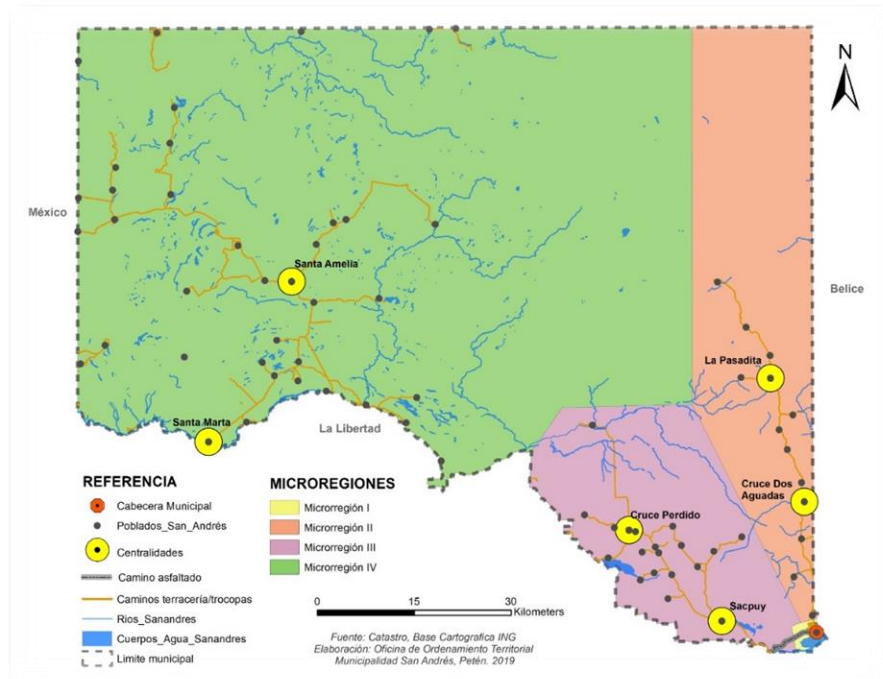
Fuente: Dirección Municipal de Planificación de San Andrés, Petén (2021). *Geografía*.

1.2.4. Extensión territorial

San Andrés, tiene una extensión territorial de 8,874 kilómetros cuadrados, éstos representan el 24.75 % de los 35,854 que tiene el departamento y 8.15 % de los 108,889 kilómetros cuadrados del territorio nacional, está conformado por 68 lugares poblados, de los cuales 37 se encuentran en áreas protegidas.

Es un municipio que, por su tamaño y sus áreas protegidas, presenta una serie de dificultades para administrar.

Figura 2. Mapa de San Andrés, Petén



Fuente: Dirección Municipal de Planificación de San Andrés, Petén. (2021)

Geografía.

1.3. Tributos

El término tributo viene del latín *tributum* que significa carga continua en dinero o en especie que debe entregar el vasallo al señor en reconocimiento del señorío, o el súbito al Estado para la atención a su vez, de las llamadas cargas públicas. Tiene también el sentido de ofrenda o manifestación en calidad de obsequio, veneración, respeto, admiración o gratitud. Impuesto viene del latín, *impositus*, que significa imponer tributo o carga. (Diep, 2003, p. 66)

Asimismo, Gema y Hernández, (2012) definen tributo “como la obligación que consiste en dar dinero, establecida en la ley y cuyo importe se destina al sostenimiento de las cargas públicas” (p. 27).

En comparación a lo anterior, el Imperio Romano tomó de las instituciones griegas y etruscas, la cultura, la organización social y las instituciones tributarias, especialmente después de su dominación, que convertía en provincia a regiones vencidas entre las que se destacan Egipto, Grecia y Judea. Una de las causas que originó la caída del Imperio Romano fue la corrupción política y los altos impuestos, especialmente sobre la producción agrícola.

Julio César, quien conquistó Germania, Inglaterra y parte del Asia Menor, declarado dictador vitalicio, reorganizó el estado y dio a los cuestores (recaudadores de impuestos), la función del cobro de estos; estos tributos se cobraban en todo el imperio, el pago lo hacían en monedas (con el rostro del César) o en especie, donde países como Sicilia y Egipto surtían de trigo al estado romano, quien a su vez suministraba gratuitamente este cereal al pueblo de Roma. (Vargas, 2009, p. 20)

Según Alink y Van Kommer, (2011) indican que “los regímenes fiscales variaron ampliamente de una región a otra durante la Edad Media, en determinados momentos no era necesario que los gobiernos gravaran con impuestos, debido a que eran auto sostenibles producían sus propios productos en su propia tierra” (p. 10).

Adicionalmente, describen que la carga fiscal recaía principalmente sobre los campesinos, mientras que en gran medida los nobles y funcionarios de la iglesia estaban exentos.

En esta época no existía la economía de mercado, el poco comercio se consolidaba a través del trueque. Con las cruzadas se impulsó un interés por las mercaderías de diferentes regiones y se lideraron las ferias en las diferentes ciudades que pagaban impuestos por la salida y entrada de mercancías, por el almacenaje y por las ventas. (Vargas, 2009, p. 21)

1.4. Ingresos propios municipales

El Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales ICEFI, (2007), menciona que: “Durante la Sociedad colonial, el primer cabildo se creó en Iximché, el 25 de julio de 1524. Entre sus funciones comprendía la justicia y el regimiento (o regulación de la vida cotidiana). Dentro de esta última se encontraba la regulación e imposición de arbitrios y multas” (p. 374).

En esta época el Cabildo era el encargado de administrar las finanzas municipales a través de los llamados fondos de propios. Tales fondos eran resultado de los ingresos provenientes del manejo de los bienes que disponían. En la ciudad de Santiago del siglo XVII, el fondo de propios estaba formado por los siguientes ingresos: alquileres de casas, tiendas,

carnicerías, explotación de ladrilleras y tejerías, servicio de agua, sisas de carne de res y vino, multas a infractores de leyes municipales, penas a favor de obras públicas, licencias de tabernas, venta y arrendamiento de ejidos y solares e ingresos por la administración de algunos impuestos de la real hacienda; como la alcabala. (ICEFI, 2007, p. 376)

A su vez indica que a partir de la independencia entre los años 1821 y 1970, cuando se decretó la primera constitución política del Estado de Guatemala en el año 1825 y el territorio fue dividido en departamentos, distritos y municipalidades. A los encargados de los departamentos se les denominaban jefes y de los distritos jefes subalternos que eran nombrados directamente por el gobierno central. De acuerdo con esa primera constitución, quedó establecido que: todo pueblo, aldea o lugar que por sí o su extensión rural llegue a doscientos habitantes, tendrán una municipalidad. Con base en ello se establecieron los mecanismos para la imposición de los siguientes tributos.

1.5. Fuentes de ingresos municipales después de la independencia

En la siguiente tabla se muestra una categorización de los ingresos municipales en la época colonial.

Tabla I. **Ingresos municipales de la época colonial**

Ingresos	Descripción
Contribución municipal	Cobro a la propiedad de tierras y edificios.
Arbitrios (tasas)	Carretas, coches, billares, juego de gallos, tabernas, pesca, puestos de mercado, rastros y posadas en pueblo.
Arrendamiento	A los que utilizasen terrenos comunales (ejidos)
Arbitrio de renta municipal	Pago de 3 reales por persona, destinado al sostenimiento de la escuela del pueblo.

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de ICEFI (2007). *Historia de la tributación en Guatemala*.

También el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (2007), indica que, durante el régimen liberal, de los años 1871 a 1944, el régimen liberal estableció una división administrativa parecido al actual, durante el mismo tiempo se consideró que todo municipio debería tener la capacidad de cubrir sus propios gastos, considerando que la potestad de decretar arbitrios era exclusivamente del gobierno.

Fuentes de ingresos propios municipales durante la época:

- Rentas y productos de los bienes municipales
- Productos de las empresas municipales (tasas)
- Arbitrios (y tasas)
- Entradas a diversiones y espectáculos públicos organizados por la municipalidad
- Subsidios que señale el presupuesto de gastos de la nación (asignaciones a municipalidades)
- Otras disposiciones gubernativas

Indica que a partir de la revolución quedo establecido en la constitución de 1945, que los arbitrios eran aprobados únicamente por el gobierno, pero ya las tasas y rentas eran exclusividad de los municipios.

Para el año de 1985, cuando se promulga la constitución de 1985, se les concede autonomía a los municipios, dándoles la autoridad para crear y actualizar sus tasas por concepto de servicios públicos y demás rentas provenientes de sus bienes, sin embargo, queda nuevamente en poder del legislativo la aprobación de nuevos arbitrios.

2. MARCO TEÓRICO

Se presentan los conceptos y definiciones que sirven de referencia y guía para la realización de la investigación.

2.1. Estrategia

Leroy (citado en Arrebola 1985) indica que la palabra estrategia proviene del griego *Strategos* y tiene su origen en el campo de batalla, las estrategias militares diferencian entre tácticas para ganar específicas batallas y estrategias para ganar las guerras, quien destaca dos escuelas de pensamiento: la primera en la toma de decisión, desarrollando una estrategia en un sistemático camino y construyendo un plan integrado para sus futuras acciones y la segunda la define como un modelo en una corriente de decisiones significantes.

Según Castro (1984) indica que “estrategia es un modelo en un flujo de decisiones que responde al problema, en permanente evolución en el tiempo y en el espacio, del acoplamiento entre la organización y el ambiente externo en aquellas facetas que son críticas para la efectividad organizacional” (p. 453).

A su vez Galea, (citado en De vicuña 2000) indica que estrategia es el conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia y también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Mintzberg (citado en Cardona 2011) indica que aunque estrategia se asimila a planeación, no siempre esta ha seguido un proceso sistemático y detallado para el logro de los objetivos por parte de los agentes económicos; sin embargo, se ha reconocido que el conocimiento del sector, la experiencia, la intuición, la creatividad, la racionalidad, el compromiso y el liderazgo, juegan un papel fundamental en la forma como se estructuran las acciones empresariales implementadas para la obtención de beneficios.

En el campo de la administración, según Fernández (2012) estrategia es “forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (p. 2). Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a corto y a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

A través de una estrategia bien elaborada se pueden identificar los recursos existentes y encausarlos de manera adecuada y de esta manera tomar una posición en cuanto a los problemas existentes dentro de una institución.

2.1.1. Tipos de estrategia

En cada actividad ya sea de la vida diaria o de áreas como educación, salud, comercio, banca, se puede aludir al termino estrategia, ya que es a través de estas que las personas e instituciones logran cumplir sus objetivos, con el propósito de delimitar el concepto estrategia al trabajo propuesto, podemos mencionar que existen estrategias, administrativas, financieras y en este caso se propone una estrategia para mejorar la recaudación de ingresos propios municipales.

2.1.1.1. Estrategia administrativa

Montoya (citado en Hernández, Obando, Pérez y Quesada, 2013) señala que el desarrollo organizacional al que nos vemos enfrentados diariamente plantea nuevas formas y esquemas de aplicación de la teoría administrativa. Dentro del marco en el cual se está desarrollando la gestión en la actualidad, uno de los elementos con los que cuenta cada empresa desde sus comienzos es con un concepto que años atrás no ejercía influencia por no haber delimitado bien su funcionalidad en las organizaciones. Este concepto es la estrategia, la cual siempre se ha aplicado por parte de los gerentes al visualizar un futuro organizacional benéfico para sus intereses y en la que se definen la forma de seguimiento y consecución de lo que quiere hacerse.

Castro, (1984) indica que “es un modelo en un flujo de decisiones que responde al problema, en permanente evolución en el tiempo y en el espacio, del acoplamiento entre la organización y el ambiente externo en aquellas facetas que son críticas para la efectividad organizacional” (p. 14).

Estrategia administrativa es aquella a través de la cual se establecen los principios organizaciones mediante los que funcionara la institución.

2.1.1.2. Estrategia financiera

Vera (2009) define estrategia financiera como el proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La estrategia financiera es la que se relaciona directamente con el aspecto económica, tiene como objeto el incremento de los ingresos de una institución, el incremento de las utilidades.

2.2. Administración Financiera Integrada Municipal

Conforme a lo establecido en el artículo 97 del Código Municipal Decreto 12-2002 (2002): para efectos de cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico financiero del municipio, la recaudación y administración de los fondos municipales, la gestión de financiamiento, la ejecución presupuestaria y control de los bienes comunales y patrimoniales del municipio, cada Municipalidad deberá contar con la Administración Financiera Integrada Municipal, la que organizará acorde a la complejidad de su organización municipal. Dicha unidad deberá contar como mínimo con las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto.

También el INFOM, (2011) señala que la DAFIM “es la encargada de llevar todos los aspectos financieros de la municipalidad. Está a cargo de un director financiero y puede tener el personal que la capacidad financiera de la municipalidad le permita y la carga de trabajo le demande” (p. 24).

Igualmente, el INFOM, (2011) señala que “la DAFIM es la que se encarga de las finanzas del municipio, elabora el presupuesto, informa al alcalde y al concejo municipal de la ejecución, recauda los ingresos y hace los pagos autorizados” (p. 24).

Esta Dirección Financiera Municipal, dentro de su estructura interna cuenta con receptores quienes son los encargados de recibir los ingresos por concepto de arbitrios, impuesto único sobre inmuebles, tasas, multas, dentro de

la municipalidad u oficinas creadas para el efecto. Toda municipalidad contará con un número de receptores dependiendo de su tamaño.

Otra figura que existe dentro de la estructura de la dirección financiera municipal es la de cobrador ambulante, quién se encarga de visitar a los vecinos para que estos efectúen los pagos correspondientes a sus arbitrios, tasas, boleto de ornato, impuesto único sobre inmuebles, entre otros.

2.2.1. Funciones

Las principales funciones de la DAFIM, según el Artículo 98 del Decreto 12-2002, son las siguientes:

Para la Administración Financiera Integrada Municipal, en materia de recaudación se encuentran son:

- a) Evaluar cuatrimestralmente la ejecución presupuestaria y plantear medidas que sean oportunas;
- b) Recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos y en general, todas las demás rentas e ingresos que deba percibir la municipalidad.
- c) Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes en coordinación con el catastro municipal (Congreso de la República, 2002, Art. 98).

2.3. Ingresos propios municipales

Están constituidos por todos los ingresos que obtiene la municipalidad, por concepto de arbitrios decretados a su favor, tasas de servicios públicos, rentas, frutos, productos y otros ingresos no tributarios, procedentes de la prestación de

los servicios públicos municipales; renta de sus bienes patrimoniales y venta de productos de su propiedad y otros.

De acuerdo con el Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala (2018):

Lo constituyen los recursos que se sustentan con bases legales y son provenientes de la venta de bienes o servicios de los entes, los ingresos de operación de los entes con fines empresariales, así como todos aquellos provenientes de la venta de activos, cobro de tasas, derechos, financiamiento que se origina como variaciones de los distintos tipos de activos financieros y saldos de caja de ingresos propios de las instituciones de la Administración Central y los disponibles de años anteriores. Para el caso de las municipalidades la captación de estos ingresos además de otorgarles mayor solvencia económica les da autonomía financiera, ya que pueden disponer de los mismos para gastos de funcionamiento en un 100 %, ósea que no tienen las restricciones que tienen las transferencias gubernamentales. (p. 161)

Los ingresos propios municipales se definen así:

Ingresos propios son aquellos ingresos propios municipales que perciben las municipalidades por medio de la recaudación que ellas mismas realizan de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones por mejoras. Es decir, aquellos ingresos que no provienen de transferencias del Gobierno Central, del endeudamiento ni de cualquier otra fuente. En Guatemala, los ingresos propios de las municipalidades suelen clasificarse en dos: En ingresos tributarios e ingresos no tributarios. (USAID, 2007, p. 11)

Según la guía del gobierno municipal ANAM, (2011), los ingresos propios son aquellos que la municipalidad recauda directamente y pueden provenir de las siguientes fuentes: tasas municipales, arbitrios e impuestos y contribuciones por mejoras.

2.3.1. Estructura y características de los ingresos propios

Los ingresos propios están integrados por tres fuentes:

- Ingresos tributarios que están compuestos por los impuestos y arbitrios, entre los que se pueden mencionar, el impuesto único sobre inmuebles, arbitrio del boleto de ornato, arbitrio por distribución de señales de cable, arbitrio por colocación de anuncios en vías urbanas, extraurbanas y similares, y los arbitrios específicos. De acuerdo con el Manual de Finanzas Municipales son derivados del ejercicio del poder tributario de las municipalidades para poder realizar sus fines y resultan del gravamen a los ingresos y/o bienes de las personas y las transacciones de los bienes y servicios que ocurren entre ellas. El pago de los impuestos no implica que la municipalidad deba prestar un servicio individual al contribuyente. La contrapartida es la prestación de servicios de beneficios colectivo.
- Los ingresos no tributarios
- Ingresos de capital, derivados de la venta de los activos, aquí se incluyen los inmuebles que son propiedad de los municipios como el ejido municipal.

2.3.2. Importancia de incrementar la recaudación de los ingresos propios

Las municipalidades que cuentan con los recursos suficientes, provenientes del recaudo de arbitrios e impuestos, les permite tener mayor independencia financiera, ya que tienen mayor disponibilidad financiera para gastos de operación y administración, mejor cobertura de los servicios públicos e inversión pública y obras de beneficio social; considerando que el porcentaje para gastos de funcionamiento proveniente de las transferencias gubernamentales por concepto de situado constitucional e IVA-PAZ son de un 10 % y 25 % respectivamente.

Además, el hecho de que una municipalidad aplique tasas que cubran el costo de administración, operación y mantenimiento de los servicios públicos, le permite brindar un mejor servicio y evitar los subsidios onerosos y en algún momento caer en malversación de fondos. Otro aspecto importante por considerar es que, a mayor recaudación de ingresos propios, mayores posibilidades de incrementar transferencias gubernamentales en lo referente al porcentaje de la fórmula de distribución relacionada con el 25 % del ingreso per cápita.

2.3.3. Ingresos tributarios

En Guatemala son considerados tributos, los impuestos, arbitrios y contribuciones especiales, los que se cobran sin que medie un servicio individual a cambio, de ahí que estos ingresos sean considerados como tributarios.

De acuerdo con el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público (2012) establece que ingresos tributarios “Comprende los

originados en el ejercicio del poder de imperio que tiene el Estado para establecer gravámenes, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. En esta clase se incluyen impuestos, arbitrios y contribuciones especiales; dividiéndose en dos secciones: impuestos directos e indirectos” (p. 178).

Están integrado por los ingresos que perciben las municipalidades de la recaudación de arbitrios generales

Están integrados por los ingresos que perciben las municipalidades de la recaudación de impuesto y arbitrios (Guatemala, Congreso de la República, Constitución Política, Art. 239).

2.3.3.1. Impuestos

Según Cabrera (2007) los impuestos “Son prestaciones en dinero que el Estado exige con carácter general y obligatorio a los contribuyentes con capacidad de pago para financiar los gastos públicos de forma general, sin que genere a favor del contribuyente derechos de contraprestación personal, proporcional y directa” (p. 19).

De acuerdo con la Ley Guatemala, Congreso de la República, Decreto 6-91, Art. 11 el impuesto es el tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente.

Son aquellos tributos que han sido decretados por el Congreso de la República de Guatemala y que para el caso de las municipalidades se las ha facultado para poder cobrarlos como por ejemplo el impuesto único sobre inmuebles.

2.3.3.2. Arbitrios

De acuerdo con el Código Tributario Guatemala, Congreso de la República, Decreto 6-91, Art. 12, el arbitrio es el impuesto decretado por ley a favor de una o varias municipalidades.

Derivado de la definición anterior, los arbitrios se conceptualizan como: todos aquellos tributos decretados por el congreso de la república a favor de una o varias municipalidades, en los cuales se gravan las actividades comerciales, industriales y agrícolas. Tienen las características siguientes:

- No existe una contraprestación inmediata por parte de la municipalidad hacia el contribuyente.
- Se basan en el principio de legalidad, ya que son emitidos por el Congreso de la República a través de un decreto ley.
- En el caso de algunos, ya trae el destino hacia donde deben ir y deben ser incluidos en el presupuesto municipal.
- Tienen las características de los impuestos ordinarios, son cobrados mensualmente

2.3.3.3. Contribuciones especiales

Según Cabrera, (2007) “Son prestaciones en dinero que el Estado exige a los beneficiarios de obras y servicios Estatales para financiar la construcción o mantenimiento de dichas obras o servicios, o por el beneficio individual obtenido por las obras o servicios dotados por el Estado” (p. 19).

De acuerdo con la ley Guatemala, Congreso de la República, Decreto 6-91 con el art. 13, contribución especial es el tributo que tiene como determinante del hecho generador, beneficios directos para el contribuyente, derivados de la realización de obras públicas o de servicios estatales.

Son aquellos tributos que se cobran en función del beneficio que lleva la ejecución de un proyecto determinado a una población específica.

2.3.4. Ingresos no tributarios

Como su nombre lo indica, son de naturaleza no tributaria, cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado a favor del contribuyente; en esta clasificación se encuentran las tasas administrativas, tasas por servicios, rentas, contribuciones por mejoras. De conformidad con el Código Municipal, es el Concejo Municipal quien tiene la potestad de fijarlas, mediante reglamentos y ordenanzas; una vez aprobadas por este cuerpo colegiado, deben ser publicados en el Diario Oficial para entrar en vigor (Guatemala, Congreso de la República, Decreto 12-2002, Art. 42).

De acuerdo con el Manual de Clasificaciones Presupuestarias (2012), “estos comprenden los ingresos provenientes de fuentes no impositivas, que contienen el concepto de contraprestación, tales como: tasas, derechos, arrendamientos, multas, entre otros” (p. 183).

2.3.4.1. Tasas

La Corte de Constitucionalidad tiene el criterio de que tasa es un tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de

un servicio público individualizado a favor del contribuyente; es decir, es una relación de cambio en virtud de la cual un particular paga voluntariamente una suma de dinero y debe recibir como contraprestación un determinado servicio público, lo anterior según la Sentencia CC-1349-2000. Ramírez (1973), dice que tasa es el pago de un servicio público por el usuario, el cual es un precio máximo o fijo que se señala por la autoridad, por ejemplo, abastecimiento de agua potable, alcantarillados, alumbrado público, rastros, administración de cementerio, limpieza y ornato, recolección y tratamiento de desechos sólidos, entre otros.

Según GTZ, (2007) las tasas son:

Las prestaciones en dinero que el estado exige a los beneficiarios de bienes o servicios prestados u ofrecidos por entidades públicas, para financiar la producción o prestación de dichos bienes o servicios. Este pago genera a favor del contribuyente el derecho de exigir bienes y servicios en proporción al monto cancelado. (p. 19)

2.3.4.2. Arrendamientos

Este rubro agrupa aquellos ingresos provenientes del arrendamiento bienes de uso común y no común, propiedades municipales, tales como, edificios, salones, locales comerciales, mercado, ejidos municipales, entre otros.

2.4. Principales actividades económicas del municipio

Según la municipalidad, “la ocupación y empleo en el municipio de San Andrés es baja, pues los sectores que contribuyen a tener una relación de

dependencia laboral (comercio y servicios) aún no tienen incidencia dentro de la población local, principalmente sobre la cabecera municipal” (PDM, 2011, p. 47).

De acuerdo con el Censo del Instituto Nacional de Estadística INE, (2018), la población económicamente activa (PEA) del municipio asciende a 9,993 (49.11 % de la población mayor de 15 años).

Según PDM, (2011)

La mayor cantidad de personas ocupadas se concentran en el área rural, pues ahí se llevan a cabo las actividades agrícolas e industrial-forestales. También debido a la cercanía con los municipios de San Benito y Flores, algunos habitantes se movilizan por fines laborales. Según la distribución por rama de actividad, se obtiene que la mayor cantidad de PEA se emplean en los siguientes segmentos. (p. 47)

Tabla II. **Actividades económicas**

Tipo de actividad	Personas empleadas	Porcentaje de empleo
Agricultura, caza, selvicultura, pesca.	5,262	68.78
Servicios comunales, sociales y personales	1,730	22.61
Enseñanza	173	2.26
Comercio por menor y mayor, restaurantes y hoteles	94	1.23
Industria manufactura textil y alimenticia	91	1.19
Construcción	89	1.16
Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a empresas.	65	0.85
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	51	0.67
Administración público y defensa	51	0.67
Rama de Actividad no especificada	31	0.41
Electricidad, gas y agua	10	0.13
Explotación de minas y canteras	3	0.04
Total	7,650	100.00

Fuente: Municipalidad de San Andrés Iztapa (2011). *Plan de Desarrollo Municipal de San Andrés, Petén 2011-2025.*

2.4.1. Análisis FODA

Es una herramienta administrativa a través de la cual vamos a identificar los factores internos y externos que favorecen al desarrollo de una institución, así como los factores y elementos internos y externos que pueden incidir en la obtención de resultados positivos.

Zambrano (2007) nos indica que:

El FODA, es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determinan los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y metas de la organización. (p. 84)

Según Nieves (2018), FODA “es una herramienta que permite acceder a la situación tanto interna como externa de la empresa u organización, logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso, lo que permite, en función de ello; tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas” (p. 9).

2.4.1.1. Fortalezas

Las fortalezas se pueden definir como todos los factores internos con los que cuenta una institución para su buen desempeño y el logro de sus objetivos.

La Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación (2007), indica que las fortalezas es todo activo Interno (Por ejemplo,

conocimientos técnicos, motivación, tecnología, finanzas, coordinación) que permite a la organización desempeñar con eficacia su mandato, aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas.

De igual forma, Borello (1994) define “fortalezas como los puntos fuertes, aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos” (p. 158).

2.4.1.2. Debilidades

Así como existen condiciones internas o potencialidades que tiene una institución para su análisis de deben considerar todas aquellos factores internos que constituyen un obstáculo para el desarrollo de la misma y precisamente a estas situaciones internas se le denominan debilidades, por lo que, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2007), nos indica que son las deficiencias internas que impiden a la organización desempeñar con eficacia su mandato y atender las demandas de los clientes.

Asimismo, Borello (1994) sostiene que “se denominan debilidades o puntos débiles aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos” (p. 158).

2.4.1.3. Oportunidades

Las oportunidades son todas aquellas situaciones externas que pueden favorecer a una organización para su buen funcionamiento y desarrollo.

De la misma manera Borello (1994) nos indica que: “Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos” (p. 159).

2.4.1.4. Amenazas

Las amenazas son los eventos presentes o futuros que se dan en forma externa a la organización y pueden afectar su buen funcionamiento.

Según Borello, (1994): “Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente la posibilidad del logro de los objetivos” (p. 159).

Al determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en los ingresos propios, también se puede definir el impacto de estas en la inversión municipal.

2.5. Legislación aplicable a los ingresos municipales

La legislación aplicable incluye desde la Constitución política de la República Código Municipal y las leyes ordinarias que tiene relación con los impuestos, arbitrios, contribuciones especiales, promulgadas por el Organismo Legislativo a favor de las municipalidades.

Comprende las leyes decretadas por el Congreso de la República, mediante las cuales faculta a las municipalidades el derecho a cobrar arbitrios y otros impuestos específicos, con el propósito de fortalecer sus finanzas a nivel local; acuerdos gubernativos; planes de tasas, rentas frutos, productos, contribuciones por mejoras y demás ingresos no tributarios; asimismo los

reglamentos aprobados por el Concejo Municipal para el cobro de las tasas equitativas y justas por la prestación de los servicios que por ley le compete.

2.5.1. Constitución Política de la República de Guatemala

Es la ley suprema de la república de Guatemala, en donde se dicta el funcionamiento jurídico y político del Estado, fue creada por la Asamblea Nacional Constituyente en el año de 1985. La Constitución Política de la República de Guatemala establece que:

Los municipios son instituciones autónomas, y entre otras funciones les corresponde elegir a sus propias autoridades, obtener y disponer de sus recursos y atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios; actúan por delegación del Estado por tal razón tienen la obligación de coordinar su política con la política general del Estado, con el órgano de planificación del Estado, entre otros. (Asamblea Nacional Constituyente, 1985, Arts. 134 y 253)

Atendiendo el principio de legalidad, la ley indica que “corresponde al Congreso de la República por medio de ley, puede decretar arbitrios y contribuciones especiales” (Guatemala, Congreso de la República, Constitución política, Art. 239).

De acuerdo con la Guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales de USAID (2007) expone que:

Basado en este principio constitucional existen arbitrios que a la fecha se han decretado a favor de las municipalidades del país, tales como, el

boleto de ornato, impuesto por distribución del cable, Impuesto Único Sobre Inmuebles y colocación de anuncio en vías urbanas, extraurbanas y similares. (p. 19)

2.5.2. Código Municipal (Decreto 12-2002)

En ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al municipio, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, es una institución autónoma de, derecho público con personalidad jurídica; el Concejo Municipal, integrado por el alcalde, síndicos y concejales, es el órgano colegiado superior de deliberación y decisión de los asuntos municipales, cuyos miembros son mancomunadamente responsables de la toma de decisiones; y corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad de su patrimonio y garantizar sus intereses (Guatemala, Congreso de la República, Decreto 12-2002, Art. 3, 7, 9 y 33).

Entre las competencias propias inherentes a su autonomía, al municipio le corresponde regular y prestar los servicios públicos locales en toda su circunscripción territorial; por lo tanto, tiene la competencia para establecerlos, mantenerlos, ampliarlos y mejorarlos, garantizando su funcionamiento eficaz, seguro y continuo. Corresponde al Concejo Municipal las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación; la aceptación de la delegación de competencias, la aprobación de reglamentos; la creación de dependencias y unidades de servicios administrativas, autorización del proceso de desconcentración, la fijación de las tasas y contribuciones equitativas y justas; la aprobación de acuerdos y convenios de asociación o cooperación; la promoción y mantenimiento de relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales,

departamentales y municipales (Guatemala, Congreso de la República, Decreto 12-2002, Art. 35, 67, 68, 72).

Asimismo, la Ley Guatemala, Congreso de la República, Decreto 12-2002, Art. 102 faculta a las municipalidades, cuando así lo establezcan a través de un reglamento el cobro de una contribución por mejoras a las personas que hayan sido beneficiadas directamente con un proyecto, mismos recursos serán utilizados en el pago de la deuda contraída para la construcción de este.

2.5.3. Ley del impuesto único sobre inmuebles (Decreto 15-98)

Ley que se encuentra vigente desde el año 1998. El impuesto establecido en esta ley tiene como objeto gravar los bienes inmuebles, rústicos o rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes, otorgando a las municipalidades a cobrar por un porcentaje del valor de los inmuebles que posean los vecinos dentro de la jurisdicción del cada municipio.

“El cobro de este impuesto puede dividirse en cuatro cuotas iguales, pagaderas trimestralmente establecen los siguientes criterios” (Guatemala, Congreso de la República, Decreto 15-98, Art. 11).

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. Así mismo se encuentra establecido que, de lo recaudado un 70 %, es para la inversión y el 30 % restante es para gastos de funcionamiento.

2.5.4. Ley de anuncios en vías urbanas, vías extraurbanas y similares (Decreto 34-2003)

Se decreta a favor de las municipalidades respectivas los tributos para toda clase de anuncios instalados, en la forma siguiente: a) Rótulos voladizos apoyados en lugares públicos municipales, cincuenta quetzales (Q. 50.00) al año por metro cuadrado. b) Los voladizos apoyados en fachadas o marquesinas, cinco quetzales (Q. 5.00) al año por metro cuadrado. c) En sombras colocadas en paradas de autobuses, cincuenta quetzales (Q. 50.00) al año por metro cuadrado o fracción. d) En puentes, pasarelas o similares cincuenta quetzales (Q. 50.00) por metro cuadrado al mes. e) En aceras, cincuenta quetzales (Q. 50.00) al año por metro cuadrado. f) En parquímetros, treinta quetzales (Q. 30.00) al año. g) En postes del alumbrado público, veinte quetzales (Q. 20.00) al año. h) Mantas y similares, dos quetzales (Q. 2.00 por metro cuadrado al mes. (Guatemala, Congreso de la República de Guatemala, Decreto 34-2003, Art. 14).

La condición particular de esta ley se crea un tributo por la colocación de cualquier tipo de anuncio dentro de la jurisdicción de un municipio. El tributo se calcula según el tamaño del anuncio y se paga en forma anual. Los fondos provenientes de la aplicación de este tributo son de carácter privativo para las municipalidades quienes lo deberán invertir en el mantenimiento de parques, ornato y limpieza.

2.5.5. Ley de Arbitrio de Ornato Municipal (Decreto No. 121-96)

Se establece el arbitrio denominado Boleto de Ornato, en favor de las municipalidades del país, con efectos específicos en el ámbito de sus correspondientes jurisdicciones. Están obligadas al pago del arbitrio de ornato, todas las personas guatemaltecas o extranjeras domiciliadas que residan en

cada jurisdicción municipal y que se encuentren comprendidas entre los 18 y los 65 años. Se incluyen dentro de esta obligación, los menores de 18 años que, de conformidad con el Código de Trabajo, tengan autorización para trabajar.

El pago del arbitrio de ornato deberá hacerse en atención a la siguiente: tabla ingresos mensuales arbitrio 1. De Q. 300.01 A Q. 500.00 Q. 4.00 2. De Q. 500.01 A Q. 1,000.00 Q. 10.00 3. De Q. 1,000.01 A Q. 3,000.00 Q. 15.00 4. De Q. 3,000.01 A Q. 6,000.00 Q. 50.00 5. De Q. 6,000.01 A Q. 9,000.00 Q. 75.00 6. De Q. 9,000.01 A Q. 12,000.00 Q. 100.00 7. De Q. 12,000.01. En adelante Q. 150.00. (Guatemala, Congreso de la República, Decreto 121-96, Art. 1,2,3 y 9)

Asimismo, este arbitrio debe pagarse a más tardar el último día de febrero, salvo que el Concejo Municipal decida ampliar el plazo, pudiendo ser el último día el 31 de marzo. La multa equivale al 100 % del arbitrio dejado de pagar. Sólo se paga una vez, no importa en cuál municipio se haya pagado (Guatemala, Congreso de la República de Guatemala, Decreto 121-96, Art. 1, 2 y 3).

2.5.6. Ley reguladora del uso y captación de señales vía satélite y su distribución de cable (Decreto No. 41-92)

Tiene por objeto regular el uso y operación de estaciones terrenas que sean capaces de captar señales que provengan de satélites y su distribución por medio de cable, o cualquier otro medio conocido, y su utilización u operación por parte de personas individuales o jurídicas. El Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas, será el órgano encargado de autorizar la instalación, el funcionamiento y control de las estaciones terrenas domiciliarias y comerciales.

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) mensuales por suscriptor, en la capital y cabeceras departamentales. En el resto de los municipios se cobrará un quetzal (Q. 1.00) al mes (Guatemala, Congreso de la República, Decreto No. 41-92, Art. 1, 3 y 4).

2.5.7. Reglamentos de los Servicios Públicos Municipales

De acuerdo con el diccionario de ciencias jurídicas políticas y sociales Osorio, (2008) “es toda instrucción escrita destinada a regir una institución o a organizar un servicio o actividad. Es la disposición metódica y de cierta amplitud que, sobre una materia y a falta de ley o para complementarla, dicta un poder administrativo. Según la autoridad que lo promulga se está ante una norma con autoridad” (p. 829). Para que produzcan efectos jurídicos deben ser publicados en el diario oficial que corresponda y tienen vigencia indefinida hasta que se modifiquen por otras normas de mayor o igual rango.

El Concejo Municipal, emitirá los reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal; asimismo es de su competencia la reglamentación de los servicios públicos municipales; los cuales, por ser de observancia general, entrarán en vigor después de su publicados en el Diario Oficial (Guatemala, Congreso de la República, Decreto 12-2002, Art. 34 y 35). El reglamento tiene la finalidad establecer las normas de la prestación del servicio público municipal; por lo cual su contenido básico debe cubrir los aspectos generales del servicio, la forma de concesión al usuario, la administración, los aspectos económicos y financieros, prohibiciones y sanciones, disipaciones varias y vigencia.

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo de la investigación se representa todo lo relacionado a la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación y el trabajo de campo que se realizó para obtener la información necesaria e importante para el logro de los objetivos planteados.

3.1. Metodología

Aquí se incluye enfoque dado a la investigación, diseño, tipo de estudio, mismos que fueron necesarios describir, para poder determinar las técnicas de recolección utilizadas.

3.1.1. Diseño

La investigación realizada fue no experimental, dado que no existió manipulación de las variables y no se tenía control sobre las mismas. A través de la observación y la entrevista se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como las actividades económicas del municipio de San Andrés, Petén y procedimientos que inciden en la recaudación de ingresos propios en la municipalidad de San Andrés del departamento de Petén.

3.1.2. Enfoque

Considerando que la investigación a realizarse tiene como objetivo general el diseño de una estrategia que ayude a mejorar la recaudación de los ingresos propios en la municipalidad de San Andrés del departamento de Petén, se puede

considerar que es de tipo cualitativo y para su realización se hizo uso de las técnicas de investigación como la observación, entrevista, preguntas e hipótesis.

3.1.3. Tipo de investigación o estudio

El tipo de investigación o estudio realizado fue descriptivo, ya que el propósito es describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y actividades económicas del municipio que influyen en la recaudación de ingresos propios del municipio para implementar una adecuada estrategia de recaudación.

La investigación se lleva como propósitos describir las variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por lo tanto, se llevará a cabo una investigación con enfoque cuantitativo-cualitativo, no experimental transeccional descriptiva.

3.2. Variables

De acuerdo con Briones, (1989) “las variables son propiedades, características o atributos que se dan en grados o modalidades diferentes en las personas y, por derivación de ellas, en los grupos o categorías sociales” (p. 29).

Hernández, (2005) define variable como “una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse” (p. 79).

Las variables están relacionadas con el tipo de hipótesis planteada, para esta investigación se ha planteado una hipótesis descriptiva, descrita anteriormente. Según Hernández (2010) describe la hipótesis descriptiva del valor de variable como “que se va a observar en un contexto o en la manifestación de otra variable” (p. 82).

Las variables planteadas fueron las siguientes:

- Escasa recaudación de ingresos propios.
- Falta de una estrategia de recaudación.
- Desactualización de los reglamentos de servicios públicos municipales.
- Actualización del Plan de Arbitrios municipales.

3.3. Universo

Se entiende por universo el total de la población objeto de estudio, por lo que para propósitos de esta investigación únicamente se tomó en cuenta como universo a las personas que de alguna manera pagan algún tributo y fueron los habitantes del casco urbano del municipio de San Andrés, departamento de Petén, mayores de 18 años, y de las aldeas de Ixhuacut, Sacpuy y Cruce Dos Aguadas, que colaboraron con el estudio y que fueron entrevistados durante el proceso de investigación.

El casco urbano cuenta con un estimado de 5,700 habitantes y entre las aldeas de Ixhuacut, Sacpuy y Cruce Dos Aguadas, suman un total de 4,570, teniendo como universo un total de 10,270 habitantes.

Los datos fueron obtenidos fue a través de una estimación realizada entre los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), y se consideró lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal, en el cual se encuentra establecido que un 28 % de la población se encuentra concentrada en el casco urbano y un 72 % en el área rural.

3.4. Muestra

Cuando el universo es demasiado grande, es necesario considerar utilizar la técnica del muestreo, considerando que los elementos tomados en cuenta para el estudio deben ser representativos del universo.

Se utilizó la técnica de muestro, ya que se pretende evaluar las diferentes áreas de recaudación tales como, contribuyentes individuales, comercios, inmuebles, empresas extractoras de productos, entre otros.

Por lo anteriormente expuesto fue necesario determinar una muestra del universo establecido en el punto anterior, con la fórmula siguiente.

Para el cálculo de la muestra se consideró un error de 5 % y una confianza de 83 % y se utilizó la siguiente fórmula para encontrar el tamaño de la muestra del estudio.

Fórmula de muestreo:

$$n = \frac{NZ_a^2pq}{d^2(N - 1) + Z_a^2pq}$$

En donde:

n = tamaño muestra a determinar

N = Población

Z_a^2 = constante de nivel de confianza que indica la probabilidad de que los resultados del estudio sean ciertos o no.

p = variabilidad positiva = (0.75)

q = variabilidad negativa = (0.25)

d = es el error muestral que se considera = (0.05)

Los valores de k que más se utilizan y sus respectivos niveles de confianza son:

$$n = \frac{(10,270) * (1.37^2) * (0.75) (0.25)}{(0.05^2) (10,270 -1) + \{(1.37^2) (0.75) (0.25)\}} = \frac{3,614.2055}{25.6725+0.351918} = 139$$

La muestra fue la siguiente:

- Población de personas: 139

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Esta investigación se realizó la recolección de datos por medio de la investigación no experimental. Se elaboró la ficha de campo utilizando como referencia la ficha utilizada por USAID en el programa de descentralización y gobernabilidad local, que se utilizará para recolectar información en las oficinas de la municipalidad, con el propósito de evaluar los registros actuales de los contribuyentes. Los datos fueron recolectados y tabulados entre el 27 de marzo al 04 de abril del año 2021.

Se hizo un cuestionario para que fuera respondido personas mayores de 18 años en el casco urbano y las aldeas de Sacpuy, Ixhuacut y Cruce dos Agudas, donde se hicieron preguntas relacionadas conocimiento y pago de los diferentes tributos municipales que nos llevaron a la realización de estadísticas para elaborar cuadros que presentarán la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas.

Con el propósito de alcanzar los objetivos formulados en la investigación, se presentan las fases a través de la cual se recolectará la información.

3.5.1. Entrevista

La entrevista es importante en esta investigación, ya que el principal objetivo fundamental obtener información de forma oral y personalizada de las políticas y procedimientos actuales de recaudación, así como estrategias y opiniones de los empleados que laboran en las oficinas relacionadas con la recaudación y la autoridad administrativa superior.

3.5.2. Cuestionario

Es un documento elaborado para obtener información a través de preguntas formuladas de forma coherente, organizada y estructurada relacionadas con aspectos relacionados con el conocimiento de los vecinos de los tributos municipales, cultura tributaria y confianza en las autoridades en el manejo de los recursos financieros y, que tuvo como finalidad la obtención de respuestas para tener una percepción de la opinión de los vecinos entrevistados mayores de 15 años.

3.6. Recolección de datos

En esta primera fase se realizaron dos visitas de campo, con el propósito de identificar las oficinas relacionadas con la recaudación de ingresos propios, así como las funciones de los empleados en cada una de las mismas. Además, se establecieron las formas de recaudación e iniciativas tomadas por la administración actual y con los recursos físicos, técnicos y humanos que cuentan actualmente.

Posteriormente se hizo una evaluación en las oficinas relacionadas con el recaudo de tasas, tributos y otros ingresos propios, (Dirección de Administración

Financiera Integrada Municipal, Oficina del IUSI, juzgado de asuntos municipales) para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tienen incidencia directa con la recaudación de ingresos propios, por lo que se propone la siguiente ficha como instrumento de recolección de datos.

Después de haber recabado la información de las oficinas municipales se procedió a realizar un cuestionario (apéndice 1) en las aldeas de Ixhuacut, Sacpuy, Cruce Dos Aguadas y el casco urbano del municipio, para lo cual se utilizará el instrumento planteado, con el objetivo de establecer el conocimiento que la población tiene del manejo de las finanzas municipales y de la confianza en las autoridades actuales.

Al final, con el objetivo de conocer las principales potencialidades económicas del municipio de San Andrés, Petén, se conversó con el alcalde municipal, para conocer las principales actividades económicas, limitantes y acciones que se han tomado para fortalecer las finanzas municipales.

Para la entrevista propuesta, se utilizó grabadora, con el objetivo de registrar el total del diálogo con el alcalde municipal.

3.7. Procesamiento y análisis de datos

Después de recabada la información del cuestionario, se procedió a realizar la tabulación de los datos con el propósito presentar cuadros y graficas dentro del trabajo del trabajo de investigación que sirvieron para el análisis de los resultados y así poder tener una percepción de los vecinos con relación al conocimiento de los vecinos de los tributos municipales, aspectos de cultura tributaria y la confianza en el manejo de los recursos financiero.

Asimismo, los datos de recabados fueron utilizados junto a la información de las entrevistas realizadas e investigación documental para hacer el análisis FODA.

3.8. Análisis FODA

A través de la matriz FODA fue posible identificar las fortalezas que permiten a la administración municipal aprovechar y optimizar de mejor manera la captación de los recursos financieros y las oportunidades que nos indica el momento y las condiciones a considerar para el desarrollo y diseño de la estrategia.

Asimismo, se reconocieron las debilidades que mostraron la situación administrativa actual, con el propósito de corregir o mejorar estos aspectos y por último se establecieron las amenazas que son factores externos que perjudican el buen desempeño en la recaudación y afectan las finanzas de la municipalidad.

Habiendo establecido cada uno de estos elementos a través de esta herramienta administrativa, fue posible la estructuración de una estrategia para mejorar la recaudación por concepto de ingresos propios en la Municipalidad de San Andrés del departamento de Petén.

4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados de la encuesta

En esta fase de la investigación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta realizada, en el casco urbano y en las aldeas de Ixhuacut, Sacpuy y Cruce dos aguadas del municipio de San Andrés, departamento de Petén.

Se considera de suma importancia que, los ciudadanos conozcan y sepan diferenciar lo que es un tributo, tal es el caso del Impuesto Único sobre Inmuebles; o un arbitrio por actividad económica, decretados por el Congreso de la República a favor de la municipalidad; razón por la cual en el cuestionario se formuló la pregunta sobre este tema; en cuyo resultado se estableció que un 94.29 % en todos los rangos etarios tiene conocimiento sobre impuesto municipal. En la tabla III y la figura 3, se puede visualizar este extremo.

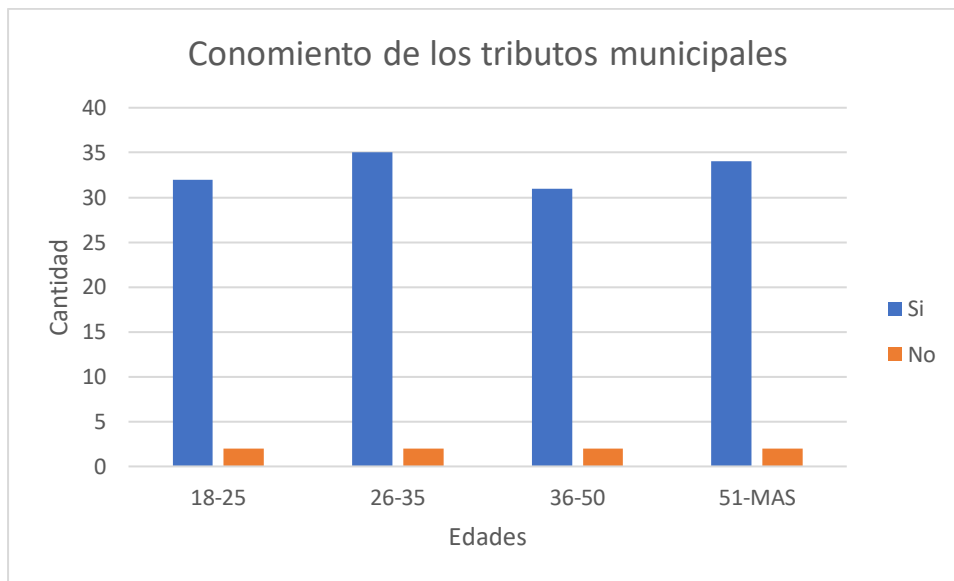
Tabla III. **Respuesta pregunta 1**

Edades	Si	No	total
18-25	32	2	34
26-35	35	2	37
36-50	31	2	33
51-MAS	34	2	36
TOTAL	132	8	140
Porcentaje	94,29	5,71	100,00

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3 se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados conoce que es un tributo municipal, siendo las personas que están en el rango de edad de 26 a 35 años el porcentaje más alto en cuanto al conocimiento de los tributos.

Figura 3. Respuesta pregunta 1



Fuente: elaboración propia.

También se consideró que era importante que, además de saber si las personas saben que es un tributo, y en dónde obtuvieron ese conocimiento.

Los resultados de la pregunta formulada se presentan en la tabla IV. A las personas 132 personas que respondieron tener conocimiento de los tributos municipales, se les dieron varias opciones de respuesta (escuela, casa, televisión, municipalidad y otros) y, como se puede observar, la mayoría, con un 33,33 % se enteró en la escuela, seguido de un 23,48 a través la de municipalidad. Es importante hacer notar que el 12,88 % de los entrevistados, manifestó que obtuvo la información por los canales de televisión locales, en

donde publican noticias de los municipios vecinos; tales como San Benito y Flores, Petén.

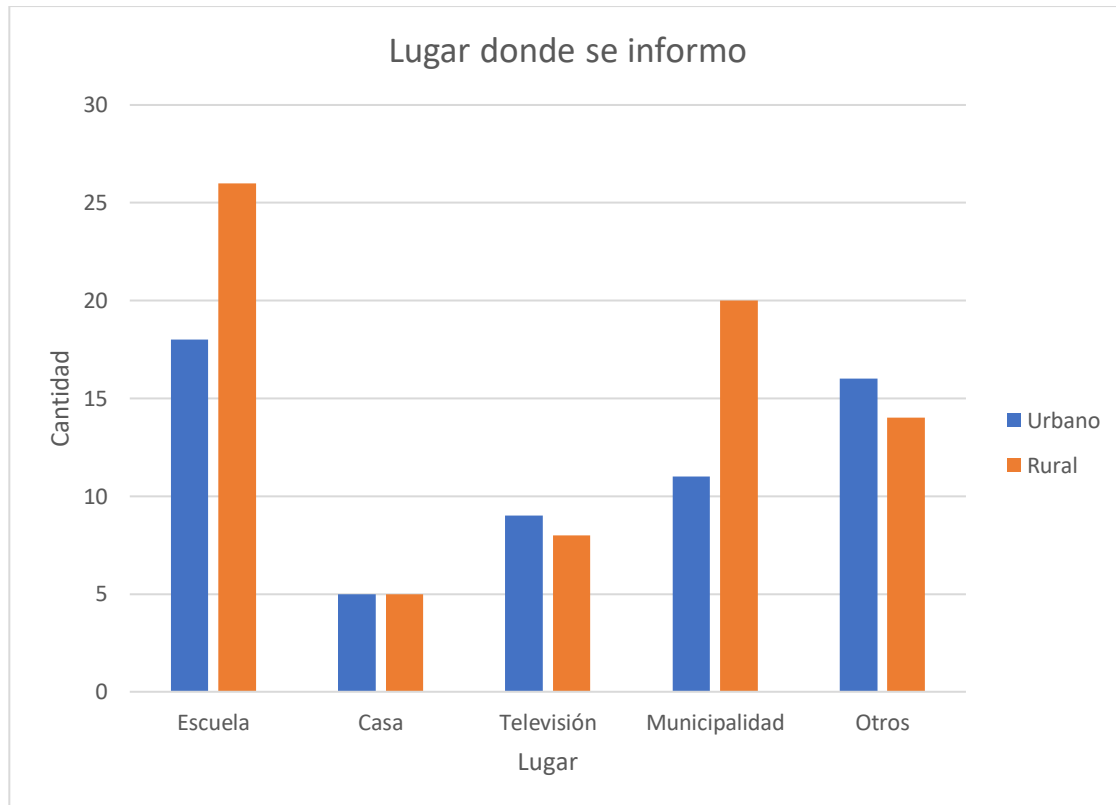
Tabla IV. **Respuesta pregunta 2**

No.	Descripción	Urbano	Rural	Total	Porcentaje
1	Escuela	18	26	44	33.33
2	Casa	5	5	10	7.58
3	Televisión	9	8	17	12.88
4	Municipalidad	11	20	31	23.48
5	Otros	16	14	30	22.73
Total		59	73	132	100.00

Fuente: elaboración propia.

En la figura 4, se puede evidenciar nuevamente que la escuela y la televisión son medios por los cuales la gente se ha informado de los tributos municipales, sin embargo, en el caso de las aldeas, la escuela es la mayor fuente de información y también la televisión solo que en menor escala.

Figura 4. **Respuesta pregunta 2**



Fuente: elaboración propia.

En la tabla número V, se presentan los resultados obtenidos a cerca del conocimiento de la población sobre la utilización de los recursos municipales.

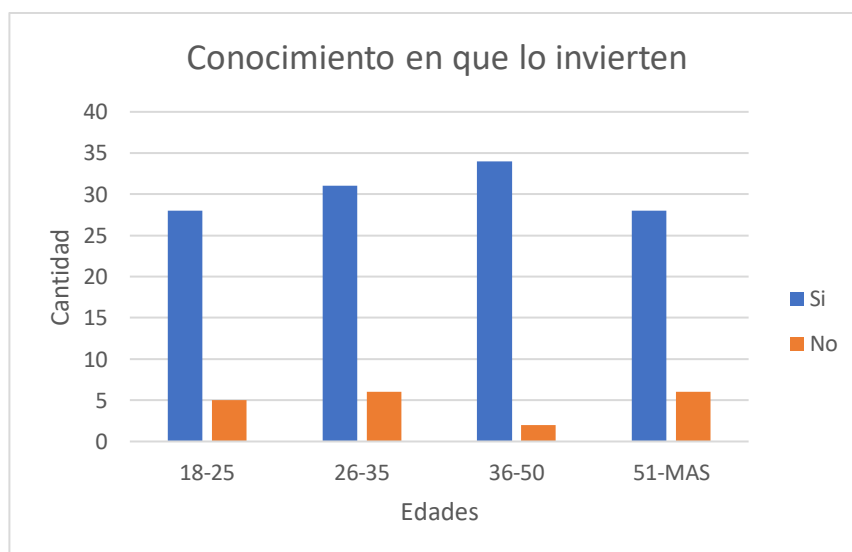
Con relación a la pregunta formulada a los habitantes del municipio de San Andrés; sobre si tienen idea en qué se invierten, o en qué se deberían invertir los impuestos municipales; el 86.02 % indicó que sí tiene conocimiento, en tanto que solo un 13.98 % del total de entrevistados manifestó no tener conocimiento del tema.

Tabla V. **Respuesta pregunta 3**

Edades	Si	No	Total
18-25	28	5	33
26-35	31	6	37
36-50	34	2	36
51-MAS	28	6	34
Total	121	19	140
Porcentaje	86.42	13.57	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Respuesta pregunta 3**



Fuente: elaboración propia.

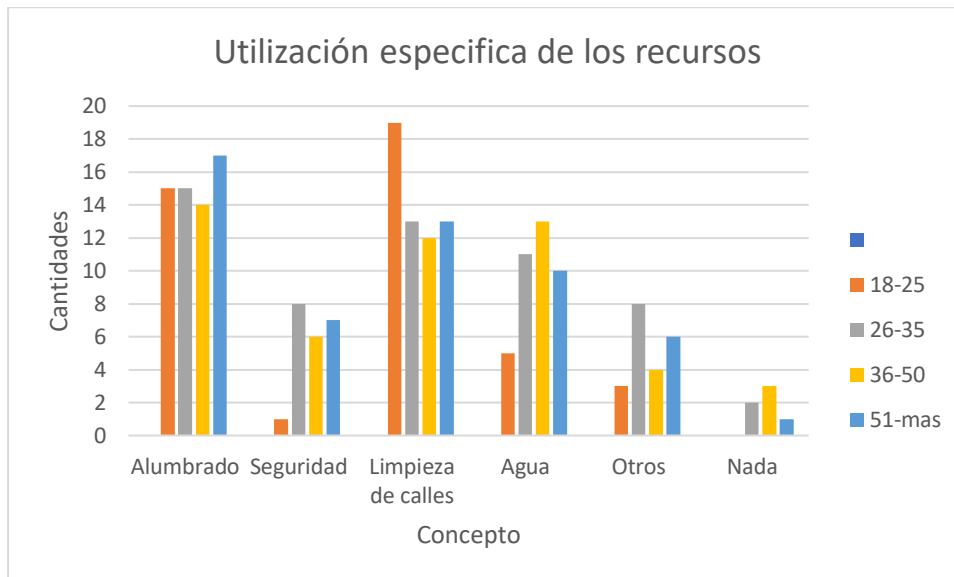
Gráficamente se puede evidenciar que efectivamente la gente cree que si se invierten los recursos en proyectos de inversión social. Es importante hacer notar que, solamente un 4.29 % de los encuestados opinaron que los impuestos no se invierten; en tanto que el 95.71 % restante, considera que son para la inversión pública, en proyectos de alumbrado público, seguridad, limpieza de calles, servicio de agua y otros proyectos sociales.

Tabla VI. **Respuesta pregunta 4**

Edades	Alumbrado Publico	Seguridad	Limpieza de calles	Agua	Otros	Nada	Total
18-25	15	1	19	5	3	0	43
26-35	15	8	13	11	8	2	57
36-50	14	6	12	13	4	3	52
51-mas	17	7	13	10	6	1	54
Total	61	22	57	39	21	6	206

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. **Respuesta pregunta 4**



Fuente: elaboración propia.

Un 84 % de las personas encuestadas opinan que los recursos municipales se invierten prioritariamente en calles y alumbrado público, en una tercera posición esta el servicio de agua. Se consideró importante conocer el interés de la población, en estar más informada por parte de las autoridades municipales, sobre los ingresos municipales y su utilización. El resultado fue que el 97.86 % de los encuestados opina que, es importante que la municipalidad, en

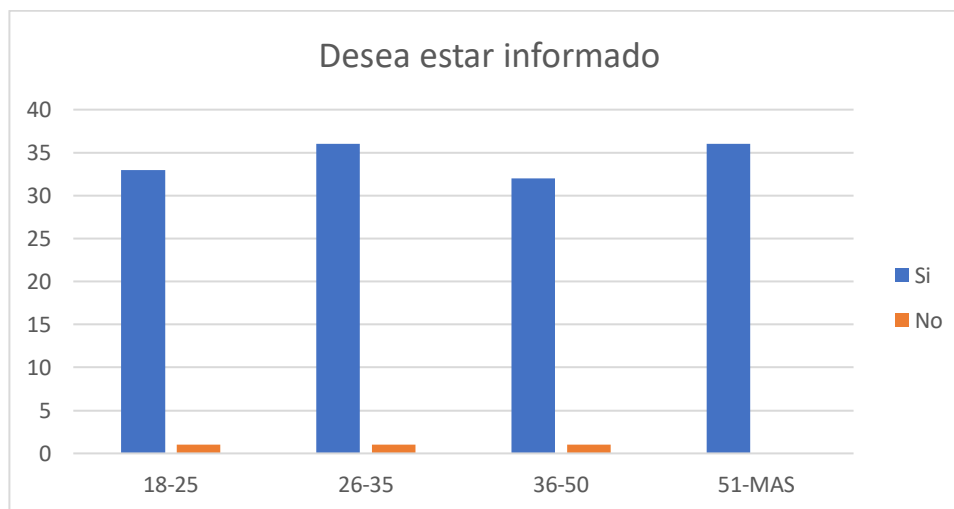
forma permanente, mantenga informada a la población, sobre la inversión de los recursos financieros recaudados.

Tabla VII. **Respuesta pregunta 5**

Edades	Si	No	total
18-25	33	1	34
26-35	36	1	37
36-50	32	1	33
51-MAS	36	0	36
TOTAL	137	3	140
PORCENTAJE	97.86 %	2.14 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. **Respuesta pregunta 5**



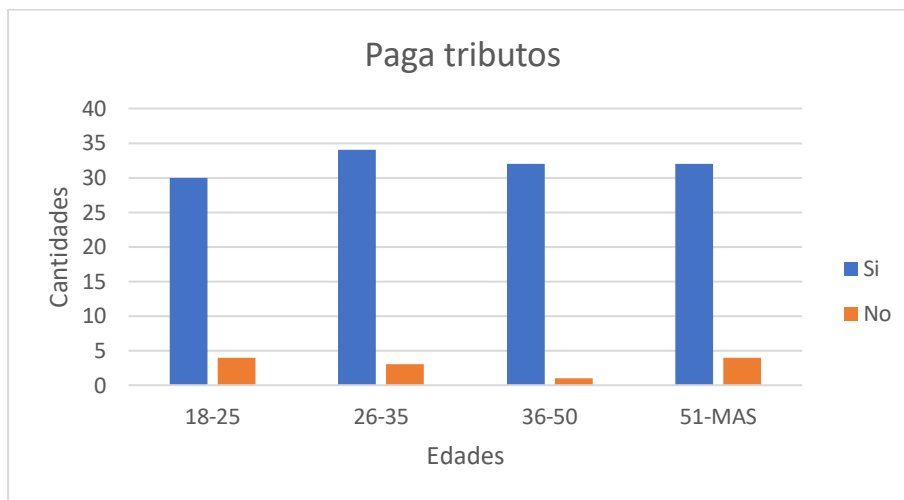
Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Respuesta pregunta 6**

Edades	Si	No	total	porcentaje
18-25	30	4	34	24.29
26-35	34	3	37	26.43
36-50	32	1	33	23.57
51-MAS	32	4	36	25.71
TOTAL	128	12	140	100.00
Porcentaje	91.43 %	8.57 %	100 %	

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. **Respuesta pregunta 6**



Fuente : elaboración propia.

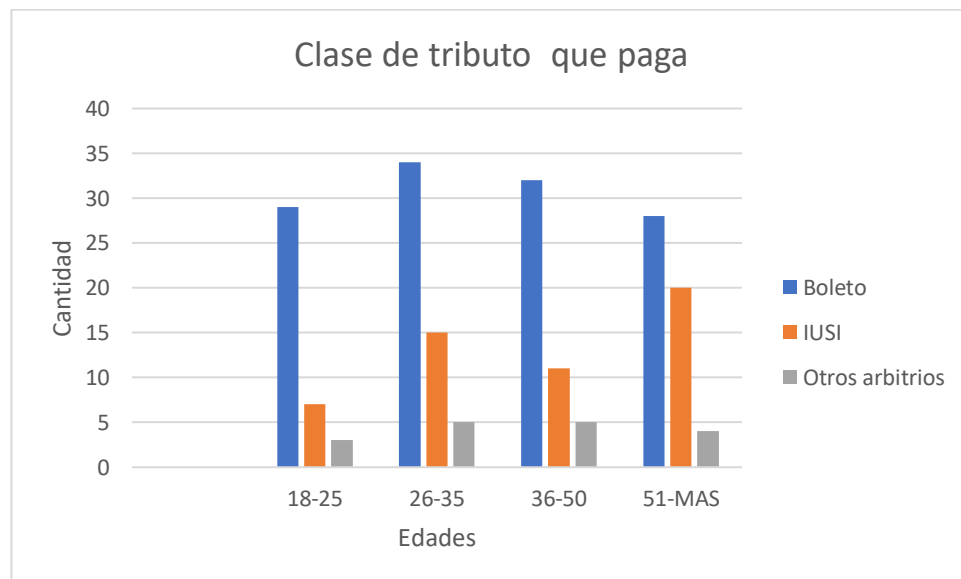
En todos los rangos de edades las personas indicaron que si pagan alguna clase de impuestos a la municipalidad. El 91.43 % de las personas encuestados afirmo que paga algun tributo municipal. Además, de conocer quienes pagan tributos, se considero importante tambien saber que tributos, son los que paga los vecinos del municipio, por lo que se formulo la pregunta, dandoles las opciones que se pueden visualizar en la tabla IX.

Tabla IX. **Respuesta pregunta 7**

Edades	Boleto de ornato	IUSI	Otros arbitrios
18-25	29	7	3
26-35	34	15	5
36-50	32	11	5
51-MAS	28	20	4
TOTAL	123	53	17
MUESTRA	140	140	140
Porcentaje	87.86 %	37.86 %	12.14 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Respuesta pregunta 7**



Fuente: elaboración propia.

Considerando que, en San Andrés, el impuesto único sobre inmuebles debe ser un rubro importante en las finanzas municipales, solamente un 37.86 % respondió que pagan el impuesto único sobre inmuebles, por lo que se le

pregunto a las personas las razones porque no pagan ningún tributo con las opciones que se establecen en la tabla X.

Tabla X. **Respuesta pregunta 8**

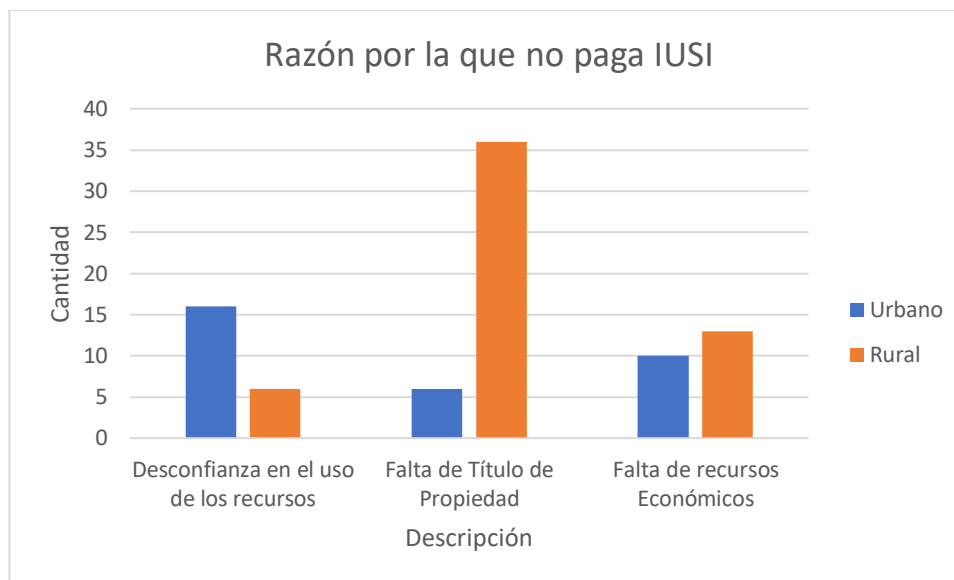
No.	Descripción	Urbano	Rural	Total	porcentaje
1	Desconfianza en el uso de los recursos	16	6	22	25.29
2	Falta de Título de Propiedad	6	36	42	48.27
3	Falta de recursos Económicos	10	13	23	26.44
TOTAL		32	55	87	100.00
PORCENTAJE		36.78	63.22	100	

Fuente: elaboración propia.

Considerando que, para la Municipalidad de San Andrés, el impuesto único sobre inmuebles, es un rubro muy importante dentro de sus ingresos propios, se consultó a la población sobre las razones por las que no pagan ningún tributo; pues solamente el 37.86 % cumplen con esta obligación tributaria; las razones fueron mayoritariamente por falta de título de propiedad con un 48.27 % de los entrevistados, seguido de un 26.44 % que indicó falta de recursos económicos y un 25.29 % por desconfianza por el uso de los recursos. En la tabla X se visualiza este extremo.

La mayor de los que no pagan IUSI, se encuentran en el área rural siendo un 63.22 % y la otra razón es el aspecto económico, lo que se puede considerar un factor externo.

Figura 10. **Respuesta pregunta 8**



Fuente: elaboración propia.

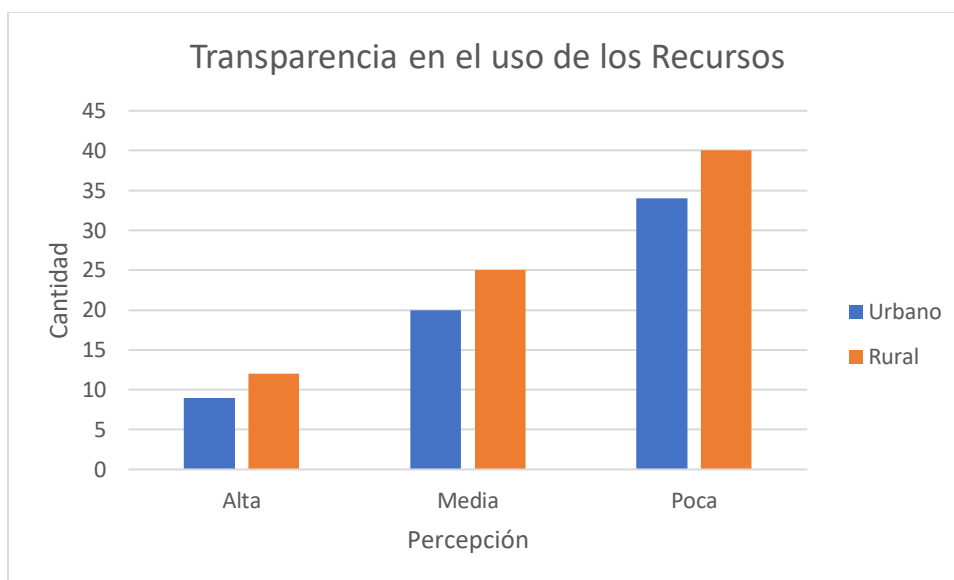
Tabla XI. **Respuesta pregunta 9**

Transparencia en el uso de los recursos

No.	Descripción	Urbano	Rural	total	porcentaje
1	Alta	9	12	21	15.00
2	Media	20	25	45	32.14
3	Poca	34	40	74	52.86
TOTAL		63	77	140	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Respuesta pregunta 9**



Fuente: elaboración propia.

Con relación a la percepción de los vecinos en relación con el manejo de los recursos por las autoridades municipales, se obtuvieron las siguientes respuestas; un 52.86 % indicó que considera que existe poca transparencia, y poca comunicación de la municipalidad sobre la inversión de los ingresos; seguido de un 32.14 % que manifestó tener un poco de confianza al respecto; y solamente el 15 % restante opinó que sí hay claridad en la calidad del gasto.

4.2. Análisis FODA

Con la utilización de la técnica FODA, se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene la municipalidad con relación a la recaudación de ingresos propios, permitiendo así obtener un diagnóstico institucional que permita la implementación de una estrategia de fortalecimiento a las finanzas municipales locales.

El análisis se hace con base en los resultados obtenidos, de las encuestas realizadas en el área urbana, y las comunidades de Sacpuy, Cruce dos Aguadas y Ixhuacut; incluyendo una evaluación de los aspectos administrativos, que se efectuó en la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), a través de una ficha para obtener la información de aspectos legales y formas de cobro que actualmente se aplican en la municipalidad.

4.2.1. Fortalezas

La municipalidad dentro de su estructura organizacional cuenta con la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM); un área de tesorería y una unidad encargada específicamente de realizar todo el proceso de recaudación y cobro, a los contribuyentes y los usuarios de los servicios públicos municipales, denominada Oficina de Recaudación.

A partir de la establecimiento del Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal (SIAF-MUNI), la municipalidad de San Andrés cuenta con una valiosa herramienta informática que, entre sus módulos, tiene un control de cuenta corriente de contribuyentes y usuarios de los servicios públicos municipales, impuesto único sobre inmuebles (IUSI); asimismo tiene la capacidad de generar reportes de morosidad de forma permanente y actualizada; lo cual facilita establecer un proceso efectivo de seguimiento y evaluación de las obligaciones tributarias locales.

Dentro de la estructura administrativa municipal, también fue creada la Oficina para la Administración del impuesto único sobre inmuebles y la Oficina de Catastro; cuya función es específicamente del control y cobro del IUSI, así como la ejecución de los avalúos y mantener actualizado el catastro municipal.

La municipalidad tiene contratado personal específicamente como cobradores ambulantes.

4.2.2. Oportunidades

Existe un juzgado de asuntos municipales, que es el responsable de la ejecución de las ordenanzas, el cumplimiento de los reglamentos, demás disposiciones y leyes ordinarias de la municipalidad; a quien se podría fortalecer con instrumentos legales actualizados, recurso humano y capacitación; con el fin de que posea la capacidad de dar el apoyo legal suficiente a las oficinas encargadas de la recaudación, en el cobro de los ingresos locales, por las vías administrativa y judicial correspondientes.

Un 33 % de los encuestados indico que conoce de los impuestos y arbitrios municipales en la escuela; situación que facilita la oportunidad de implementar en las escuelas de nivel medio, una campaña permanente de concientización a la población, sobre sus obligaciones tributarias.

La Municipalidad de San Andrés forma parte de la Mancomunidad de la Cuenca del Lago Peten Itzá, lo que crea la oportunidad de proponer la actualización de los arbitrios en forma coordinada con las municipalidades de Flores, San Benito, San Andrés y San José y, visualizar la posibilidad de incluir actividades económicas que no están contempladas en los planes vigentes.

4.2.3. Debilidades

- No se cuenta con reglamentos actualizados para los servicios de agua potable, de construcción, de cementerio, mercado, de desechos sólidos.

- No existe reglamento para el cobro de vallas publicitarias y reglamento de megáfonos.
- Plan de Arbitrios Municipales desactualizado.
- No se les da seguimiento respectivo a los cobros, vía Juzgado de Asuntos Municipales.

4.2.4. Amenazas

Un 52.86 % de la población entrevistada, opina que existe poca transparencia en el manejo de los recursos municipales.

Del total encuestado, el 62 % de los no paga impuesto único sobre inmuebles (IUSI); el 47 % no tiene título de propiedad y un 25 % manifestó que no tiene confianza en el uso de los recursos financieros municipales.

Plan de arbitrios desactualizado y la municipalidad no tiene copia de este instrumento legal, lo cual dificulta el cobro a los contribuyentes.

4.2.5. Matriz FODA

Técnicas de estudio para analizar la situación real a través de la cual se analizaron los aspectos internos la fortalezas, oportunidades y factores externos, debilidades y amenazas para establecer la situación actual de la municipalidad de San Andrés, Petén en el área de ingresos propios, con el objeto de diseñar estrategia para mejorar la recaudación por concepto de ingresos propios en la municipalidad.

Tabla XII. Matriz FODA

ESPACIO VACÍO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Los contribuyentes son registrados en el sistema SERVICIOS GL, en donde se genera la cuenta corriente.	D1	No se cuenta con reglamentos de servicios públicos actualizados.
		F2	Existe una Oficina Municipal de Recaudación (ORIAM), que tiene cobradores ambulantes.	D2	No existe reglamento para el cobro de Vallas Publicitarias.
		F3	Existe voluntad política para mantener informada a la población.	D3	No se ha dado seguimiento para su cobro tasas y tributos a traes del juzgado de asuntos municipales.
		F4	Existe una oficina de IUSI para su control administrativo.	D4	Falta de depuración y actualización de contribuyentes registrados
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Hay juzgado de Asuntos municipales, para dar seguimiento a las cuentas por cobrar de tasas y tributos.	FO1	La una coordinación efectiva entre la Dirección financiera y Juzgado de asuntos municipales para la recuperación de las cuentas por cobrar por concepto de tasas y tributos.	DO1	Se deben actualizar los reglamentos de los servicios públicos tales como agua, desechos sólidos, servicio de alumbrado público, entre otros.
O2	Un 33 % de los encuestados, indico que se ha enterado de los tributos municipales por la escuela.				
O3	El Municipio de San Andrés, Petén, forma parte de la Mancomunidad del Lago Petén, Itzá.	FO2	Promover a través de las municipalidades que integran la mancomunidad del lago Petén Itzá, un nuevo plan de arbitrios, buscando el apoyo ante los diputados distritales para su iniciativa en el Congreso de la Republica.	DO2	Se debe efectuar una depuración y actualización de los contribuyentes.
O4					
O5		FO3	Que la Oficina de IUSI y de Recaudación hagan programas de socialización sobre la importancia de los tributos.	DO3	Coordinar con las instituciones del municipio para que exijan el boleto de ornato.
O6					
O10					
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Un 52.86 % de las personas encuestadas, opinan que existe poca transparencia en el uso de los recursos financieros	FA1	Realizar campañas de concientización e informar a la población a través de los diferentes medios, en que se invierten los recursos financieros.	DA1	Debe solicitarse solvencia municipal para todo tramite en la municipalidad.
A2	Un 62 % de los encuestados no pagan IUSI.	FA2	Dar información y asistencia técnica a los contribuyentes para que legalicen sus terrenos.	DA2	Se debe socializar y promover en las comunidades el pago tributos e impuesto.
A3	Planes de Arbitrios fueron decretados antes de 1985.				
A4	Existen ventas de terrenos entre vecinos sin informar a la municipalidad.	FA3		DA3	
A5					

Fuente: elaboración propia.

4.3. Potencialidades económicas

Se hace una descripción de las principales actividades económicas del municipio de San Andrés, con el propósito de identificar las fuentes de ingreso que pueden ser objeto de gravar en forma de arbitrios.

4.3.1. Actividad agrícola y forestal

La actividad agrícola se da principalmente en el área rural y es una economía de subsistencia, no obstante, la actividad forestal se da a través de las diferentes concesiones que existen dentro de la reserva de la biosfera maya.

Tabla XIII. **Actividad agrícola**

No.	Cultivo	Producción obtenida en quintales
1.	Ajonjolí	64
2.	Arroz	1,421
3.	Ayote	575
4.	Camote	2,708
5.	Chile Picante	2,073
6.	Frijol Negro	15,403
7.	Maíz Amarillo	951
8.	Maíz Blanco	268,994
9.	Pepino	1,053
10.	Pepitoria	14,385
11.	Tomate	500
12.	Yuca	3,959

Fuente: Municipalidad de San Andrés Iztapa (2011). *PDM San Andrés 2011-2015*

4.3.2. Actividades productivas

Dentro de las actividades productivas más importantes se encuentra la actividad turística y forestal, que representan 29.47 % y 27.18 % respectivamente.

En el caso de la actividad forestal, la mayor parte del producto es de exportación.

Tabla XIV. **Actividades productivas**

Actividad Económica	Volumen de Producción	Unidad de Medida	Valor de la producción
Turismo	145,200	Unidades	4,654,590
Industrial-Forestal	310,964	Pies	4,291,970
Pecuaria	2,156	Unidades	3,320,255
Agrícola	36,650	Quintales	2,967,870
Artisanal	1,326,266	Unidades	558,250

Fuente: Municipalidad de San Andrés Iztapa (2011). *PDM San Andrés, Petén*

2011-2025.

4.4. Validación de la información con las autoridades

En esta fase de la investigación se discutieron los resultados de la investigación con la autoridad municipales, con el objetivo de saber su postura, con relación a la resistencia de los vecinos en no pagar sus obligaciones tributarias, incluyendo el impuesto único sobre inmuebles, y la percepción que la población tiene sobre el uso de los recursos percibidos por estos conceptos.

4.4.1. Información sobre los arbitrios y el impuesto único sobre inmuebles

Al darle a conocer al alcalde del municipio de San Andrés que un 94,29 % de los vecinos tiene conocimiento sobre los tributos municipales, incluyendo el impuesto único sobre inmuebles, y que los medios a través de los cuales se han enterado los vecinos, ha sido la escuela (33.33 %), la municipalidad (23.48 %) y la televisión (12.88 %); indicó que a través de las oficinas municipales se ha proporcionado esta información, específicamente a través de la Oficina Municipal

de Recaudación (ORIAM), cuando las personas pagan su servicio de agua potable.

Con relación a los otros medios; tal es el caso de las escuelas, manifestó que no tenía conocimiento que en las escuelas informarían del tema de los arbitrios e impuestos a los estudiantes y que en el caso de la televisión la municipalidad no tiene ningún programa informativo sobre este tema, no obstante, considera que los municipios vecinos han efectuado programas de información a través de los canales locales.

4.4.2. Utilización de los tributos

También se trató el tema sobre la percepción que tienen los vecinos sobre la utilización de los tributos y arbitrios municipales, a lo que un 94.28 % considera que, si se invierten, sin embargo, un 86.02 % considera tener un conocimiento específico en que se invierten en proyectos de beneficio social como el alumbrado público, agua potable, calles, seguridad, limpieza de calles, entre otros. Situación a lo que el alcalde del municipio manifestó que se ha informado a la población semestralmente sobre la ejecución presupuestaria en cabildo abierto convocado por la municipalidad.

4.4.3. Interés en estar informado

Para los vecinos del municipio de San Andrés, es importante estar informados en forma permanente y mayor detalle sobre el manejo de las finanzas municipales, situación que puedo comprobar, ya que el 97.86 % de los encuestados así lo manifestó.

Las autoridades municipales a su vez realizan un informe semestral en la cabecera municipal, donde dan a conocer los ingresos recibidos por concepto de ingresos propios, transferencias gubernamentales, fondos ordinarios del consejo de desarrollo y fondos del petróleo (FONPETROL), para lo cual hacen invitación por medio de auto parlante y de radio a los habitantes del municipio, sin embargo, no acude gente del área rural.

4.4.4. Quienes pagan arbitrios e impuesto único sobre inmuebles

El 91,43 % de las personas indicaron que pagan un arbitrio o el impuesto único sobre inmuebles., sin embargo, el porcentaje es alto, debido a que pagan boleto de ornato. Del total de encuestados solamente un 37.86 % pagan Impuesto Único Sobre Inmuebles, y el restante 62.14 % no pagan, por las siguientes razones:

- Falta de confianza en uso de los recursos 25.29 %
- Falta de título de propiedad 48.27 %
- Falta de recursos económicos 26.44 %

De lo que las autoridades municipales manifestaron que, en el municipio no existe cultura tributaria y específicamente en el Impuestos Único Sobre Inmuebles, el problema que más de 40 comunidades están dentro de la reserva de la biosfera maya (RBM), lo que ocasiona que no se pueda cobrar este impuesto, situación que genera problema con las comunidades que, si deben de pagar y no lo hacen, aduciendo que no todos lo pagan.

Otro aspecto que considerar sobre el Impuesto Sobre Inmuebles es que no se encuentra catastrado el municipio, asimismo no hay registro actualizado de

los usuarios del cable, para el cobro de acuerdo con la Ley reguladora del uso y captación de señales vía satélite y su distribución de cable (Decreto No. 41-92).

A la anterior problemática se le suma que un 52,86 % del total de la población encuestada opina que existe poca información o transparencia en el uso de los recursos financieros, ya que los cabildos abiertos solamente se hacen en el casco urbano y no en el área rural.

De igual forma, el alcalde municipal manifestó que han tomado medidas para lograr incrementar los recursos; entre las cuales se pueden mencionar, la contratación de cobradores ambulantes y coordinación con algunas empresas madereras para exigir el boleto de ornato a los empleados.

En lo referente a las tasas por servicios municipales, las autoridades manifestaron que a la fecha no cuentan con el reglamento del servicio de agua potable actualizado y en el caso de los arbitrios que gravan las actividades comerciales, industriales, de servicio, diversiones y espectáculos, están desactualizados ya que los mismos fueron aprobados antes del año de 1985.

4.4.5. Actividades productivas

En cuanto a las actividades productivas del turismo y forestal, el alcalde manifestó que existen concesiones forestales, como Baren Comercial, AFISAP y Cooperativa Carmelitas que extraen madera de la Reserva de la Biosfera Maya y no pagan ningún impuesto o arbitrio a la municipalidad.

5. ESTRATEGIA PROPUESTA PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN POR CONCEPTO DE INGRESOS PROPIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANDRÉS, PETEN

A través de la implementación de esta estrategia, se pretende mejorar la recaudación de los ingresos propios de la Municipalidad de San Andrés, Petén. Para tener una estrategia que realmente coadyuve a mejorar los ingresos propios de la municipalidad; es necesario incluir elementos legales, administrativos y operativos; por lo que la primera etapa consiste en establecer los fundamentos legales, bajo los cuales se regularán las tasas, rentas, frutos, productos y demás ingresos no tributarios; cuya autorización es potestad de las autoridades municipales.

Los ingresos propios de la Municipalidad de San Andrés, Petén provienen de la forma siguiente

- Servicio de agua potable
- Recolección de desechos sólidos
- Cobro del impuesto único sobre inmuebles
- Boleto de ornato
- Licencias de construcción
- Arbitrios
- Renta de locales comerciales

Para alcanzar los resultados previstos, se ha considerado dividir esta Estrategia en los tres segmentos siguientes:

- Fase Legal
- Fase Administrativa
- Fase Operativa y Comunicativa
- Actividades Estratégicas.

5.1. Fase Legal

Esta fase incluye las disposiciones legales, que amparan los ingresos propios municipales, provenientes la aplicación del Plan de tasas, rentas, frutos, productos y demás Ingresos no tributarios; el plan de arbitrios para el municipio de San Andrés, Petén vigente. Asimismo, los impuestos y arbitrios decretados por el Congreso de la República a favor de las municipalidades, tales como: Ley de Arbitrio de Ornato Municipal; Ley del Impuestos Único sobre Inmuebles (IUSI); Ley de anuncios en vías Urbanas, Extraurbanas y Similares; Ley de Ley Reguladora del Uso y Captación de señales Vía Satélite y su distribución de cable. De igual forma se incluye la adecuada reglamentación de los servicios públicos municipales.

5.1.1. Reglamento del servicio agua potable

En un reglamento es un instrumento administrativo que detalla las normas para regular las actividades de relacionadas con el abastecimiento de agua potable. Consiste en sentar las obligaciones de la municipalidad y de los vecinos del municipio con relación a la prestación este servicio.

El reglamento del servicio de agua potable deberá ser aprobado por el Concejo Municipal y conforme la ley (Guatemala, Congreso de la República, Decreto 12-2002, Art. 42) entrará en vigencia ocho días después de su

publicación en el Diario Oficial, a menos que tal resolución amplíe o restrinja dicho plazo.

El contenido básico del Reglamento para la prestación del servicio de agua potable es el siguiente:

- Ámbito de aplicación.
- Tipos de servicio
- Tarifas
- Responsabilidades del usuario
- Responsabilidades de la municipalidad
- Prohibiciones
- Sanciones y multas
- Motivos de corte

A continuación, se presenta una explicación de cada uno de los componentes del reglamento:

- Ámbito de aplicación

En este apartado, se establecerá con claridad, los sectores donde será aplicable este reglamento, dentro del municipio de San Andrés, departamento de Petén; incluyendo el área urbana y rural.

- Tipos de servicio

En esta sección del reglamento, se dispondrán los tipos de servicio que se prestarán; en función de los cuales, se aplicarán las tarifas correspondientes; las cuales pueden ser: social, residencial, comercial, industrial, entre otros.

- Tarifas

Esta parte está destinada a dejar establecido el monto de tarifa a aplicar por tipo de servicio, atendiendo los costos de su administración, operación mantenimiento.

- Responsabilidad del usuario

En esta sección se describe las obligaciones de toda persona natural o jurídica propietaria de inmueble o inmuebles a quien la municipalidad le conceda el derecho de disfrutar del servicio de agua potable.

- Responsabilidad de la municipalidad

En este apartado, se establecen las obligaciones asumidas por la municipalidad para suministrar y garantizar el servicio de agua potable seguro y continuo.

- Prohibiciones

En esta sección se establecerán las prohibiciones a que están sujetos los usuarios del servicio de agua potable; las cuales serán objeto de sanción, siguiendo los procedimientos establecidos en el Código Municipal y en este Reglamento.

- Sanciones y multas

En esta sección se establecerán las sanciones a las que está sujeto el usuario del servicio de agua potable, las cuales serán establecidas según la

gravedad de la falta, que van desde una amonestación verbal, hasta el corte del servicio, incluyendo sanciones pecuniarias.

- Motivos de corte

Son todos los elementos existentes a una fecha determinada de fecha que dar origen a una suspensión del servicio de agua potable.

5.1.2. Reglamento de licencias de construcción

Es el reglamento en el que se rigen todas las actividades de excavación, construcción, remodelación, reparación y demolición de toda edificación, en el municipio de San Andrés, inclusive el área urbana y toda el área rural del municipio. Quedando obligados los vecinos a obtener la licencia municipal de la actividad correspondiente.

Este reglamento debe tener como mínimo las siguientes

- Entidad responsable de la aplicación del reglamento
- Clasificación del tipo de edificaciones
- Requisitos para otorgar las licencias de construcción
- Obligaciones del vecino.
- Monto del pago de la licencias.

5.1.2.1. Entidad responsable de la aplicación del reglamento

En el reglamento debe está especificado claramente qué oficina es la responsable de la aplicación de este, para el caso de la municipalidad de San Andrés se recomienda que sea la Oficina Municipal de Servicios Públicos.

5.1.2.2. Clasificación de las edificaciones

El reglamento debe contener entre sus artículos, uno en el que se indiquen las clases de edificaciones tales como público, residencial, comercial e industrial e indicar claramente el monto a pagar por metro cuadrado de construcción.

5.1.2.3. Requisitos para otorgar las licencias de construcción

Se deben indicar claramente los requisitos que debe cumplir el interesado en obtener la licencia de construcción para poder obtener la misma, este aspecto es muy importante ya que es aquí en donde se puede solicitar al interesado estar solvente en el servicio de agua potable, pago del impuesto único sobre inmuebles, arbitrios si tuviere algún negocio, entre otros.

5.1.3. Reglamento de anuncios en vías urbanas, extraurbanas y similares

El Reglamento de Anuncios en Vías Urbanas, Extraurbanas y Similares es para organizar lo relativo a los anuncios publicitarios, que hasta cierto punto ya se encuentra en la ley. Sin embargo, con la implementación de este reglamento se establecen básicamente lo siguiente.

- Requisitos para el establecimiento de vallas publicitarias: el reglamento debe establecer los requisitos que tienen que cumplir las personas individuales y jurídicas para poder colocar anuncios en vías urbanas, vías extraurbanas y similares, del municipio de San Andrés, Petén.
- Sanciones: se deben especificar las sanciones que se impondrán a los vecinos que no respeten el presente reglamento.

- Multas: describir las multas, que se impondrán a las personas que no respeten el reglamento y los procedimientos para el retiro de las vallas que no cumplan con lo establecido en este instrumento legal.

5.1.4. Reglamento para el uso del salón de usos múltiples

Considerando que entre los ingresos propios se encuentran los provenientes de las rentas de los activos municipales y que actualmente está en proceso de construcción un nuevo salón de usos múltiples; es necesario reglamentar y dejar establecido las tarifas que deberán pagar los vecinos por el uso de las instalaciones. Por tal razón, el reglamento contendrá como mínimo los aspectos siguientes.

- Información general de la persona individual o jurídica interesada en el arrendamiento del salón de usos múltiples.
- Pago diario por arrendamiento
- Depósito de garantía.
- Información general de la persona individual o jurídica interesada en arrendar el salón de usos múltiples.

5.1.5. Reglamento de recolección de los desechos sólidos

Reglamento que norma los relativo a la recolección, transporte, disposición final y tratamiento de desechos sólidos.

En la actualización de este reglamento se debe incluir una tasa por el servicio que da la municipalidad, creando tarifas residencial, comercial e industrial. Esta tasa debe ser actualizada conforme a los costos en que incurre la municipalidad, tales como personal y transporte.

5.1.6. Reglamento del servicio de alumbrado público

Actualización de este reglamento ya que es a través del cual se norma lo relativo al servicio de alumbrado público y que comprende la iluminación de calles, calzadas, parques, plazas y todo lugar de uso común.

En este reglamento se debe establecer una tasa que cubra los gastos por concepto de recurso humano, lámparas, postes y otros gastos conexos para la ampliación y mantenimiento del servicio.

5.1.7. Reglamento de arrendamiento de locales y edificios municipales

Creación del reglamento que servirá para desarrollar las normas que apliquen como instrumento jurídico para hacer efectivo el cobro por concepto de arrendamiento de los locales del centro comercial ubicado en el caso urbano, así como el salón municipal y otros inmuebles propiedad de la municipalidad.

5.1.8. Arbitrios específicos

Para el caso del municipio de San Andrés Petén, departamento de Petén, el plan de arbitrios que grava sus diferentes actividades económicas; está totalmente desactualizado; ya que su aprobación fue mediante el acuerdo gubernativo del 4 de diciembre de 1961; publicado en el Diario Oficial el 4 de diciembre de 1961. Luego, en acuerdo gubernativo 26-75 y publicado el 29 de abril de 1975, se aprobó específicamente cobro por extracción por cada galón de miel. Tomando en consideración que, a partir de la promulgación de la Constitución de la República de Guatemala en el año 1985, corresponde al Congreso de la República la aprobación de los arbitrios; se hace necesario

establecer alianzas estrategias con los municipios vecinos para que, de forma mancomunada, procurar su actualización; ante ese Órgano Legislativo.

Actualmente San Andrés forma parte de la Mancomunidad de la Cuenca del Lago Petén Itzá, lo que le podría ser una ventaja para que, de forma mancomunada se proponga un nuevo plan de arbitrios con estimaciones acordes a la situación actual y se eleve al Congreso de la República. Igual se podría utilizar el canal del Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDE); en cuyo caso sería la propuesta de un plan de arbitrios a nivel departamental.

5.1.9. Boleto de ornato

El boleto de ornato está regulado en el Decreto No. 121-96 del Congreso de la República. Para hacer eficiente su cobro, se debe procurar una coordinación efectiva con el sector público para que exija a sus servidores el pago de este arbitrio; y con la iniciativa privada, solicitar su colaboración para que sus empleados cumplan con esta obligación tributaria.

5.2. Fase Administrativa

En esta fase se establece la reorganización que se debe efectuar a la estructura organizativa de la municipalidad, con el fin de establecer parámetros que permitan la implementación de la estrategia, el mejoramiento del control de contribuyentes; y establecer un efectivo sistema de seguimiento y evaluación; que permita conocer y medir los avances, resultados e impactos en la población.

5.2.1. Fortalecimiento de la Oficina Municipal de Servicios Públicos

La Municipalidad de San Andrés, actualmente cuenta con la Oficina Municipal de Servicios Públicos; la cual debe ser fortalecida, mediante la dotación de instrumentos de gestión, acompañados de una capacitación efectiva, que le permita tener los suficientes conocimientos administrativos, operativos y técnicos; que le permita la prestación eficiente y efectiva de los servicios públicos bajo su responsabilidad.

5.2.2. Actualización y depuración del registro de contribuyentes

De acuerdo con la información proporcionada por el Director de la Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), se han realizado censos de los comercios que existen dentro del municipio; no obstante, en el sistema SICOIN GL, actualmente existen contribuyentes que se encuentran duplicados, debido a que durante la implementación del sistema SIAF-MUNI, se ingresaron datos en las diferentes oficinas; tales como: en la Oficina del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI), Oficina Municipal de Recaudación (ORIAM) y en la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM); los cuales posteriormente, fueron migrados a la plataforma informática del sistema servicios GL.

Derivado de la situación anterior, se hace necesario realizar una depuración constante de datos de los contribuyentes en una sola oficina, la cual debe ser la ORIAM, bajo la coordinación de la DAFIM; con el propósito de contar con un registro uniforme y actualizado; que permita realizar un efectivo proceso de recaudación.

Las ventajas de contar con un registro de contribuyentes uniforme, depurado y actualizado de son:

- Ordenar el proceso de recaudación.
- Tener identificados a los contribuyentes para prestar un mejor servicio.
- Se identifica que vecinos no se encuentran en la base de datos de la municipalidad, lo que permite ampliar la base de contribuyentes.
- Facilita la elaboración de propuestas de actualización o modificación de tasas y rentas municipales y del propio registro;
- Para efectos de la formulación presupuestaria, permite hacer las proyecciones de los ingresos que se van a recaudar de arbitrios, tasas y contribuciones por mejoras;
- Permite reducir la mora de los contribuyentes y usuarios.

5.2.3. Cálculo del costo de los servicios públicos

Efectuar una actualización de tasas de los servicios públicos existentes, tomando en cuenta el resultado del cálculo de los costos de operación, mantenimiento y mejoramiento de calidad, tal como establece el artículo 72 del Código Municipal.

Para esta fase administrativa se deberá considerar los siguientes pasos.

5.3. Fase operativa

Según lo establecido en la estrategia para mejorar la recaudación por concepto de ingresos propios, en esta fase, la administración municipal deberá tomar decisiones referentes a las acciones que debe ejecutar cada una de las diferentes oficinas administrativas, en la consecución de los resultados propuestos.

5.3.1. Crear conciencia tributaria

En esta fase la Oficina de Comunicación de la Municipalidad o quien el alcalde decida, en coordinación con la Oficina Municipal de Recaudación (ORIAM); debe diseñar e implementar una campaña efectiva de concientización a los vecinos del municipio sobre sus deberes en el pago de tributos y de los servicios públicos y su derecho a solicitar información acerca de la administración de los recursos a los gobiernos locales.

Para ello habrá que hacer uso de todos los medios de comunicación existentes en el municipio, tales como: página web de la Municipalidad, página Facebook, Twitter, radio, televisión, boletines municipales, información a través de los alcaldes auxiliares, presidentes de Consejos Comunitario de Desarrollo (COCODE), información individualizada a través la ORIAM y las demás oficinas encargadas de la prestación y cobro de los servicios; asimismo las escuelas, oficinas del sector público y otras; asegurándose que la información sea conocida y comprendida por toda la población del área urbana y rural del municipio.

De igual forma, crear una un vínculo mediante el cual los contribuyentes y usuarios puedan poner sus demandas en relación con la calidad, acceso y costo de la prestación de los servicios, con la seguridad que serán escuchadas y que se hará lo posible encontrar las soluciones adecuadas.

Considerando que un 33.33 % de los encuestados respondió que han obtenido información de los impuestos municipales en las escuelas, se hace necesario que la oficina municipal de recaudación oriente sus esfuerzos para mantener informado a los estudiantes de educación media dentro del municipio.

5.3.2. Rendición de cuentas sobre ingresos y egresos

En las campañas de concientización se deben de entregar trifoliales en donde se indique detalladamente los proyectos que se han ejecutado y se tienen presupuestados para ejecutar con los recursos financieros.

Asimismo, publicar la ejecución presupuestaria y memoria de labores en la página web de la municipalidad y utilizar las redes sociales como medio para presentar las explicaciones de los ingresos y gastos municipales.

5.3.3. Bajar la cartera morosa

Es importante considerar como parte de la estrategia, que la Oficina Municipal de Recaudación deberá establecer un procedimiento de recordatorio de pago mediante el envío de notas con regularidad, hasta agotar la vía administrativa; y luego de la tercera, remitir el estado de saldos morosos al Juzgado de Asuntos Municipales, para que proceda de conformidad. Incomparado a ello, se deberá aprobar un procedimiento que permita a los contribuyentes y usuarios, facilidades de pago, tal como la celebración de convenios de pago; implementación del cobro a través de los alcaldes auxiliares y otros.

5.3.4. Alianzas estratégicas para dar seguimiento a la actualización del plan de arbitrios

En coordinación con los municipios que conforman la Mancomunidad de la Cuenca del Lago Petén Itzá, (Flores, San Benito, San Francisco, y San José), con el apoyo técnico del Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y otras entidades expertas; elaborar un Plan de Arbitrios acorde a la situación actual; y

con el apoyo político de la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM), Diputados por el Petén, el Concejo departamental de Desarrollo (CODEDE); procurar su aprobación por el Congreso de la República.

5.3.5. Socializar el tema de las contribuciones por mejoras

Promover el sistema de contribución por mejoras, a fin de que, cuando la municipalidad realice proyectos que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio; los vecinos directamente beneficiados, aporten un porcentaje del costo, hasta un máximo del valor total de la obra; tal como lo indica el artículo 102 del Código Municipal; cuyo ingreso se podrá utilizar para realizar otro proyecto que beneficiará a otro sector de la población.

5.3.6. Establecer el requisito de la solvencia municipal

Considerando que se realizará un trabajo de depuración y actualización de contribuyentes y usuarios de los servicios públicos dentro del Sistema de Contabilidad Integrada para Gobiernos Locales; es necesario que, para todo trámite que realicen los vecinos en la municipalidad, sea requisito indispensable, la presentación de la solvencia municipal; lo cual contribuirá en la cancelación de adeudos pendientes e influirá en la baja de la cartera morosa, la cual deberá ser generada directamente del sistema de contabilidad integrada para gobiernos locales, Sicoin GL.

5.4. Actividades estratégicas por tasa y tributo

A continuación, se hace una descripción de las actividades que se deben de realizar para mejorar la recaudación en cada servicio prestado por la municipalidad, así como en cada impuesto o arbitrio que le compete cobrar.

5.4.1. Servicio de agua y recolección de desechos sólidos

En la siguiente tabla se presentan las actividades estratégicas del servicio de agua y recolección de desechos sólidos.

Tabla XV. **Actividades estratégicas del servicio de agua y recolección de desechos sólidos**

No.	Actividad	Responsables
1.	Cálculo del costo de los servicios	OSP y DAFIM
2.	Análisis del Reglamento Actual	Oficina de Servicios Públicos y Consejo Técnico.
3.	Elaboración de proyecto de Reglamento	Oficina de Servicios Públicos y Consejo Técnico.
4.	Revisión y cambios del proyecto de reglamento	Consejo Técnico.
5.	Revisión final del reglamento	Consejo Técnico
6.	Revisión y aprobación de reglamento	Concejo Municipal
7.	Publicación de reglamento en diario oficial	Secretario Municipal
8.	Inicio de vigencia del reglamento	
9.	Depuración y actualización de usuarios de servicios públicos.	Oficina Municipal de Recaudación.
10.	Envío de notas de aviso de cobro y suspensión del servicio.	Oficina Municipal de Recaudación
11.	Realizar cobros ambulantes.	Oficina Municipal de Recaudación
12.	Solicitar solvencia municipal para todo trámite administrativo.	Ventanilla Única.
13.	Rondas de inspección para la detección de servicios conectados en forma ilegal.	Oficina de Servicios Públicos

Continuación tabla XV.

14.	Solicitud de licencia de construcción para la instalación de nuevos servicios.	Oficina Municipal de Recaudación
15.	Realización de convenios de pagos	Oficina Municipal de Recaudación y juzgado
16.	Cobros por la vía administrativa.	Juez de Asuntos Municipales.
17.	Efectuar cobros a través del sistema bancario.	Alcaldía y Dirección Financiera.

Fuente: elaboración propia.

5.4.2. Impuesto único sobre inmuebles

Se describen en forma correlativa las actividades a realizarse para una mejor recaudación por este concepto.

Tabla XVI. **Actividades estratégicas del impuesto único sobre inmuebles**

No.	Actividad	Responsables
1.	Actualización de catastro municipal	Oficina de Catastro
2.	Contratación de valuador autorizado	Alcaldía
3.	Realización de avalúos para actualización de capital de inmuebles.	Oficina de Catastro
4.	Envío de notas de cobro	Oficina Municipal de Recaudación
5.	Actualización de capital de inmuebles a través de la licencia de construcción	Oficina de Ordenamiento Territorial y Oficina de Catastro.
6.	Inspección e investigación de campo para la detección de inmuebles no registrados en el IUSI.	Oficina de Catastro.
7.	Realización de convenios de pagos	Oficina Municipal de Recaudación y Juzgado de Asuntos Municipales.
8.	Cobros por la vía administrativa.	Juzgado de Asuntos Municipales.
9.	Realización de cobros ambulantes	Oficina de Recaudación

Fuente: elaboración propia.

5.4.3. Tasa de alumbrado público

En la siguiente tabla, se describen las actividades a realizar y las oficinas responsables para lograr una mejor recaudación por concepto de alumbrado público.

Tabla XVII. **Actividades estratégicas de la tasa de alumbrado público**

No.	Actividad	Responsables
1.	Solicitud a DEORSA lista de usuarios del servicio de energía eléctrica en el municipio.	OSP
2.	Realizar trimestralmente inventario de lámparas.	OSP
3.	Realizar por cuenta de la municipalidad un censo de usuarios del servicio.	OSP
4.	Efectuar cruce de información de usuarios proporcionada por DEORSA y la información recaba por la municipalidad para detectar diferencias.	DAFIM y DMP
5.	Documentar diferencias de usuarios y solicitar a DEORSA el ajuste correspondiente por el cobro de tasa de alumbrado público a favor de la municipalidad.	DAFIM

Fuente: elaboración propia.

5.4.4. Anuncios en vías urbanas y extraurbanas

En la presente tabla se detallan las actividades a realizar, así como la oficina responsable, para mejorar la recaudación por concepto de este arbitrio.

Tabla XVIII. **Actividades estratégicas de anuncios en vías urbanas y extraurbanas**

No.	Actividad	Responsables
1.	Efectuar un conteo de los rótulos en vías urbanas y extraurbanas colocados dentro la jurisdicción municipal.	Oficina de Ordenamiento Territorial
2.	Identificar con GPS cada uno de los rótulos y vallas.	Oficina de Ordenamiento Territorial
3.	Trasladar información a la DAFIM	Oficina de Recaudación Municipalidad
4.	Informar a través de las redes y otros medios de comunicación sobre el arbitrio y la base legal.	
5.	Enviar notas de cobro a los dueños de los rótulos y vallas publicitarias.	Oficina de Recaudación

Fuente: elaboración propia.

5.4.5. Arbitrios

En la siguiente tabla se describen las actividades a realizar y responsables para la recaudación de los diferentes arbitrios municipales.

Tabla XIX. **Actividades estratégicas de arbitrios**

No.	Actividad	Responsables
1.	Formar comisión municipal para listar las actividades extractivas, comerciales e industriales.	Alcaldía municipal
2.	Establecer que monto económico y conceptos por los que se pueden cobrar las extracciones de productos agrícolas del municipio.	Comisión
3.	Establecer el monto a cobrar a los diferentes comercios e industrias de servicios existentes en el municipio.	Comisión
4.	Presentar y socializar la propuesta con los demás municipios que forman parte de la Mancomunidad del Lago Petén ITZÁ para unificar esfuerzo.	Comisión

Continuación tabla XIX.

- | | | |
|----|---|----------|
| 5. | Presentar propuesta a diputados distritales, quienes tiene iniciativa de Ley ante el Congreso de la República de Guatemala. | Alcaldía |
| 6. | Presentar copia a Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM) para cabildear apoyo para la propuesta. | Alcaldía |

Fuente: elaboración propia.

5.4.6. Otras actividades

Esta tabla incluye otras actividades a realizar, que le son aplicables a las tasas y arbitrios en general.

Tabla XX. **Otras actividades estratégicas**

No.	Actividad	Responsables
1.	Hacer campañas de concientización sobre la utilización de los recursos municipales.	
2.	Informar permanentemente sobre la utilización sobre los recursos financieros a través de las redes sociales y otros medios de comunicación.	
3.	Exigir solvencia municipal para todo tramite.	

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. A través de la investigación realizada, se pudo establecer que en la Municipalidad de San Andrés, departamento de Petén, no existe una estrategia definida, con lineamientos claros y orientada al mejoramiento continuo de la recaudación de sus ingresos propios.
2. Dentro de las causas que inciden en la baja recaudación se determinó que existen planes de arbitrios desactualizados, así como falta de reglamentación o no acordes a la exigencia actual de la prestación de los servicios públicos existentes en el municipio.
3. Dentro de las fortalezas administrativas, la municipalidad de San Andrés cuenta el Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal; que es una herramienta informática, mediante la cual se puede llevar el registro de todos los contribuyentes y usuarios. Además, se cuenta con oficinas específicas para realizar el proceso de recaudación y cobro de los ingresos propios que son: la Oficina Municipal de Recaudación (ORIAM) y la Administración del Impuesto único sobre inmuebles. Como debilidad que pudo establecer que existen factores internos, como la falta de coordinación entre dependencias y falta de reglamentación adecuada, en donde se establezcan los mecanismos coercitivos, sanciones y multas que se le impongan a vecinos en caso de no cumplir con sus obligaciones tributarias y dentro de las amenazas que se determinó que un 52.86 % de los entrevistados opinaron que, existe poca transparencia en el manejo de los recursos municipales; y como consecuencia, un 25 % no paga el

Impuesto Único sobre Inmuebles por desconfianza en la calidad del gasto.;
adicionado a ello, un 47 % no tiene título de propiedad.

4. Dentro de las principales actividades económicas del municipio de San Andrés, se encuentra la agricultura, selvicultura, pesca y servicios, mismas que pueden ser gravadas a través de arbitrios.

RECOMENDACIONES

1. A las autoridades municipales, implementar la estrategia para mejorar la recaudación por concepto de ingresos propios, sugerida en el capítulo cuarto; atendiendo la secuencia de las fases establecidas, que consisten en la creación de los instrumentos de gestión adecuados, procedimientos de control y cobro eficientes, y fortalecimiento a las oficinas responsables de la recaudación.
2. Para futuras investigaciones se recomienda que, dentro de la misma línea de la Administración Financiera Integrada, se hagan propuestas de actualización de reglamentos de los servicios públicos municipales que contengan las medidas coercitivas de cobro y estudios económicos relacionados con la creación o fortalecimiento de los planes de arbitrios.
3. A las autoridades municipales, aprovechar las fortalezas internas; tales como los recursos humanos, materiales y tecnológicos, con que cuenta la municipalidad para llevar a cabo la implementación de una estrategia para mejorar la recaudación por concepto de ingresos propios; que coadyuve a mejorar la recaudación de ingresos municipales. Asimismo, se debe de aprovechar, el hecho que el municipio de San Andrés pertenece a la Mancomunidad de la Cuenta del Lago Petén Itzá, situación que, de alguna manera, puede ser de utilidad, para impulsar ante el Congreso de la República una actualización del plan de arbitrios de forma mancomunada.
4. Considerando que existe cierta desconfianza en el uso de los recursos, se recomienda implementar una campaña efectiva y continua de

concientización para informar con mayor frecuencia, tanto en área urbana como rural, sobre la ejecución del gasto e implementar procedimientos como el uso de la solvencia municipal e iniciar con la actualización y aprobación de los reglamentos en los cuales se establezcan los medios sancionatorios para el cobro de los servicios públicos y tributos municipales. Asimismo, el fortalecimiento del juzgado de asuntos municipales y un sistema efectivo de seguimiento y evaluación

5. Considerando que dentro del municipio se tiene como actividades económicas la extracción de productos maderables y agrícolas además existe la voluntad política de mejorar la situación financiera de la municipalidad, se recomienda a las autoridades municipales realizar un estudio y una actualización del plan de arbitrios en forma conjunta los integrantes de la mancomunidad del Lago Petén Itzá para que a través de los diputados distritales proponerlo ante el congreso de la república para su debida aprobación.
6. Establecer medidas que procuren evitar, en lo posible, el incremento de la cartera morosa. Tal es el caso de la implementación de la solvencia municipal obligatoria; elaboración o actualización y aprobación de los reglamentos para los servicios públicos municipales, en los cuales se establezcan los medios coercitivos para el cobro; actualización permanente del catastro de usuarios y contribuyentes; propuesta de un nuevo plan de arbitrios, acorde a la realidad del municipio. Asimismo, como soporte técnico, instituir un sistema efectivo de monitoreo y evaluación, que permita la mejora continua.

REFERENCIAS

1. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2007). *Guía para mejorar la recaudación de los ingresos propios municipales*. Guatemala: Serviprensa.
2. Agudelo, M. (2009). *Derecho tributario: Guía Didáctica y Módulo*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
3. Alink, M. Van Kommer V. (2011). *Manual de Administración Tributaria*. Amsterdam: IBFD.
4. Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: Autor.
5. Asociacion Nacional de Municipalidades. (2011). *Guía del Gobierno Municipal: de prestadores de servicios a agentes de desarrollo*. Guatemala: Autor.
6. Arrebola, J. (junio, 1985). La Definición de una estrategia comeRcial en las empresas turísticas andaluzas. *Revista de Estudios Regionales*, (VI), 119-140.
7. Briones G. (1996). *Metodología de la Investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior.

8. Canales F.; Alvarado, E.; y Pineda, E. (1986). *Metodología de la Investigación, Manual para el desarrollo de personal de Salud*, Estados Unidos de América: Organización Mundial de la Salud.
9. Castro, M. (mayo 1984), El Concepto de Estrategia y las Matrices de Portfolio. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. XIII (45), 454-524.
10. Centrangolo O. y Gómez-Sabaini J. (2006). *La tributación en América Latina: En busca de una nueva agenda de reformas*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y del Caribe (CEPAL).
11. Centrangolo O. y Gómez-Sabaini J. (2007). *La tributación Directa en América Latina y los desafíos a la imposición sobre la Renta*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y del Caribe (CEPAL).
12. Congreso de la República de Guatemala. (1991). *Código Tributario Decreto Número 6-91*. Guatemala: Autor.
13. Congreso de la República de Guatemala. (2002). *Código Municipal Decreto Número 12-2002*. Guatemala: Autpr.
14. De Vicuña, J. (2000). *La Distribución comercial: opciones y estrategias*. España: Esic editorial.
15. Diep, D. (diciembre, 2003). La evolución del tributo. *Doctrina*. 3 (4) 65-91.

16. Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (2011). *Manual de Estadística descriptiva*. Guatemala: FIUSAC.
17. Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
18. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales. (2007). *Historia de la Tributación en Guatemala (Desde los mayas hasta la actualidad)*. Guatemala: ICEFI.
19. Instituto de Fomento Municipal. (2007). *Manual de Organización y Funciones*. Guatemala: DAFIM.
20. Ministerio de Finanzas Públicas. (2018). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el sector público de Guatemala*. Guatemala: Autor.
21. Municipalidad de San Andrés, Petén. (2011). *Plan de Desarrollo Municipal 2011-2020*. Guatemala: Autor.
22. Orlich, J. (7 de febrero de 2018). *El Análisis Foda*. [Mensaje en un blog]. Recuperado https://nanopdf.com/download/el-analisis-foda-por-dra-jessie-m-orlich-mba_pdf
23. Piloña, G. (2012). *Guía práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación documental y de campo*. Guatemala: GP Editores.
24. Rojas J. (2011). *Estrategia para mejorar el proceso de recaudación del impuesto sobre la actividad comercial, económica, industrial y de*

índole similar para la alcaldía del Municipio de Escuque, Estado Trujillo. (Tesis de licenciatura). Universidad de los Andes. Venezuela.

25. Vera M. (2009), *Guía para el estudio de la asignatura estrategias financieras empresariales*. República bolivariana de Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia.
26. Zambrano, A. (2007), *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas: Universidad Católica San Andrés Bello.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario de tributos municipales

Indicaciones: El presente cuestionario es realizado como parte del trabajo de investigación como estudiante de la maestría en Ingeniería en desarrollo municipal de la Escuela de Post Grado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, relacionado con los impuestos municipales. Se le solicita su colaboración para responder a las siguientes preguntas subrayando en la opción que considere conveniente.

1.- ¿Qué edad tiene?

18	-	25
26	-	35
36	-	50
51	-	Más

2.- Sabe que es un Tributo Municipal.

- a) Si
- b) No

3.- Donde ha escuchado hablar de los Tributos Municipales.

- a) Escuela
- b) Casa
- c) Televisión

4.- Sabe para qué sirven los Tributos Municipales.

- a) Si

Continuación apéndice 1.

b) No

5.- Si la respuesta anteriores es si, para qué cree que se utilizan los tributos.

a) Alumbrar calles

b) Seguridad

c) Limpiar calles

c) Servicio agua

d) Otros

e) Nada

6.- Le gustaría estar informado, en que invierte la municipalidad los tributos municipales recaudados.

a) Si

b) No

7.- Paga usted alguna clase de tributo.

a) Si

b) No

8.- Que clase de tributo paga.

a) Boleto de ornato

b) IUSI

b) Arbitrio en particular

9.- Porque no paga impuesto sobre inmuebles

a) Desconfianza en el uso de los recursos municipales

b) Falta de título de propiedad

c) Falta de recursos

Continuación apéndice 1.

10.- Porque no paga tributos a la municipalidad.

- a) No tiene negocio
- b) Desconfianza en el manejo de los recursos municipales

11.- Considera que existe transparencia en el manejo de los recursos captados por la municipalidad por concepto de los tributos.

- a) Alta
- b) Media
- c) Poca

Fuente: elaboración propia.