

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**



**Indicadores por tasa y zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala, Guatemala**



**Lcda. Miriam Eneida Sen Guitz**

**Guatemala, septiembre de 2022.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**



**Indicadores por tasa y zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala, Guatemala**

**Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

**Docente del curso**

**Lcda. MSc. Ingrid Rubio Alemán**

**Autor:**

**Lcda. Miriam Eneida Sen Guitz**

**Guatemala, septiembre de 2022.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal V: P. C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ EL EXAMEN TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**  
**SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Coordinador: MSc. Byron Alfredo Galindo Arauz  
Evaluador: MSc. Irma Verónica Meléndez Argueta  
Evaluador: MSc. Linda María Galván Carranza

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **MIRIAM ENEIDA SEN GUITZ**, con número de carné: **200012643**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  \_\_\_\_\_

**ACTA No. GFCG-PFS-U-6-2022 -MA-**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 25 de septiembre de 2022, a las 12:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II de la licenciada Miriam Eneida Sen Guitz, Carné 200012643, Sección única**, estudiante de la Maestría en Gestión, Fiscalización y Control Gubernamental de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"INDICADORES POR TASA Y ZONA EN LA GESTIÓN DE INGRESOS DEL IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES EN LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **26/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticinco días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.

  
Msc. Byron Alfredo Galindo Arauz  
Coordinador

  
Msc. Irma Verónica Meléndez Argueta  
Evaluador

  
Msc. Linda María Galván Carranza  
Evaluador

  
Licda. Miriam Eneida Sen Guitz  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

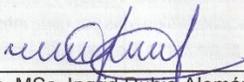
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la Lcda. Miriam Eneida Sen Guitz, Carné 200012643 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	64
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	26
<b>Nota final:</b>	<b>90</b>

APROBADO

Guatemala 29 de septiembre del 2022.

(F)   
Lcda. MSc. Ingrid Rubi Alemán  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## ACTO QUE DEDICO

- A Dios Padre Creador, Hijo Redentor y Espíritu Santo Santificador, por el regalo de la vida, por la familia maravillosa y permitirme alcanzar una meta más en mi vida, al darme fortaleza, sabiduría, inteligencia, perseverancia y salud.
- A mi esposo Gabriel Esteban, por su amor, apoyo y comprensión.
- A mis hijos Fátima Lourdes, Pilar de los Ángeles y Alegría de Jesús (QEPD), por cederme su tiempo, darme su amor y ser mi motivación.
- A mis padres María Guitz Espantzay y Rosalio Sen García (QEPD) por darme la vida y apoyarme incondicionalmente.
- A mis hermanos y cuñadas Byron y Avilio, Diana y Mirian, porque a pesar de la distancia, su amor siempre está presente.
- A mis sobrinos y ahijados Con mucho cariño.
- A mi pequeña comunidad Hacía la gloria del Señor, por sus oraciones, cariño, consejos y palabras de aliento.
- A mis compañeros de maestría Por sus palabras de ánimo y sobre todo por su amistad.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala Casa máxima de estudios, a quien debo mi formación Universitaria, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
<b>1. ANTECEDENTES</b>	1
1.1 Antecedentes de la Municipalidad de Guatemala	1
1.2 Antecedente del problema	1
1.3 Antecedentes de investigaciones similares	3
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	4
2.1 Definición del Impuesto Único Sobre Inmuebles	4
2.2 Definición de Indicadores de Gestión	11
2.3 Definición de tasa	20
2.4 Definición de zona	21
<b>3. METODOLOGÍA</b>	25
3.1 Definición del problema	25
3.2 Delimitación del problema	25
3.3 Objetivos	26
3.4 Diseño utilizado	27
3.5 Resumen de procedimiento usado en el desarrollo de la investigación	31
<b>4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	32
4.1 Ámbito del gobierno local o municipalidad	32
4.2 Presentación de resultados	40
4.3 Discusión de resultados	51
4.4 Propuestas de mejoras a implementar	53
4.5 Supuestos básicos para la implementación	58
<b>CONCLUSIONES</b>	59
<b>RECOMENDACIONES</b>	60
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	61
<b>ANEXOS</b>	65
<b>ÍNDICES DE TABLAS</b>	76
<b>ÍNDICES DE CÉDULAS NARRATIVAS</b>	77

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	78
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b>	79
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS</b>	80

## RESUMEN

Actualmente la medición de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala se realiza utilizando el indicador de año, sin embargo; se desconoce el monto recaudado en cada zona, por carecer de ese indicador, debido a ello no se tiene una adecuada medición de recaudación por sector o zona determinada y tampoco se conoce el área donde deben enfocarse los esfuerzos para la gestión del cobro por atraso o incumplimiento.

La metodología para la obtención de información y datos durante la investigación del Trabajo Profesional de Graduación implicó la aplicación de los métodos explicativo, descriptivo y exploratorio. Se efectuó investigación de campo haciendo uso de la observación, la realización de cuestionarios mediante entrevistas y encuestas dirigidas al personal de la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles de la Municipalidad de Guatemala.

En el desarrollo de la investigación se obtuvieron resultados de cada objetivo específico, los cuales se presentan en tablas, cédulas narrativas y gráficas, de los que se destacan aspectos importantes respecto a la actualización de la información en el catálogo de zonas que se trasladó al Sistema de Aplicaciones y Productos (SAP) a través de interfaz, previo a la validación que se implementó recientemente al Sistema de Gestión Catastral (SGC) que impide que se sigan creando más formas o variantes de ingreso del campo de zona. Así también la incorporación del indicador de zona en el tablero de control que permita la comparación de ingresos detallada por zonas y de esa manera visualizar el comportamiento para la orientación de esfuerzos en la cobranza.

Posterior al análisis de resultados de cada objetivo específico se generan las conclusiones donde se indica que la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles de la Municipalidad de Guatemala, no cuenta con indicador por tasa y zona que le permita una mejor toma de decisiones y la medición de los ingresos por cada zona para una mejora en la visualización de la información.

Por último, se incluye una propuesta para la incorporación del indicador de zona dentro del tablero de control con que cuentan actualmente, para una mejor medición sobre el comportamiento de los ingresos.

## INTRODUCCIÓN

La administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la municipalidad inició hace más de treinta y cuatro años, sin lugar a duda, cada año el registro de inmuebles se incrementó, por ende, el registro de ingresos por ese rubro. No obstante, en el tablero de control, únicamente se despliega el monto de recaudo por día, los recibos emitidos, caja y agencia que efectuó la operación de cobro, sin detallar el total de ingreso por zona.

En el apartado uno, denominado Antecedentes, se proporciona lo referente a la Municipalidad de Guatemala, así como los datos del problema e información relacionada a investigaciones similares respecto al tema investigado.

En el apartado dos, correspondiente a Marco Teórico, se reflejan las definiciones, las teorías y los conceptos relacionados con el Impuesto Único Sobre Inmuebles, los Indicadores de Gestión, la definición de tasa y de zona.

El apartado tres, incluye la Metodología, que contempló los siguientes elementos: definición del problema, delimitación del problema, objetivos, diseño utilizado que incluye los métodos explicativo, descriptivo y exploratorio, con un diseño documental y de campo, haciendo uso de la observación, la realización de cuestionarios mediante entrevistas y encuestas dirigidas al personal de la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles de la Municipalidad de Guatemala. Finalmente, se incorpora un resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación

El apartado cuatro, presenta la Discusión de Resultados, que incluyó el ámbito del gobierno local o municipal, la presentación de los resultados obtenidos y la discusión de resultados. Asimismo, la presentación de la propuesta de mejoras y los respectivos supuestos básicos para la implementación.

Además, se incluyen elementos como las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía importante utilizada para el respaldo de la información contenida en el

documento, los anexos que respaldan los instrumentos utilizados y los respectivos índices de tablas, cédulas narrativas, figuras y gráficas que se encuentran contenidas en el documento.

## **1. ANTECEDENTES**

Se plantean los estudios, tesis e investigaciones relacionados con indicadores de gestión de la Municipalidad de Guatemala del ingreso de Impuesto Único Sobre Inmuebles.

### **1.1 Antecedentes de la Municipalidad de Guatemala**

Para iniciar se presenta el título otorgado a la ciudad donde se ubica actualmente la Municipalidad de Guatemala,

Por Real Cédula dada en Aranjuez el 23 de mayo de 1776 y promulgada aquí el 22 de octubre de ese mismo año, la ciudad que se fundó recibió a partir de entonces el título de Nueva Guatemala de la Asunción, mandándose a la vez que quedasen abolidos todos los nombres y títulos que hasta aquel día se habían usado. (Morales, F. 2014, pág. 3)

Esta municipalidad recibe únicamente el nombre de Municipalidad de Guatemala, sin embargo; el título otorgado a la ciudad desde el año 1776 es Nueva Guatemala de la Asunción, que posiblemente por ser tan largo, hoy simplemente se le llama Ciudad de Guatemala.

Se presenta el objetivo de la municipalidad, a continuación:

El objetivo de la Municipalidad de Guatemala, es satisfacer las necesidades de la comunidad local, promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida, a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio. (Resolución número COM-618-2020, 2020, pág. 7)

El gobierno local tiene como objetivo la prestación de servicios a los vecinos de su jurisdicción municipal, a fin de satisfacer las necesidades de la población y así garantizar la calidad de vida de sus habitantes, por ello, promueven distintas actividades.

### **1.2 Antecedentes del problema**

La administración del impuesto en la Municipalidad de Guatemala se inició desde el 01 de enero de 1988, de acuerdo con lo establecido en el decreto emitido el 16 de

septiembre de 1987 y publicado el 07 de octubre de 1987.

A partir del primero de enero de mil novecientos ochenta y ocho, la Municipalidad de Guatemala administrará el impuesto de su jurisdicción municipal de acuerdo con lo establecido en esta Ley. El Ministerio de Finanzas Públicas y la Municipalidad de Guatemala harán los arreglos y emitirán las disposiciones necesarias para el debido cumplimiento de lo anterior. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala 62-87, art. 43)

Teniendo en cuenta lo establecido en este decreto, se puede indicar que la administración del impuesto en la municipalidad inició hace más de treinta y cuatro años, y sin lugar a duda, cada año el registro de inmuebles se incrementa y con ello el registro de ingresos por ese rubro, sin embargo; en la reportería que posee la municipalidad, únicamente se despliega el monto recaudado por día, los recibos emitidos, caja y agencia que efectuó la operación de cobro.

Es importante considerar que para el cobro del Impuesto Único sobre Inmuebles la ley vigente establece diferentes tasas:

Tasas al Valor. Para la determinación del Impuesto anual sobre inmuebles, se establecen las escalas y tasas siguientes:

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

(Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 11)

Ahora bien, el ingreso del día se conoce por medio de los reportes diarios de ingresos, sin embargo; se desconoce el detalle de ingresos correspondiente a las diferentes tasas y la cantidad de inmuebles pertenecientes a cada una. Hay que resaltar que este impuesto es uno de los ingresos más importantes en el gobierno local, y los inmuebles se encuentran ubicados en las diferentes zonas de la ciudad. Tampoco se debe olvidar que, entre los inmuebles registrados, puede haber afectos o exentos al pago del impuesto, según el valor con el cual fueron inscritos, al no contar con esos reportes, se desconoce el área donde deben enfocarse los esfuerzos para cobro, de esa manera evaluar la estrategia en cada sector.

### 1.3 Antecedentes de investigaciones similares

Según Solano C. (2010) en su tesis acerca de los Indicadores de Gestión como base de la medición de desempeño y la toma de decisiones, expone: “El indicador debe ser importante para la gestión, esto es, que aporte información indispensable para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. El indicador se lo establecerá adecuando a la pertinencia de medición. A su vez, el indicador debe ser preciso.” Lo indicado deja en claro que, el indicador debe ser importante para la gestión, de esta manera se puede informar, controlar, evaluar y sobre todo en la toma de decisiones. Pág. 64.

Asimismo, se presenta el trabajo realizado acerca de los Indicadores de Gestión en el ámbito municipal: Implantación, evolución y tendencias, que indica:

La aplicación de los indicadores como instrumentos de control ha tenido un auge especial en la administración municipal, debido principalmente a dos motivos: la dificultad para introducir mecanismos de mercado que permitan utilizar la capacidad de elección de los ciudadanos para favorecer la obtención de servicios de mayor calidad; y, la prestación del mismo tipo de servicios en diferentes ámbitos geográficos, lo que permite la comparación del nivel de eficiencia relativa con que cada municipio utiliza los recursos aportados por sus habitantes. Dicha comparación fomentará que cada municipio se esfuerce en incrementar la calidad de sus servicios, a la vez que supondrá una aportación de información importante para el conjunto. (Prado, J. y García, I. s.f. pág. 1)

Lo anterior, refleja la comparación que pueden realizar los ciudadanos en diferentes ámbitos geográficos y en este caso particular, no necesariamente con otros municipios, sino la comparación con otras zonas. Adicionalmente, se expone lo que se indica en un artículo denominado los indicadores de gestión en el Sector Público:

El uso de indicadores de gestión en el ámbito público se ha extendido en las últimas décadas con el objetivo de valorar la actuación de las agencias públicas y contribuir a mejorar su funcionamiento y la eficiencia con que éstas operan. (Pedraja, Salinas y Salinas, M. 2005, pág. 109).

Dado que la utilización de indicadores se ha extendido en las últimas décadas y que estos contribuyen al funcionamiento y la eficacia con que operan las agencias o instituciones públicas, es necesario valorar su actuación dentro del gobierno local.

## 2. MARCO TEÓRICO

El apartado contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el informe relacionado con Indicadores por Tasa y Zona en la Gestión de Ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles de la Municipalidad de Guatemala.

### 2.1 Definición del Impuesto Único Sobre Inmuebles

Con relación a la definición, la legislación guatemalteca establece: “Impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República.” Es decir, que este impuesto se calcula de forma anual. (Decreto del Congreso de la República número 15-98, Art. 1). Adicionalmente, la ley ordinaria establece “El impuesto recae sobre 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.” En otras palabras, el impuesto no recae únicamente sobre terrenos, sino que incluye también todas las adiciones que se hagan al mismo, por constituir un aumento a su valor. (Decreto del Congreso de la República número 15-98, Art. 3).

La definición básicamente se encuentra en la Ley, si se compara la definición anterior con la que se presente en seguida:

La Ley IUSI establece un impuesto único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República. Los ingresos que se recauden por el cobro del impuesto y las multas corresponden a las municipalidades para el desarrollo local; y al Estado, para el desarrollo municipal. El impuesto se aplica sobre bienes inmuebles rústicos, rurales y urbanos, integrando a los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras, así como los cultivos permanentes. La administración del impuesto recae sobre el Ministerio de Finanzas o los municipios, siempre y cuando estos posean capacidad administrativa para absorber la recaudación del impuesto, el cual es anual, aunque se paga trimestralmente. (Lincoln Institute of Land Policy, 2016, pág. 177).

Como puede notarse el concepto que presenta *Lincoln Institute of Land Policy*,

corresponde al contenido presentado en los artículos 1 y 3 de la ley.

### 2.1.1 Determinación del Impuesto Único Sobre Inmuebles

Para determinar el impuesto, la ley establece:

Para la determinación del Impuesto anual sobre inmuebles, se establecen las escalas y tasas siguientes:

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

(Decreto del Congreso de la República número 15-98, art. 11)

Esto significa que, de acuerdo con la escala de valor inscrito para el inmueble, así será el impuesto a pagar, debido a la existencia de una tasa que se aplica a cada escala de valor.

Con relación al cálculo del impuesto de forma anual, la legislación establece la opción de la forma de pago siguiente:

La Dirección o las municipalidades, según sea el caso, emitirán los requerimientos de pago del impuesto, los que podrán fraccionarse en cuatro (4) cuotas trimestrales iguales, que el contribuyente pagará en las cajas receptoras del Ministerio, Administraciones Departamentales de Rentas Internas, Receptorías Fiscales, Tesorerías Municipales, Banco de Guatemala o en los Bancos del Sistema.

Los pagos trimestrales deberán enterarse de la siguiente forma:

Primera cuota	En el mes de abril;
Segunda cuota	En el mes de julio;
Tercera cuota	En el mes de octubre; y
Cuarta cuota	En el mes de enero.

(Decreto del Congreso de la República número 15-98, art. 21)

En efecto, el cálculo del impuesto es anual pero la ley establece que el monto se puede fraccionar en cuatro cuotas trimestrales iguales, otorgando un mes adicional a los meses que abarca el trimestre para su pago.

### 2.1.2 Importancia del Impuesto Único Sobre Inmuebles

Acerca de la importancia de impuesto, se indica la opinión de diferentes autores:

La literatura y la evidencia empírica nos indican que el impuesto predial es el impuesto local por excelencia, y tiene la ventaja de que se recauda con relativa facilidad. La base del impuesto es visible, inamovible y tiende a reflejar la capacidad de pago del contribuyente.

La base administrativa y legal del impuesto es el catastro fiscal, el cual es clave no solo para cobrar el impuesto predial, sino también para asociar el predio al costo de proveer servicios básicos a cada predio según el uso del suelo (vivienda, oficinas, comercio, industria, etc.). (Larios, J. 2017, s/p)

Se considera un impuesto local que beneficia a la comuna que lo administra y recauda, que adicional al recaudo, también permite registrar la cantidad de predios en su jurisdicción y poder establecer el costo que implica proveerles de servicios básicos.

Se agrega también que “el pago oportuno del impuesto predial de los inmuebles permite al municipio ejecutar obras y brindar servicios en beneficios de la ciudad.” Es decir, que cada contribuyente participa en el progreso de su municipio al cumplir con el pago de su impuesto. (Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2020, s/p)

Adicionalmente en la legislación guatemalteca se indica “El impuesto y multas a que se refiere la presente ley, corresponde a las municipalidades del país, para el desarrollo local, y al Estado, para el desarrollo municipal.” Lo anterior, reafirma que todo contribuyente se convierte en participante en el desarrollo de su municipio. (Decreto del Congreso de la República número 15-98, art. 2)

### 2.1.3 Utilización del Ingreso en concepto de Impuesto Único Sobre Inmuebles

Respecto al tema que se va a desarrollar, la ley indica:

Los recursos provenientes de la aplicación del impuesto a que se refiere la presente ley, únicamente podrán destinarse por las municipalidades como mínimo un setenta por ciento (70%) para inversiones en servicios básicos y obras de infraestructura de interés y uso colectivo; y hasta un máximo del treinta por ciento (30%) para gastos administrativos de funcionamiento. (Decreto del Congreso de

la República de Guatemala número 15-98, art. 2)

De manera que se permite la utilización de hasta el treinta por ciento del ingreso en concepto de este impuesto para gastos de funcionamiento, correspondiendo el resto para invertir en servicios básicos y obras de infraestructura en beneficio de los vecinos de la circunscripción municipal.

#### 2.1.4 Base Impositiva para el cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles

Con base en lo establecido en la ley, se indica:

La base del impuesto estará constituida por los valores de los distintos inmuebles que pertenezcan a un mismo contribuyente en calidad de sujeto pasivo del impuesto. Al efecto se considerará:

1. El valor del terreno;
2. El valor de las estructuras, construcciones e instalaciones adheridas permanentemente a los mismos y sus mejoras;
3. El valor de los cultivos permanentes;
4. El incremento o decremento determinado por factores hidrológicos, topográficos, geográficos y ambientales;
5. La naturaleza urbana, suburbana o rural, población, ubicación, servicios y otros similares. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 4)

De modo que existen factores que se consideran para la constitución de la base impositiva, que podrán incrementar o disminuir el valor.

#### 2.1.5 Actualización del valor fiscal para cobro de Impuesto Único Sobre Inmuebles

Relacionado con el tema anterior, donde se indica que constituye la base impositiva, por ello se expone la forma para su actualización:

Actualización del valor fiscal. El valor de un inmueble se determina:

1. Por autoavalúo presentado por los contribuyentes conforme a las condiciones a que se refiere esta ley;
2. Por avalúo directo de cada inmueble, que practique o apruebe la Dirección o en su caso la municipalidad cuando ya esté administrando el impuesto, conforme el manual de avalúos elaborado por el Ministerio de Finanzas Públicas y mediante los procedimientos previamente aprobados por el Concejo Municipal;

3. Por avalúo técnico practicado por valuador autorizado por la Dirección a requerimiento del propietario; este avalúo deberá presentarse en certificación bajo juramento, firmado por el propietario o su representante legal y el valuador autorizado; y,

4. Por nuevos valores consignados en el aviso notarial a que dé lugar la enajenación o transferencia por cualquier título de bienes inmuebles.

Cuando los valores consignados en los numerales anteriores, sean menores a los valores registrados en la matrícula fiscal, no serán operados por la Dirección o la municipalidad respectiva. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 5)

Este artículo de la ley presenta las cuatro maneras para realizar la actualización del valor fiscal de un inmueble, sin embargo; hace énfasis que los valores inferiores que se presenten para su actualización no serán registrados, por ende, permanecerán con el valor inscrito con anterioridad.

A diferencia de lo expuesto en el párrafo anterior, también se establece en qué momento se puede registrar una disminución:

Disminución del valor del inmueble. En caso de que un inmueble sufiere deterioro que produzca disminución parcial de su valor, por causas comprobables, el propietario podrá presentar la solicitud al ente administrador, para que se modifique el valor en la matrícula, una vez verificados los hechos. Los gastos del avalúo deberán ser pagados por el interesado. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 7)

Es decir que puede presentarse la solicitud para la evaluación sobre el deterioro del inmueble, con el compromiso de hacerse cargo del pago por los gastos del avalúo y de comprobarse que el inmueble sufre deterioro, la modificación del valor en la matrícula fiscal del inmueble será procedente.

Tomar en cuenta el momento en que el cambio surte efecto de acuerdo con lo que la Ley establece:

Modificación de los valores del inmueble. Cualquier cambio en el valor inscrito de un bien inmueble o la inscripción de uno nuevo, surtirá efectos a partir del trimestre siguiente a la fecha en que ocurrió la modificación o se realizó el negocio jurídico.

Las cantidades que resulten en exceso por el pago del presente impuesto, se

podrán abonar a trimestres anticipados o a otros impuestos, a solicitud del contribuyente. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 23)

En relación con esto, se debe considerar que el cambio del valor inscrito o cuando se inscriba uno nuevo, el efecto será a partir del trimestre siguiente de la modificación o la realización del negocio jurídico. Por ejemplo, se adquirió una propiedad el 02 de enero de 2022, la compra fue realizada dentro del primer trimestre, que abarca los meses de enero a marzo, entonces corresponderá realizar el pago del impuesto a partir del segundo trimestre, es decir, abril a junio.

#### 2.1.6 Sujetos y responsables solidarios del pago del Impuesto Único Sobre Inmuebles

Es importante conocer quiénes son los que están obligados al pago de este impuesto, y para ello la ley indica: “Para los efectos de las obligaciones establecidas en la presente ley, son contribuyentes las personas propietarias o poseedoras de bienes inmuebles y los usufructuarios de bienes del Estado.” Es decir, que toda persona que sea propietaria de un inmueble o que sea poseedora de uno, debe contribuir con el pago de este impuesto, lo cual es razonable, debido a que seguramente requiere o requerirá servicios básicos ante la municipalidad. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 8).

También se indica sobre los responsables solidarios:

Son responsables solidarios y mancomunados con los contribuyentes referidos en el artículo anterior, por el pago del impuesto:

1. Los albaceas, representantes de una mortual, herederos o legatarios de los bienes inmuebles;
2. Los fiduciarios por los bienes inmuebles administrados en fideicomiso;
3. Los usufructuarios de bienes inmuebles inscritos como tales en la matrícula fiscal; y,
4. Las personas individuales o jurídicas por el impuesto y multas que se adeuden a la fecha de la adquisición de bienes inmuebles a cualquier título. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 9)

En conclusión, aunque el propietario fallece, sus herederos o legatarios deben continuar con el pago del impuesto. También se debe considerar la importancia de solicitar solvencia municipal del pago del impuesto previo a adquirir un inmueble, porque de no hacerlo, la deuda que tuviera el mismo, automáticamente se hereda.

### 2.1.7 Exención del Impuesto Único Sobre Inmuebles

Luego de establecer a los responsables del pago, también es importante conocer a las entidades que la ley exonera de este pago:

Para los efectos del presente impuesto, están exentas por los bienes inmuebles que posean, las entidades siguientes:

1. El Estado, sus entidades descentralizadas, las entidades autónomas y las Municipalidades y sus empresas;
2. Las Misiones Diplomáticas y Consulares de los países con los que Guatemala mantenga relaciones, siempre que exista reciprocidad;
3. Los organismos Internacionales de los cuales Guatemala forme parte;
4. La Universidad de San Carlos de Guatemala y demás Universidades legalmente autorizadas para funcionar en el país;
5. Las entidades religiosas debidamente autorizadas, siempre que los bienes inmuebles se destinen al culto que profesan, a la asistencia social o educativa y que estos servicios se proporcionen de manera general y gratuita;
6. Los Centros Educativos Privados destinados a la enseñanza, que realicen planes y programas oficiales de estudio;
7. Los Colegios Profesionales;
8. La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y el Comité Olímpico Guatemalteco;
9. Los inmuebles de las cooperativas legalmente constituidas en el país. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 12)

Vale la pena aclarar que los inmuebles deben estar registrados en la municipalidad a nombre o a favor de dichas entidades y en el caso de las entidades religiosas, estar autorizadas y destinadas al culto que profesan.

### 2.1.8 Sanción por incumplimiento de pago del Impuesto Único Sobre Inmuebles

Otro elemento importante que se debe considerar es la sanción que la ley establece por el incumplimiento en el pago de este impuesto:

El contribuyente que no hiciere efectivo el pago del impuesto en la forma y tiempo establecidos por esta ley, incurrirá en una multa equivalente al veinte por ciento (20%) sobre la cantidad que hubiese dejado de pagar.

Por la especial naturaleza de este impuesto y de su administración, la falta de pago del impuesto dentro del plazo previsto en la presente ley, no causará el pago de intereses resarcitorios que contemplan los artículos 58 y 59 del Código Tributario, ni se aplicará la sanción por mora establecida en el artículo 92 de dicho Código. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 25)

En conclusión, el incumplimiento en el pago de este impuesto generará un incremento del 20% sobre la cantidad dejada de pagar, sin embargo; no se generan intereses ni mora, como sucede con otros impuestos.

## 2.2 Definición de Indicadores de Gestión

Se presentan algunas definiciones, de acuerdo con lo expuesto por López, A. y Ortiz, D. (2004) (Citado en Ferreira, C. y Gismano, Y. 2018) a continuación: “Los indicadores de gestión son instrumentos que generan la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, comprendiendo las tres áreas fundamentales de control: eficiencia, eficacia y economicidad.” Referente a lo indicado sobre ser instrumentos, se sabe que estos ayudan o contribuyen a la realización de una actividad, un músico sin su instrumento musical no puede participar del concierto, ciertamente no se suspende el concierto, pero hará falta ese instrumento. (pág. 64)

Según Prado, J. y García, I. (s/f) “Los indicadores de gestión hacen referencia a aquellas variables que tratan de representar y medir las actividades que forman el proceso productivo de una entidad, con el objetivo de mostrar su realidad y los efectos por él provocados.” Es decir, son variables de medición para mostrar la realidad de la entidad. (pág. 3)

Asimismo, se presenta la siguiente definición:

Instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado y que pretende informar sobre aspectos referidos a la organización, producción, planificación y efectos de una o varias organizaciones en sus diversas manifestaciones concretas. (Ministerio de Economía y Hacienda, Intervención General de la Administración del Estado, 2007, pág. 26)

En síntesis, los indicadores de gestión son herramientas o instrumentos de medición que permiten mostrar la realidad de las entidades.

### 2.2.1 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Cada autor presenta una clasificación de acuerdo con el objeto que desea analizar, en la presente se expone lo que indica Febres, Bes, & Gomez da Cruz, M. (1998) “Antes de presentar los indicadores específicos que corresponderían a cada uno de los niveles de objetivos de una administración, es necesario clasificar los indicadores (para cada objetivo) como esenciales o como complementarios.” Es decir que para este autor, se clasifican en dos grupos y se aborda desde ese punto de vista. ( pág. 7)

Luego de establecer la clasificación, se presenta la definición de cada una: “Los indicadores esenciales son aquéllos que miden directamente el logro de los objetivos definidos. Los indicadores complementarios son aquellos identificados con actividades de apoyo al logro de objetivos más amplios, tales como la realización de fiscalizaciones preventivas.” Es decir que los esenciales miden objetivos definidos y los complementarios identifican las actividades para el logro de objetivos más amplios. (Febres, et al., 1998, pág. 7)

Estos a su vez, se clasifican en subniveles, de la siguiente manera:

Indicadores operativos por función: conjunto de indicadores orientado a enfocar la gestión tributaria desde el punto de vista de las principales funciones desarrolladas por una administración, vale decir, recaudación y cobro, fiscalización y asistencia al contribuyente.

Indicadores operativos por área: grupo de indicadores orientado a la evaluación específica de la gestión de las distintas unidades integrantes de la estructura organizacional de las entidades tributarias. Por ejemplo, en el caso de la función

de recaudación y cobranza, habrá distintos indicadores para las unidades de control de la deuda, devoluciones, cobranza coactiva, etcétera.

Indicadores de producción y de cobertura: están generalmente asociados a la magnitud y alcance de las acciones de la administración. Si bien los conceptos de producción y cobertura tienen connotaciones distintas, en la práctica puede ser difícil utilizar indicadores orientados a un sólo concepto.

Indicadores de calidad: orientados a aproximar objetivamente la calidad de la gestión de una administración. Los indicadores de calidad son complementarios a los de producción y cobertura en el sentido de que completan la visión proporcionada por los primeros, al responder a la interrogante de si la mayor producción o cobertura de una acción en realidad contribuye efectivamente al logro de una determinada meta u objetivo. (Febres, et al., 1998, pág. 8)

En conclusión, se presentan cuatro subniveles, los cuales son: Indicadores operativos por función, Indicadores operativos por área, Indicadores de producción y de cobertura e Indicadores de calidad. Dentro de la clasificación también se presentan los tipos de Indicadores como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Tipos de Indicadores

Niveles de Objetivo	Tipos de Indicadores			
	Esenciales		Complementarios	
	CS	CT	CS	CT
Maximización de la recaudación	c,t,s	m	c,t,s	M
Contribuir a mejorar la equidad tributaria	c,t,s	q,m		
Fomento del cumplimiento voluntario	c,t,s	q,m	c,t,s	q,m
Contribuir a la optimización de la consistencia de los marcos jurídicos			c,t,s	q,m
Optimización de la eficiencia operativa en la recaudación de tributos	c,t	q,m	c,t	q,m

Cálculo de los indicadores

Clasificación Secundaria (CS):

c = por tipo de contribuyente

Clasificación Terciaria (CT):

q = según cantidad

t = por tributo

m = por monto

s = por sector económico

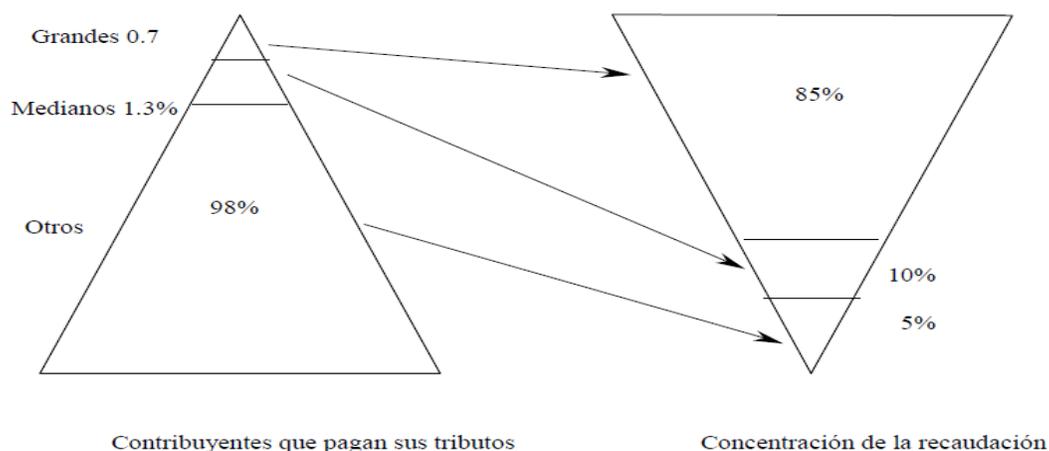
---

Nota: Datos extraídos de Indicadores de Gestión para el Área Tributaria. Banco Interamericano de Desarrollo - División Fiscal, Febres, Bes, & Gomez da Cruz, M. (1998)

Es importante considerar el tipo de indicador a utilizar, “Un indicador que puede aproximar aceptablemente los avances en el mejoramiento de los niveles de equidad, es la concentración de la recaudación por tipo de contribuyentes.” Como se expresa, la identificación del indicador puede contribuir a la mejora del nivel de equidad respecto a la densidad del recaudo por tipo de contribuyente, porque generalmente se exige el pago a un grupo específico. (Febres, et al., 1998, pág. 14)

Figura 1

Contribuir a mejorar la equidad del sistema tributario



Número de contribuyentes que aportan el X% de la recaudación

(\*)

---

Número total de contribuyentes activos

Donde X representaría el tramo de concentración elegido: por ejemplo, 25 por ciento de la recaudación, 50, 75, 100 por ciento, respectivamente.

Nota: Datos extraídos de Indicadores de Gestión para el Área Tributaria. Banco Interamericano de Desarrollo - División Fiscal, Febres, Bes, & Gomez da Cruz, M. (1998)

Un indicador importante es para establecer la mejora en los niveles de cumplimiento, “La evaluación del logro de mejores niveles de cumplimiento está orientada principalmente a la observación de las conocidas brechas de cumplimiento”. O sea, que al conocer las brechas de cumplimiento, se puede realizar una evaluación para lograr mejoras en el nivel de cumplimiento. (Febres, et al., 1998, pág. 16)

Figura 2  
Mejores niveles de cumplimiento

Número de contribuyentes declarantes

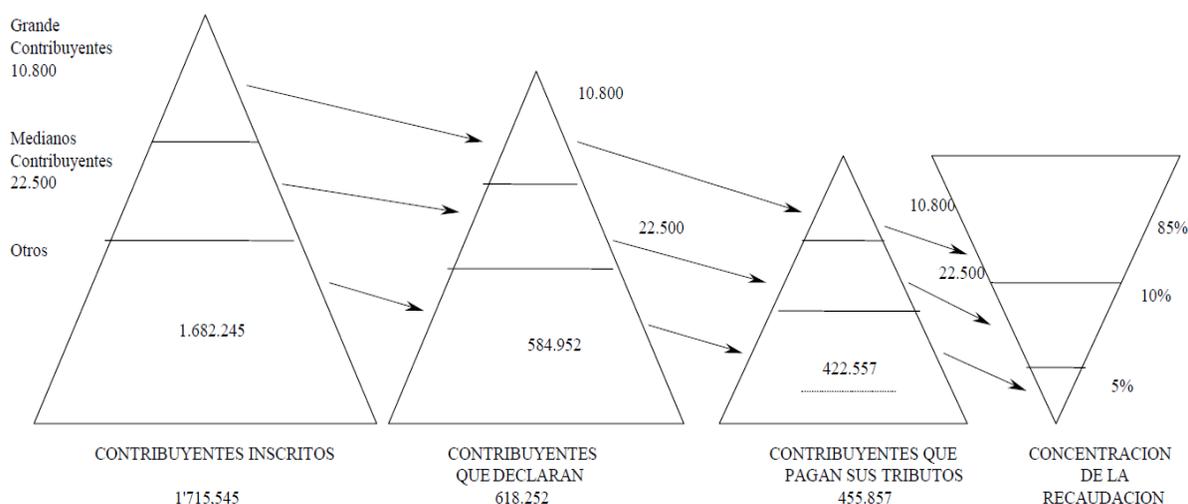
----- (\*)

Número de contribuyentes registrados

Número de contribuyentes que pagan sus tributos

----- (\*)

Número de contribuyentes declarantes



\* Ejemplifica (nuevamente en base a cifras de concentración reales) la magnitud de estas brechas.

Nota: Datos extraídos de Indicadores de Gestión para el Área Tributaria. Banco Interamericano de Desarrollo - División Fiscal, Febres, Bes, & Gomez da Cruz, M. (1998)

## 2.2.2 Importancia de los Indicadores de Gestión

Se presenta los puntos de vista de diferentes autores respecto a la importancia de los indicadores de gestión, a continuación:

Los indicadores de gestión se han desarrollado en el ámbito de la administración para facilitar la toma de decisiones y la rendición de cuentas, tanto ante los órganos superiores o políticos como ante terceros interesados en la res pública, dotándola al mismo tiempo de transparencia. Más recientemente, han comenzado a desempeñar un papel estratégico, pasando a convertirse en un elemento que permite la divulgación de las mejores prácticas operativas mediante procedimientos de *benchmarking* entre entes que prestan idénticos servicios en diferentes zonas geográficas. (Prado, J. y García, I., s/f, pág. 2)

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. (Bonney, J. & Armijo, M. 2005, pág. 9)

Existe consenso de que el objetivo primario de toda administración de tributos es el de maximizar los niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. Al respecto, si bien es claro que este objetivo implica también el logro de la equidad en el tratamiento de los contribuyentes, en la práctica la evaluación y el seguimiento de la gestión de una administración suele limitarse al análisis del nivel de recaudación. (Febres, Bes, & Gomez da Cruz, M. 1998, pág. 3)

En pocas palabras, la importancia radica en que facilitan la toma de decisiones, rendición de cuentas, transparencia, equidad en el tratamiento de los contribuyentes y permite la divulgación de mejores prácticas.

Adicionalmente se agrega que “Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía.” Es decir, el control debido de los recursos públicos contribuye a la mejora de su utilización y con ello se permite la rendición de cuentas y transparencia. (Guinart i Sola, J. 2003, pág. 4)

### 2.2.3 Utilización de los Indicadores de Gestión

Luego de conocer la importancia, ahora se analiza su utilización, al respecto se indica: “Como elementos integrantes de un sistema de información, los indicadores son valiosos en la medida en que ayudan a desarrollar alguna, varias o la totalidad de las etapas clave del ciclo de gestión”. Se considera entonces que puede utilizarse en alguna de las etapas claves como en varias, o bien en todas, siendo importante establecer la etapa clave que se desea medir. (Mendoza, X. s/f, pág. 46).

Al mismo tiempo se presenta la siguiente opinión al respecto:

Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card, tablero de control balanceado o Cuadro de Mando Integral (CMI), que no es más que un sistema de gestión y medición desarrollado en el año de 1992 por Robert Kaplan y David Norton en la Universidad de Harvard.<sup>3</sup> Esta herramienta permite a las empresas, organizaciones, compañías a medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. (Solano, C. 2010, pág. 16)

Prácticamente, se puede indicar que, para identificar los indicadores de gestión, se podrá encontrar como indicadores de desempeño, dependiendo del país o región donde sea aborda el tema, como también denominarse Tablero de Control Balanceado o Cuadro de Mando Integral, o simplemente, Tablero de Control, que al final constituye una herramienta de medición que contribuye al desempeño de la entidad.

A propósito de los tableros de control, se pueden definir como:

El tablero de control es una herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición (indicadores, planes, estrategias, iniciativas) de la gestión de una compañía, bien sea a nivel global o por cada una de sus áreas o procesos. (Orozco, R. 2022, parr. 2)

En este sentido, se puede comprender que el tablero de control es la herramienta que sirve para presentar el comportamiento del elemento de medición utilizado, como por ejemplo los indicadores.

Asimismo, se puede añadir que existen diferentes tipos de tableros de control:

Existen tres tipos de tableros de control: operativos, estratégicos y analíticos. Los tableros de control operativos te informan de lo que está ocurriendo ahora. Un tablero estratégico hace un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento. Los tableros de control analíticos procesan los datos para identificar tendencias. (s/a, 2021, parr. 3)

De acuerdo con la necesidad de cada entidad, a través de un tablero de control, se permite al equipo la visualización de lo que ocurre, rendimiento o identificación de tendencias, siendo información clara y accesible para todos.

Por otro lado, se indica que “La maximización del cumplimiento tributario voluntario no debe ser entendida únicamente como sinónimo de maximización de la recaudación, si se tiene en cuenta que una administración eficiente no es necesariamente la que recauda los mayores ingresos.” Es decir, que un gobierno local puede recaudar un mayor ingreso en concepto de impuesto, sin embargo; el ingreso percibido lo constituye el grupo de vecinos que pagan puntualmente, y mantener una cartera morosa estática por mucho tiempo. (Febres, Bes, & Gomez da Cruz, M. 1998, pág. 3)

En otros países como España, han visto la necesidad de su utilización:

Este hecho es especialmente cierto en las Administraciones municipales. En este ámbito encontramos un buen número de trabajos que abogan por la implantación de técnicas de evaluación, así como diferentes iniciativas al respecto.

Este proyecto, conocido como SINIGAL (Sistema Normalizado de Indicadores de Gestión para la Administración Local), ha tenido como objetivo la normalización de baterías de indicadores para algunos servicios municipales. (López, A. y Ortiz, D., s/f, págs. 205-206)

En este caso, se puede notar que han trabajado en un proyecto para normalizar un sistema específicamente para indicadores de Gestión de la Administración Local, es decir para municipalidades o gobiernos locales.

#### 2.2.4 Características de los Indicadores de Gestión

Seguidamente se presentan las características que deben poseer los indicadores:

- a. Simplicidad: deben ser simples en su elaboración y no responder a complejas fórmulas que vinculen diversos conceptos.
- b. Disponibilidad de la información: la información requerida para elaborar los indicadores debe ser de fácil acceso para la administración.
- c. Cuantificables: los indicadores deben ser expresados de manera cuantitativa, lo cual no implica ignorar las consideraciones cualitativas en la evaluación de la gestión, sino simplemente intentar reducir al mínimo la subjetividad en la preparación y posterior interpretación de los mismos.
- d. Normalizados: idealmente, el valor absoluto de los indicadores debe oscilar entre 0 y 1. El valor “0” corresponde a una gestión muy deficiente, y el valor “1” a una gestión óptima.
- e. Comparabilidad: los indicadores deben permitir efectuar comparaciones y analizar tendencias. Para ello, como es evidente, la estructura de los indicadores debe mantenerse a través del tiempo.
- f. No estacionalidad: la frecuencia de los indicadores debería ser definida y fija a fin de eliminar las fluctuaciones periódicas (estacionales).
- g. Adaptabilidad: la estructura de los indicadores debe ser independiente de – o eventualmente fácilmente ajustable a – las posibles modificaciones en las variables que influyen la gestión de una administración, tales como variaciones en el número de tributos controlados o en el número de contribuyentes. (Febres, Bes, & Gomez da Cruz, M. 1998, págs. 5-7)

Por consiguiente, se deben considerar las siete características detalladas para la determinación de los indicadores y así se pueda obtener el resultado esperado.

### 2.2.5 Destinatarios y usuarios de los Indicadores de Gestión

Para determinar los indicadores, se requiere la identificación de los destinatarios y usuarios de esos indicadores, por ello “Los indicadores de gestión, como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, han de servir tanto a nivel directivo como al nivel más operativo de la organización.” Es decir, que debe reflejar resultados que pueda ser comprendido a nivel gerencial como operativo dentro de la organización o la entidad. (Guinart i Sola, J. 2003, pág. 13)

Enseguida, se presenta un grupo de usuarios:

Dentro de las Administraciones Públicas, podemos considerar los siguientes grupos de usuarios:

- ✓ Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz.
- ✓ Órganos políticos externos a la Administración.

- ✓ Ciudadanos y medios de comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.
- ✓ Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.
- ✓ Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.
- ✓ Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la Administración o de la actividad económica general.
- ✓ Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comparar la evolución económica de los distintos países. (Guinart i Sola, J. 2003, pág. 13)

Prácticamente los usuarios son diversos y por ello se indica que una de las características es la simplicidad, a efecto que pueda ser entendido por cada segmento.

### **2.3 Definición de tasa**

Acerca de la definición, se indica: “Tasa: Contribución económica que realiza el usuario de un servicio prestado por el estado y que está fijada en la Ley.” (Hernández, E. & Ramos, I. 2016, pág. 62) En otra definición, en el sitio Web titulado Glosario Contable: “Una tasa es un tributo que se paga con el fin de poder disfrutar de unos servicios o ejercer unas determinadas actividades.” (González, P. s.f., Párr. 1) En efecto, la tasa implica el pago que corresponde realizar de acuerdo a una base imponible.

Entonces, es importante indicar que “Base imponible: Valor numérico sobre el cual se aplica la alícuota o tasa del tributo.” Por consiguiente, para la aplicación de la tasa se debe conocer la base imponible, para que se pueda realizar el cálculo respectivo. (Hernández, E. & Ramos, I. 2016, pág. 16)

#### **2.3.1 Aplicación de Tasa**

Una vez aclarado el tema de la relación de la tasa y la base imponible, se presenta nuevamente la determinación del impuesto según lo establecido por la ley:

Para la determinación del Impuesto anual sobre inmuebles, se establecen las

escalas y tasas siguientes:

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

(Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 15-98, art. 11)

Por ejemplo, una vivienda con valor inscrito de Q.40,000.00 estaría afecto a la tasa del 6 por millar, a quien le corresponde un pago anual de Q.240.00, uno inscrito con valor de Q. 100,000.00, le corresponde un pago anual de Q.900.00, debido a que está afecto a la tasa del 9 por millar, mientras que uno inscrito con valor de Q. 2,000.00 no le corresponde pago de impuesto, por estar dentro de la escala de exención.

### 2.3.2 Situación de la escala de aplicación de Tasa

Para empezar, es importante comentar:

En el caso de la Ciudad de Guatemala, municipio del cual se sabe con certeza que ha llevado a cabo actualizaciones del registro de bienes desde su asunción del control del impuesto en 1995, no existen bienes exonerados, pero hay una elevada concentración de bienes que tributan a la tasa más baja que se aplica. (Bonet, J. & Rueda, F. 2019, pág. 31)

Con este análisis, se puede observar que los contribuyentes buscan mecanismos a fin de permanecer en la escala de aplicación de la tasa más baja, y seguramente el porcentaje de inmuebles inscritos se concentra en ese grupo, mientras se desconoce la situación no se puede activar mecanismos o estrategias para aplicar una actualización sobre el valor de los inmuebles.

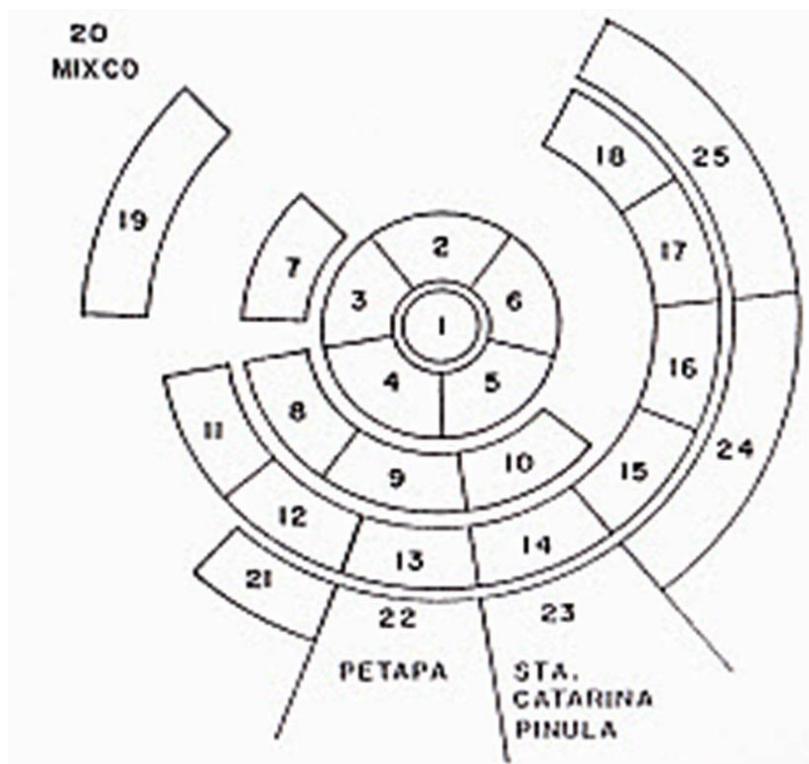
## 2.4 Definición de zona

Ahora bien, se presenta la definición de zona como “Extensión considerable de terreno cuyos límites están determinados por razones administrativas, políticas, etc.” Esto es que una porción o fracción de terreno se limita por diferentes razones y se identifica dentro de un área con característica similar. (Real Academia Española, 2021, párr. 4)

Para ampliar lo indicado, se expone que: “La definición de las zonas de la ciudad se basa en un sistema de espiral que se desenvuelve en dirección opuesta a las agujas del reloj, creado por el ingeniero Raúl Aguilar Batres. Las primeras quince fueron aprobadas en 1952.” En este caso, la definición de las diferentes zonas en la ciudad se hizo utilizando un sistema planteado por un ingeniero (UPU, Municipalidad de Guatemala, 1988, párr. 1-2)

Figura 3

Esquema de definición de zonas urbanas de la ciudad de Guatemala



Nota: Datos extraídos de (UPU, Municipalidad de Guatemala, 1988)

Para continuar, se menciona lo siguiente:

Autoridades de la Municipalidad de Guatemala explican que la carencia de las zonas 20, 22 y 23 no se trata de un error de cálculo o de identificación, sino del resultado de mediciones en sistemas cartográficos para planificar y definir los límites de la ciudad.

En los estudios que efectuó Aguilar Batres determinó que tres áreas que serían definidas como zonas de la ciudad, en realidad ya pertenecían a municipios aledaños. (Pitan, E. 2017, pág. s/p)

Derivado de lo indicado, se resalta que el salto de algunas zonas, como lo definió el arquitecto Raúl Aguilar Batres, se debe a que las mismas se encuentran dentro de la jurisdicción de otros municipios, por ello no se mencionan como existentes dentro de la ciudad de la Nueva Guatemala de la Asunción.

Pero también se hace mención en un artículo publicado en el sitio web de Emisoras Unidas sobre una teoría respecto a la zona 20, que indica “Sin embargo, también existe la teoría que la zona 20, en algún momento fue el Cementerio General.” Idea que posiblemente se formó un grupo de vecinos por el salto entre zona 19 y zona 21. (Peinado, P., 2018, párr. 6)

#### 2.4.1 Determinación de la Zona

Ahora que ya se conoce la definición de zona, es preciso mencionar que:

Formas de ordenamiento territorial. El municipio podrá dividirse en las siguientes formas de ordenamiento territorial: cabecera municipal, aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, lotificación, parcelamiento urbano o agrario, microregión, finca, las formas propias de ordenamiento territorial de los pueblos indígenas y las demás formas de ordenamiento territorial definidas localmente al interior del municipio, conforme lo establecido en el artículo 22 de este Código. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 12-2002, Art. 4)

Formas de ordenamiento territorial municipal local. Las formas de ordenamiento territorial municipal establecidas en este Código como paraje, cantón, barrio, zona, colonia, distrito, lotificación, asentamiento, parcelamiento urbano o agrario, microregión, finca y demás formas de ordenamiento territorial municipal, corresponde definir las al Concejo Municipal, quien deberá formular y ejecutar planes de ordenamiento territorial y desarrollo integral del municipio, emitiendo las ordenanzas y reglamentos que correspondan. En todo caso, las lotificaciones, asentamientos, apreciaciones, colonias, fincas y demás formas de ordenamiento territorial municipal que desarrollen proyectos de urbanización, deberán contar con licencia municipal. (Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 12-2002, Art. 23 Ter)

En virtud de lo anterior, se puede notar que la zona forma parte de un ordenamiento territorial, que se contempla en la legislación guatemalteca y quien corresponde definir las es al Concejo Municipal. Como ya se indicó “Existen actualmente 22 zonas postales. Las zonas 20, 22 y 23 están planificadas para incorporar áreas de crecimiento futuro de la

ciudad, pero pertenecen a otro municipio.” Es decir que, para continuar con el sistema de espiral definido, el salto de esas zonas seguirá existiendo. (UPU, Municipalidad de Guatemala, 1988, párr. 6)

### **3. METODOLOGÍA**

El presente apartado describe los métodos, técnicas e instrumentos de medición, utilizados para la obtención de respuestas a este trabajo.

#### **3.1 Definición del problema**

En esta sección se presenta la especificación del problema y el punto de vista de la investigación.

##### **3.1.1 Especificación del problema**

Actualmente se desconoce el monto recaudado por tasa y zona, y no se cuenta con indicadores para la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala, debido a eso no se tiene una adecuada medición de recaudación por sector o zona determinada y tampoco se conoce el área donde deben enfocarse los esfuerzos para la gestión del cobro por atraso, evaluando la estrategia de cobro para cada tipo de sector. Además, se limita la proyección de la transparencia hacia la población porque no conocen los ingresos que se recaudan en la comuna correspondiente a su zona. A partir de lo anterior, se plantea la siguiente interrogante:

¿Para qué sirven los Indicadores por Tasa y Zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala?

##### **3.1.2 Punto de vista**

El punto de vista de la investigación es Gestión.

#### **3.2 Delimitación del problema**

La delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirve de base para

definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende el informe.

### 3.2.1 Unidad de análisis

La Unidad de análisis es la Municipalidad de Guatemala, de la cual se delimita la Dirección de Catastro y Administración del IUSI que incluye dos analistas, el Coordinador de Administración, dos gestores y el Coordinador de Gestión de Cartera, que son objetos de la investigación.

### 3.2.2 Ámbito geográfico

El ámbito geográfico corresponde al Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### 3.2.3 Período histórico

El periodo histórico corresponde a los ingresos durante el 01 de enero 2020 al 31 de diciembre de 2020.

## 3.3 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines del presente trabajo relacionado con Indicadores por Tasa y Zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala.

### 3.3.1 Objetivo general

Proponer para qué sirven los Indicadores por Tasa y Zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala para una adecuada medición de recaudación por sector determinado.

### 3.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se detallan a continuación:

- a. Verificar porqué es necesaria la estandarización de la información almacenada de la zona para que se evite la duplicidad.
- b. Identificar cómo apoyan los tableros de control en la presentación de resultados para la transparencia y rendición de cuentas.
- c. Conocer cómo beneficia la visualización de los ingresos por zona para la gestión de cobro por trimestres atrasados.
- d. Definir porqué es importante la visualización de los niveles de riesgo para la orientación de esfuerzos en la cobranza.

## 3.4 Diseño utilizado

El diseño utilizado incluye los métodos, las técnicas y los instrumentos de medición.

### 3.4.1 Métodos

Son los procedimientos que se eligen para obtener un fin determinado. En este apartado se presenta el tipo de investigación y el diseño utilizado en este trabajo.

#### a. Tipo de Investigación

En este estudio fue utilizado el tipo de investigación aplicada, siendo aquella que tiene por objetivo resolver problemas concretos y prácticos de la sociedad o de las empresas, es decir que permite resolver problemas reales. Aporta los conocimientos teóricos necesarios para resolver problemas o mejorar la calidad de vida.

#### b. Método

Para la presente investigación se utilizó el método explicativo, descriptivo y exploratorio, los cuales se describen seguidamente:

1. Explicativo: como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.
2. Descriptivo: comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentar una interpretación correcta.
3. Exploratorio: el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. O sea, se lleva a cabo cuando un tema necesita ser entendido en profundidad, especialmente si no se ha hecho antes.

#### c. Diseño de la investigación

El diseño que se utiliza en la investigación es mixto (documental y de campo). La documental se refiere a la observación participante – encuesta, y análisis documental y de campo a la encuesta y entrevista.

#### d. Enfoque

Debido a la información de zonas e inmuebles – cuantitativo – y la orientación de esfuerzos y estrategias de cobro – cualitativo, se requiere la utilización de una investigación con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo).

### 3.4.2 Técnicas

Las técnicas de investigación son un conjunto de procedimientos metodológicos y sistemáticos cuyo objetivo es garantizar la operatividad del proceso investigativo. Es decir, obtener mucha información y conocimiento para resolver nuestras preguntas.

#### a. Técnicas

Para cumplir con los métodos destinados para la investigación se utilizaron:

1. Encuesta: es un método de investigación y recopilación de datos utilizado para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.
2. Entrevista: conversación que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado, a fin de que el primero obtenga del segundo, información sobre un asunto particular.
3. Observación participante – encuesta: permite conocer mejor lo que ocurre en el entrenamiento. Se caracteriza por el hecho de que la persona que observa recoge los datos en el medio natural y está en contacto con los propios sujetos observados. En cierto modo, se convierte en "nativo" dentro de la situación o contexto que está investigando.
4. Análisis documental: es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo. El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizar.

#### 3.4.3 Instrumentos de Medición

Los instrumentos utilizados se describen a continuación:

##### a. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos se detallan enseguida:

1. Cuestionario de entrevista: es un formulario de 15 preguntas con respuesta abierta, (ver anexo 1) que se le trasladó a 2 Analistas para verificar por qué es necesaria la estandarización de la información almacenada de la zona.
2. Cuestionario de entrevista: es un formulario de 16 preguntas con respuesta abierta, (ver anexo 2) que se le trasladó al Coordinador de Administración para identificar cómo ayudan los tableros de control en la presentación de resultados.
3. Cuestionario de encuesta: es un formulario de 15 preguntas con respuesta cerrada, (ver anexo 3) que se le trasladó a 2 Gestores para conocer cómo beneficia la visualización de los ingresos por zona.
4. Cuadro de registros: es un cuadro con 4 niveles de riesgo (ver anexo 4) que se elaboró con el Coordinador de Gestión de Cartera para definir por qué es importante la visualización de los niveles de riesgo.

Para proponer los Indicadores por Tasa y Zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala para una adecuada medición de recaudación por sector determinado, los datos documentales fueron:

- 4.a. Reportes de Ingresos.
- 4.b. Aviso Notarial.
- 4.c. Áreas rojas del municipio.
- 4.d. Catálogo de zonas

#### b. Instrumentos de procesamiento de datos

Los instrumentos de procesamiento de datos que se utilizaron para ordenar, sistematizar la información fueron:

1. Tabla
2. Cédulas analíticas
3. Gráfica

### **3.5 Resumen de procedimientos usado en el desarrollo de la investigación**

En este trabajo se utilizó el tipo de investigación aplicada, a partir de eso se seleccionaron los métodos explicativo, descriptivo y exploratorio, estos permiten describir el fenómeno sobre los indicadores de tasa y zona y para ello se seleccionó un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, de los cuales el diseño está a partir de datos de campo, se utilizó la técnica de la entrevista con el instrumento de cuestionario de entrevista, para la obtención de datos y ser procesados a través de una tabla y una cédula analítica (ver anexos 1 y 2), la encuesta con el instrumento de cuestionario de encuesta, procesado a través de una cédula analítica (ver anexo 3).

También a partir de diseño documental, donde se utilizó el análisis documental con el instrumento de cuadro de registros, para obtener los datos y ser procesados a través de una gráfica (ver anexo 4), análisis que se presenta en el siguiente apartado.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, los hallazgos encontrados, propuesta de mejora y el requerimiento de implementación de indicadores por tasa y zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala para una adecuada medición de recaudación por sector determinado.

### 4.1 Ámbito del gobierno local o municipalidad

De conformidad a lo establecido en el artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala, los municipios son instituciones autónomas, y entre otras funciones les corresponde: elegir 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. El gobierno municipal es ejercido por un concejo, que lo integra el alcalde, los síndicos y concejales, quienes son electos directamente por sufragio universal y secreto por un periodo de cuatro años, y pueden ser reelectos. Adicionalmente, se establece un aporte constitucional del diez por ciento para las municipalidades, que se incluye anualmente en el Presupuesto General de Ingresos ordinarios del Estado. El Código Municipal, en el artículo 8, establece los elementos básicos que integran el municipio y en el 17, define los derechos y las obligaciones de los vecinos.

Es importante resaltar que por Real Cédula dada en Aranjuez el 23 de mayo de 1776 y promulgada en Guatemala el 22 de octubre de ese mismo año, la nueva ciudad que se fundó recibió a partir de entonces el título de Nueva Guatemala de la Asunción, y quedaron abolidos todos los nombres y títulos que hasta aquel día se habían usado. Con el traslado de la ciudad se ordena también que se instalen el capitán general, los tribunales reales, las órdenes religiosas, la universidad, la catedral Metropolitana y gran cantidad de vecinos y así inicia la ciudad de Guatemala. El Palacio Municipal es un edificio donde se coordinan distintos servicios de los vecinos capitalinos y para cumplir

con sus funciones se conforma de varias Direcciones y Departamentos, cada una creada con un fin específico.

La Dirección de Catastro y Administración del IUSI es la dependencia encargada de establecer y mantener actualizada la información sobre los bienes inmuebles existentes en el municipio, sean estas propiedades del Estado, Municipal o de particulares, lo cual permite conocer su correcta identificación física, jurídica, económica y fiscal. Por otra parte, los valores inscritos en la base de datos del catastro municipal hacen posible la administración y cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI), una de las principales fuentes generadoras de ingresos para la municipalidad, y en consecuencia constituye una importante fuente de financiamiento para el desarrollo del municipio.

#### 4.1.1 Situación Actual

Derivado que la Municipalidad de Guatemala a través de la Dirección de Catastro y Administración del IUSI, tiene a cargo la administración y recaudación del Impuesto Único Sobre Inmuebles, correspondiente a los inmuebles ubicados dentro de su jurisdicción, y según los diferentes reportes de ingresos que posee, no se tiene certeza del monto recaudado por cada tipo de tasa en las diferentes zonas, porque únicamente se despliega el monto diario del ingreso, dividido por multa e impuesto.

En tanto, también se desconoce la zona que más aporta en el municipio respecto a este impuesto, así como las zonas donde existe mayor atraso, que de conocerse permitiría una mejor toma de decisiones, así como la definición de estrategias de cobranza para la recuperación de saldos por trimestres atrasados.

En la Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles se establecen 4 escalas donde la primera está exenta y las otras 3, dependen de la escala de valor, afectas a la tasa 2, 6 ó 9 por millar. Asimismo, la ciudad como parte de su ordenamiento territorial se conforma de 22 zonas, pero se desconoce el ingreso que representa cada zona.

#### 4.1.2 Marco formal, marco legal, marco del giro de servicio

La Dirección de Catastro y Administración del IUSI, es la Dirección encargada de establecer y mantener actualizada la información sobre los bienes inmuebles existentes en el Municipio de Guatemala, sean estas propiedades del Estado, Municipal o de particulares, lo cual permite conocer su correcta identificación física, jurídica, económica y fiscal. Esta Dirección se crea con el objetivo de apoyar el fortalecimiento y el desarrollo integral de los proyectos de beneficio social de la ciudad, la creación de la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles fue mediante Resolución No. COM-55-04.

Dentro de sus funciones se encuentra ejercer la administración técnica del Impuesto Único Sobre Inmuebles, apoyando constantemente el fortalecimiento de la Municipalidad de Guatemala y el desarrollo integral de los proyectos de beneficio general. Además, se proyecta como un ente técnico altamente especializado, generador de información catastral de alta calidad resultado de las acciones precisas y exactas que garanticen confiabilidad, así como de la administración justa y equitativa del impuesto, con el fin de apoyar las gestiones de desarrollo del municipio y entre otras cosas, permite realizar proyecciones viales, de centros de salud, de educación, estudios de mercadeo, etc. Asimismo, tiene a su cargo la administración y cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI), una de las principales fuentes generadoras de ingresos para la Municipalidad, y en consecuencia constituye una importante fuente de financiamiento para el desarrollo de la Ciudad de Guatemala.

#### 4.1.3 Proceso y Operatividad

La Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles cuenta con ocho colaboradores que reciben los avisos notariales en el área de Atención al Contribuyente quienes lo trasladan al área de Avisos Notariales en donde hay siete colaboradores que registran la información en el sistema, el cual se denomina Sistema de Gestión Catastral (SGC), donde se registra toda la información catastral de los

inmuebles, y por medio de interfaz se conecta con el Sistema de Aplicaciones y Productos (SAP), Módulo de Recaudación para el cálculo del Impuesto Único Sobre Inmuebles correspondiente a cada inmueble.

Los Avisos Notariales que se reciben son por: cambio de dominio (traspaso, donaciones, aportaciones, permutas, procesos hereditarios), desmembración, unificación, sometimiento a propiedad horizontal, algunos modifican el valor inscrito con anterioridad para los inmuebles y requiere un ajuste por complemento al impuesto, para cubrir el monto correspondiente según la escala de valor y tasa correspondiente, este proceso se calcula automáticamente por el sistema. Entre los datos que la interfaz traslada del SGC a SAP son: número registral, matrícula y término, dirección de ubicación, incluyendo zona, área de terreno, área de construcción, número catastral, valor del inmueble (fecha de vigencia), relación de cuenta de propietario.

Una vez inscritos o actualizados los inmuebles, son los ocho colaboradores del área de Gestión de Cartera, quienes se encargan de darle seguimiento a la cobranza, este seguimiento lo realizan con reportes que les proporciona la Coordinación de Informática de dicha Dirección, con los predios que poseen saldo correspondiente a varios trimestres o que sobrepasan una deuda de Q.1.000.00, sin embargo; los colaboradores desconocen las zonas donde existe mayor atraso o donde hay mayor cantidad de inmuebles solventes, con ello, se desconoce el monto del impuesto con que cada zona contribuye al municipio.

#### 4.1.4 Actores principales

Se estableció que los actores principales son:

- a) Analistas de Atención al Contribuyente: son ocho colaboradores que brindan su servicio en esa área, todos reciben avisos notariales y lo trasladan a la coordinadora.
- b) Coordinadora del Área de Atención al Contribuyente: es la persona encargada de recibir los documentos que cada Analista recibió en el día y posteriormente lo traslada al Área de Avisos Notariales.

- c) Analistas de Avisos Notariales: son siete colaboradores que tienen a cargo la operación y actualización de los avisos notariales, son quienes revisan la información que se presenta en los documentos e ingresan al sistema.
- d) Coordinadora de Avisos Notariales: es la encargada de asignar los avisos notariales que corresponde a cada uno de los Analistas de Avisos Notariales del área. También realiza la revisión aleatoria de algunos documentos actualizados.
- e) Gestores: son ocho colaboradores del Área de Gestión de Cartera, quienes dan seguimiento a la cobranza de los contribuyentes con atraso o incumplimiento de pago.
- f) Coordinador de Gestión de Cartera: es la encargada de la distribución de las cuentas atrasadas entre los gestores, también da seguimiento al resultado presentado por cada uno de los gestores.

#### 4.1.5 Atributos o Fortalezas

Entre las fortalezas encontradas, se determinaron las siguientes:

- a) Que la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles cuenta con diferentes áreas a cargo de actividades específicas.
- b) Los analistas de Atención al Contribuyente conocen el procedimiento de cada actividad correspondiente a su área.
- c) Los analistas de Avisos Notariales conocen los diferentes tipos de Avisos Notariales y los datos y especificaciones que cada uno debe contener.
- d) Los gestores dan seguimiento a la cobranza cumpliendo con la meta que le ha establecido la coordinación del área.
- e) Los analistas y gestores reciben capacitaciones y retroalimentación constante de los procesos donde intervienen.

#### 4.1.6 Debilidades

Entre las debilidades detectadas, se pueden mencionar:

- a) En el proceso de inscripción y actualización de información en el Área de Avisos Notariales, no son revisados todos los avisos notariales que operan diariamente los analistas, sino que la revisión es solamente a una muestra.
- b) Los gestores desconocen la zona donde hay más inmuebles con atraso de pago.
- c) Los gestores desconocen la zona donde hay más inmuebles solventes.
- d) Se considera que la cantidad de colaboradores a cargo de la gestión de cartera de Impuesto Único Sobre Inmuebles es insuficiente.
- e) Los analistas de Avisos Notariales no tienen clara la forma de ingresar la zona al sistema.
- f) Duplicidad de ingreso de zonas al catálogo porque cada uno tiene un criterio para su ingreso.

#### 4.1.7 Propuesta de mejoras a priori

Con la finalidad que los analistas no dupliquen el ingreso de las 22 zonas, en el plan de trabajo se estimó necesaria una estandarización del catálogo de las zonas, a efecto que la misma no permita ingresar diferentes formas para identificar una misma zona. Además, se consideró importante que los gestores, para priorizar la cobranza, conozcan las zonas donde existe mayor atraso y de esta manera establecer la estrategia que mejor se adapta a la zona y que los resultados se den a conocer en tableros de control, para que sea transparente el proceso y a la vez exista una rendición de cuentas ante la población, que permita incrementar la credibilidad de la gestión.

#### 4.1.8 Supuestos básicos a priori

Se considera que para la estandarización de la información almacenada de zonas es necesario que en el Sistema de Gestión Catastral –SGC- exista validación de la información, a efecto que la misma no permita ingresar ningún valor que no esté considerado para ese campo y así, en la interfaz se traslade de esa manera al Sistema, Aplicaciones y Productos -SAP-, lo que requiere un estimado de 2 horas de trabajo para su incorporación al Sistema de Gestión Catastral -SGC-, y posteriormente se realice un

software para corregir lo que se ingresó de manera errónea en el Sistema, Aplicaciones y Productos –SAP-, cuya realización requiere horas de trabajo, estimado de la siguiente manera:

Tabla 2

Estimación de horas de trabajo para el desarrollo de actualización del campo zona

Tipo de horas	Cantidad de horas
Horas de desarrollo, versión 1	56
Horas funcionales, versión 1	03
Horas de desarrollo, versión 2	05
Horas funcionales, versión 2	03
Horas de pruebas usuario final	05
Horas de desarrollo, ajustes finales	05
Horas de pruebas usuario final	05
Horas de actualización del campo zona	08
<b>Total de horas de trabajo</b>	<b>90</b>

Nota: Datos extraídos del Sistema de Tickets en desarrollos similares, 2021.

Una vez se haya estandarizado la información de zona, se requiere la creación de reportes con base a ese campo para visualizar los deudores por zona y así puedan identificarse las zonas con mayor atraso o incumplimiento de pago y las zonas con más inmuebles solventes. En seguida se presenta la estimación de las horas requeridas para la elaboración de reportes.

Tabla 3

Estimación de horas de trabajo para elaboración de reportes

Tipo de horas	Cantidad de horas
Horas de análisis de reporte requerido	18
Elaboración de formatos	05

Horas de desarrollo, versión 1	50
Horas funcionales, versión 1	05
Horas de desarrollo, versión 2	08
Horas funcionales, versión 2	02
Horas de pruebas usuario final	05
Horas de desarrollo, ajustes finales	05
Horas de pruebas usuario final	02
<b>Total de horas de trabajo</b>	<b>100</b>

Nota: Datos extraídos del Sistema de Tickets en desarrollos similares, 2021.

Asimismo, la estandarización de zonas permitirá iniciar con la creación de los tableros de control para apoyo en la presentación de resultados y visualización de resultados para definir la estrategia de cobro en cada zona que contribuye a la recuperación de cartera con incumplimiento en pagos. Para la creación de los tableros de control se estima las horas de trabajo que se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 4

Estimación de horas de trabajo para crear los tableros de control

Tipo de horas	Cantidad de horas
Horas de desarrollo, versión 1	20
Horas funcionales, versión 1	04
Horas de desarrollo, versión 2	10
Horas funcionales, versión 2	04
Horas de pruebas usuario final	04
Horas de desarrollo, ajustes finales	04
Horas de pruebas usuario final	04
<b>Total de horas de trabajo</b>	<b>50</b>

Nota: Datos extraídos del Sistema de Tickets en desarrollos similares, 2021.

## **4.2 Presentación de resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación sobre indicadores por tasa y zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala para una adecuada medición de recaudación por sector determinado.

### **4.2.1 Estandarización de la información almacenada de la zona**

Para la obtención de los datos se realizó un formulario de entrevista, que constaba de 15 preguntas abiertas, para un analista de Atención al Contribuyente y un Analista de Avisos Notariales (anexo 1). Posteriormente fue analizada la información brindada, luego se realizó una tabla con la información proporcionada del catálogo de zonas que actualmente figura en el Sistema, Aplicaciones y Productos –SAP-, que se muestra en seguida:

Tabla 5

Formas de almacenamiento del campo de Zona detectados

Estándar	ZONA + 1 Espacio + 2 dígitos	ZONA + 2 Espacios + 2 dígitos	ZONA + 1 Espacio + 1 dígito	ZONA + 2 Espacios + 1 dígito	ZONA + 1 Espacio + 2 dígitos + 1 espacio al final	ZONA + 1 Espacio + 2 dígitos + 2 ó más espacios al final	ZONA en minúscula + 1 Espacio + Zona 1 dígito	Variantes en zona no definida
								En proceso
	ZONA 00		ZONA 0					Ciudad de Guatemala Nombre de colonia Nombre de avenida Nombre de calle
ZONA 01	ZONA 01	ZONA 01	ZONA 1	ZONA 1				
ZONA 02	ZONA 02	ZONA 02	ZONA 2					
ZONA 03	ZONA 03	ZONA 03	ZONA 3					
ZONA 04	ZONA 04	ZONA 04	ZONA 4					
ZONA 05	ZONA 05	ZONA 05	ZONA 5					
ZONA 06	ZONA 06	ZONA 06	ZONA 6				zona 6	
ZONA 07	ZONA 07	ZONA 07	ZONA 7				zona 7	
ZONA 08	ZONA 08	ZONA 08	ZONA 8					
ZONA 09	ZONA 09	ZONA 09	ZONA 9					
ZONA 10	ZONA 10	ZONA 10						

ZONA 11	ZONA 11	ZONA 11						
ZONA 12	ZONA 12	ZONA 12			ZONA 12			
ZONA 13	ZONA 13	ZONA 13			ZONA 11			
ZONA 14	ZONA 14	ZONA 14						
ZONA 15	ZONA 15	ZONA 15			ZONA 15	ZONA 15		
ZONA 16	ZONA 16	ZONA 16						
ZONA 17	ZONA 17	ZONA 17						
ZONA 18	ZONA 18	ZONA 18						
ZONA 19	ZONA 19	ZONA 19						
ZONA 21	ZONA 21	ZONA 21						
ZONA 24	ZONA 24	ZONA 24						
ZONA 25	ZONA 25	ZONA 25						
23 Formas	23	22	10	1	3	1	2	6

Nota: Datos extraídos de entrevista realizada a Analista y catálogo de zonas, 2022.

Después de conocer las generalidades del proceso de inscripción y actualización de información del campo de zona, se estableció que tendrían que haber 23 formas de ingreso, no obstante, se detectaron más, tal como se pudo apreciar en la tabla 5. Según las diferentes zonas existentes actualmente en la ciudad de la Nueva Guatemala de la Asunción, tendrían que reflejarse únicamente 23, debido a que son 22 zonas más aquellas que aún no tienen definidas las zonas, las cuales se muestran como vacío, sin embargo; se pudo constatar que existen actualmente 68 formas, algunas de las zonas cuentan hasta con 4 variantes, lo cual produce error al momento de cuantificar los predios correspondientes a una zona determinada, porque si no se considera una de las variantes, el resultado que se refleja no es el correcto.

Como se puede observar en la siguiente tabla, existe una reducción considerable en la visualización de las opciones de despliegue del catálogo de zonas estandarizado, que permite enfocarse en una zona específica con un orden ascendente, en comparación al que figura actualmente en el Sistema, Aplicaciones y Productos –SAP- que es demasiado extendido:

Tabla 6  
Comparación entre catálogo actual y estandarizado

Catálogo actual	Catálogo estandarizado
ZONA 00	
ZONA 01	ZONA 01
ZONA 02	ZONA 02
ZONA 03	ZONA 03
ZONA 04	ZONA 04
ZONA 05	ZONA 05
ZONA 06	ZONA 06
ZONA 07	ZONA 07
ZONA 08	ZONA 08
ZONA 09	ZONA 09
ZONA 10	ZONA 10
ZONA 11	ZONA 11
ZONA 12	ZONA 12
ZONA 13	ZONA 13
ZONA 14	ZONA 14
ZONA 15	ZONA 15
ZONA 16	ZONA 16
ZONA 17	ZONA 17
ZONA 18	ZONA 18
ZONA 19	ZONA 19
ZONA 21	ZONA 21
ZONA 24	ZONA 24
ZONA 25	ZONA 25
ZONA 01	
ZONA 02	
ZONA 03	
ZONA 04	
ZONA 05	
ZONA 06	

ZONA 07  
 ZONA 08  
 ZONA 09  
 ZONA 10  
 ZONA 11  
 ZONA 12  
 ZONA 13  
 ZONA 14  
 ZONA 15  
 ZONA 16  
 ZONA 17  
 ZONA 18  
 ZONA 19  
 ZONA 21  
 ZONA 24  
 ZONA 25  
 ZONA 1  
 ZONA 11  
 ZONA 15  
 ZONA 12  
 ZONA 15  
 zona 6  
 zona 7  
 EN PROCESO  
 CIUDAD DE  
 GUATEMALA  
 NOMBRE DE COLONIA  
 NOMBRE DE AVENIDA  
 NOMBRE DE CALLE

ZONA 0  
 ZONA 1  
 ZONA 2  
 ZONA 3  
 ZONA 4  
 ZONA 5  
 ZONA 6  
 ZONA 7  
 ZONA 8  
 ZONA 9

---

68 formas

23 formas

Nota: Datos extraídos de entrevista realizada a Analista y catálogo de zonas, 2022.

#### 4.2.2 Apoyo de los tableros de control en la presentación de resultados

Para la obtención de los datos se realizó un formulario de entrevista, que constaba de 16 preguntas abiertas, para el Coordinador de Administración (anexo 2). Posteriormente fue analizada la información brindada, y se determinó lo que se detalla en la siguiente cédula narrativa:

##### Cédula narrativa 1

##### Forma de presentación de ingresos

---

Institución: Municipalidad de Guatemala

Dependencia: Dirección de Catastro y Administración del IUSI

Entrevistado: Coordinador del Impuesto Único Sobre Inmuebles

---

##### Cantidad de zonas:

Actualmente la ciudad de la Nueva Guatemala de la Asunción cuenta con 22 zonas, como parte de su ordenamiento territorial, siendo estas: Zonas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 24 y 25, sin embargo; en el Sistema de Gestión Catastral –SGC- se cuenta con la opción de dejar la casilla de zona vacío, para aquellos inmuebles que no se ha definido la zona de ubicación, siendo la Coordinación de Informática de esa Dirección quien determina la forma de ingreso de la zona al sistema y que posteriormente por medio de una interfaz se envían al Sistema, Aplicaciones y Productos –SAP-.

##### Tasa para el cobro del impuesto:

Existen 4 escalas de valor, donde la primera está exenta por poseer un valor menor o igual a Q.2,000.00 y las otras 3, dependen de la escala de valor, afectas a la tasa del 2 por millar cuando su valor oscila entre Q.2,000.01 a Q.20,000.00, tasa del 6 por millar cuando su valor oscila entre Q.20,000.01 a Q.70,000.00 o tasa del 9 por millar cuando su valor sea igual o mayor a Q.70,000.01. Cabe resaltar que, dependiendo del valor inscrito del inmueble, el sistema automáticamente realiza el cálculo del impuesto con la tasa que le corresponde.

Cantidad de inmuebles inscritos por tasa:

Actualmente cuentan con reporte sobre la cantidad de inmuebles o predios inscritos en cada tasa, no obstante, esta información la conoce únicamente la Dirección y las personas que generan la información, siendo personal de la Coordinación de Informática.

Reportes actuales:

Cuentan con reporte de ingreso, siendo los ejecutivos de la Dirección quienes tienen acceso a su visualización. El reporte corresponde a los ingresos diarios, puede visualizarse por lugar donde se efectuó el pago, el tipo de ingreso, el monto recaudado por día.

Publicación de ingresos:

El coordinador indicó que se publican los reportes de ingresos, pero no recuerda quién lo publica y dónde se publica, solamente conoce que se realiza de manera mensual, aunque desconoce quién determina la periodicidad de la publicación. Indica que en la Dirección hay un tablero de control de la comparación de los ingresos del año anterior con el año actual, que les sirve únicamente para medir la meta de recaudación total.

---

Nota: Datos extraídos de entrevista realizada al Coordinador del Impuesto Único sobre Inmuebles, 2022.

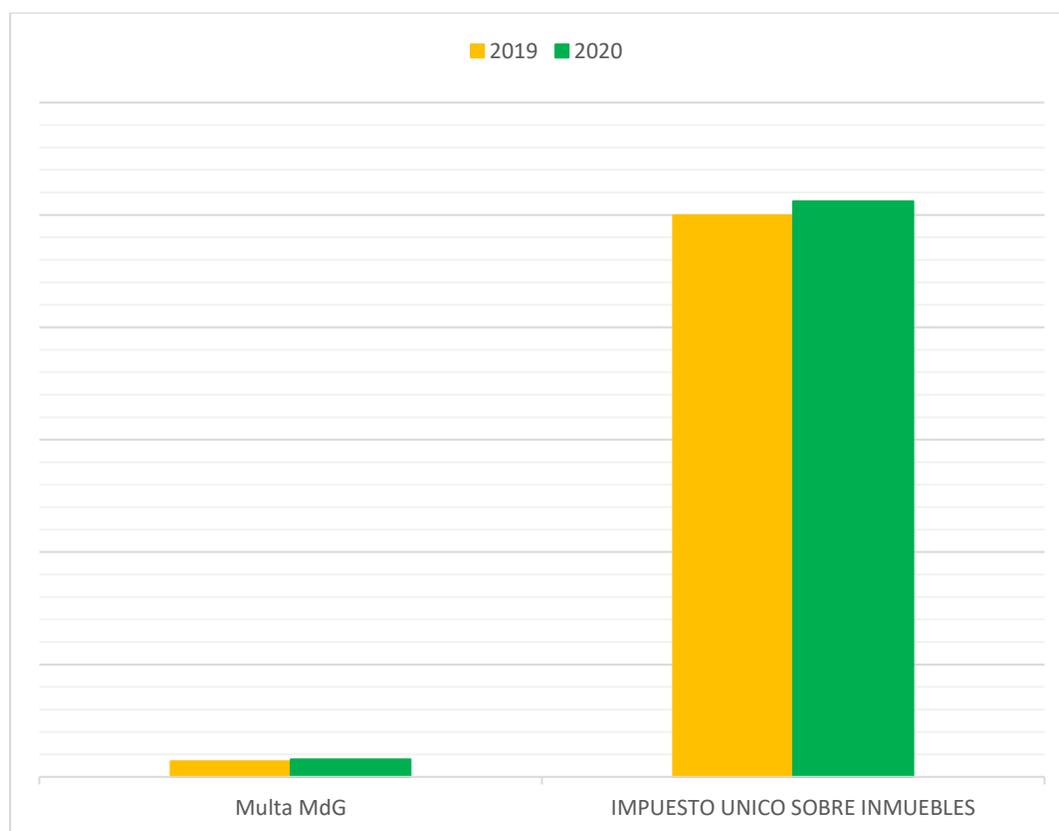
Después de analizar la información proporcionada, se estableció que las personas que conocen la cantidad de inmuebles o predios inscritos en cada tasa, son únicamente el Director y Subdirector de la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles, además, las personas que generan la información, siendo personal de la Coordinación de Informática.

Por lo tanto, no cuentan con un reporte elaborado que puedan generar ellos directamente y deben solicitarlo a la Coordinación de Informática cada vez que lo requieren, a diferencia del reporte de ingresos diarios, que ellos mismos lo generan.

El reporte de ingresos que poseen actualmente no despliega a que zona pertenece el ingreso por el pago realizado, sino únicamente al lugar donde se efectuó el pago, es decir que en este reporte pueden visualizar el área de pago (agencia o sucursal). Los reportes de ingresos se publican de forma mensual, pero no todos conocen dónde se publican. El tablero de control que actualmente tiene la Dirección muestra el ingreso total del impuesto del año actual comparado con el ingreso total del año anterior, sin desglose del comportamiento por zona y tasa.

### Gráfica 1

Comparación de ingresos del año anterior con año actual en el tablero de control



Nota: Datos extraídos de entrevista realizada a Coordinador del Impuesto Único sobre Inmuebles y reporte de ingresos, 2022

El tablero permite visualizar gráficamente el resultado de los ingresos y su comportamiento respecto al año anterior, tanto del impuesto como de la multa.

#### 4.2.3 Conocimiento del beneficio de la visualización de los ingresos por zona

Para la obtención de los datos se realizó un formulario de encuesta, que constaba de 15 preguntas cerradas, para dos Gestores (anexo 3). Posteriormente fue analizada la información brindada, y se determinó lo que se detalla en la siguiente cédula narrativa:

##### Cédula narrativa 2

##### Conocimiento de ingresos por zona

---

Institución: Municipalidad de Guatemala

Dependencia: Dirección de Catastro y Administración del IUSI

Entrevistados: Gestores

---

##### Generalidades del Pago:

El pago es realizado por lo general por el propietario, un familiar, un amigo o un mensajero cuando es requerido por la vía de cobranza que realizan los gestores, se estima el pago de aproximadamente 1000 inmuebles al mes. El monitoreo de los pagos realizados lo efectúa el gestor que ha realizado la gestión de cobranza y el Coordinador de Gestión de Cartera IUSI, revisión que se realiza directamente en el sistema, debido a que el registro de pagos es un proceso automático.

##### Zonas solventes y con atraso o incumplimiento de pago:

Los gestores desconocen la zona donde existe mayor cantidad de propietarios individuales y colectivos con atraso o incumplimiento de pago, así como la zona donde se centra la mayor cantidad de propietarios solventes.

##### Recursos:

Consideran que la cantidad de gestores es suficiente para llevar a cabo las actividades de cobranza en el Área de Gestión de Cartera IUSI, donde actualmente cuentan con 8 gestores y un Coordinador. Asimismo, consideran que el recurso material con que cuentan para la gestión de cobro es suficiente. Es decir, que tanto el recurso material

como humano en esa área se considera suficiente para cumplir con la meta de cobranza que se tiene actualmente.

#### Control de Seguimiento:

Se lleva un control de seguimiento para la gestión de cobranza, que consiste en la revisión de cuentas atendidas por cada colaborador, actividad que lleva a cabo el coordinador del área.

#### Canales utilizados en la gestión de cobranza:

Los canales más utilizados son la llamada telefónica, el correo electrónico y las cartas o requerimientos, algunas veces también se apoyan con mensajes de texto y WhatsApp, pero obtienen mayor respuesta con el envío de las cartas o requerimientos. No obstante, se ha observado que generalmente los contribuyentes atrasados que no responden a la gestión de cobranza son aquellos que adeudan más de 3 años, es decir, deuda correspondiente a 13 trimestres en adelante.

---

Nota: Datos extraídos de entrevista realizada a Gestores, 2022.

Se pudo establecer que los gestores desconocen las zonas donde hay mayor atraso o incumplimiento de pago y las zonas con mayor cantidad de predios solventes, además no tienen cómo visualizar el monto de ingresos que genera cada zona. La asignación de cuentas atrasadas lo realiza el coordinador del área y es por monto adeudado o por la cantidad de trimestres adeudados, por ello la gestión de cobranza no va enfocada a una zona específica a cargo de un gestor y debido a ello, consideran que la cantidad de gestores es suficiente para llevar a cabo las actividades de cobranza.

Es claro que una visualización de ingresos por zona les permite:

- a) Establecer la tasa de crecimiento de los ingresos en cada una
- b) Conocer las zonas que más o menos contribuyen al municipio
- c) Mejorar la distribución de cuentas atrasadas para los gestores
- d) Tomar decisiones

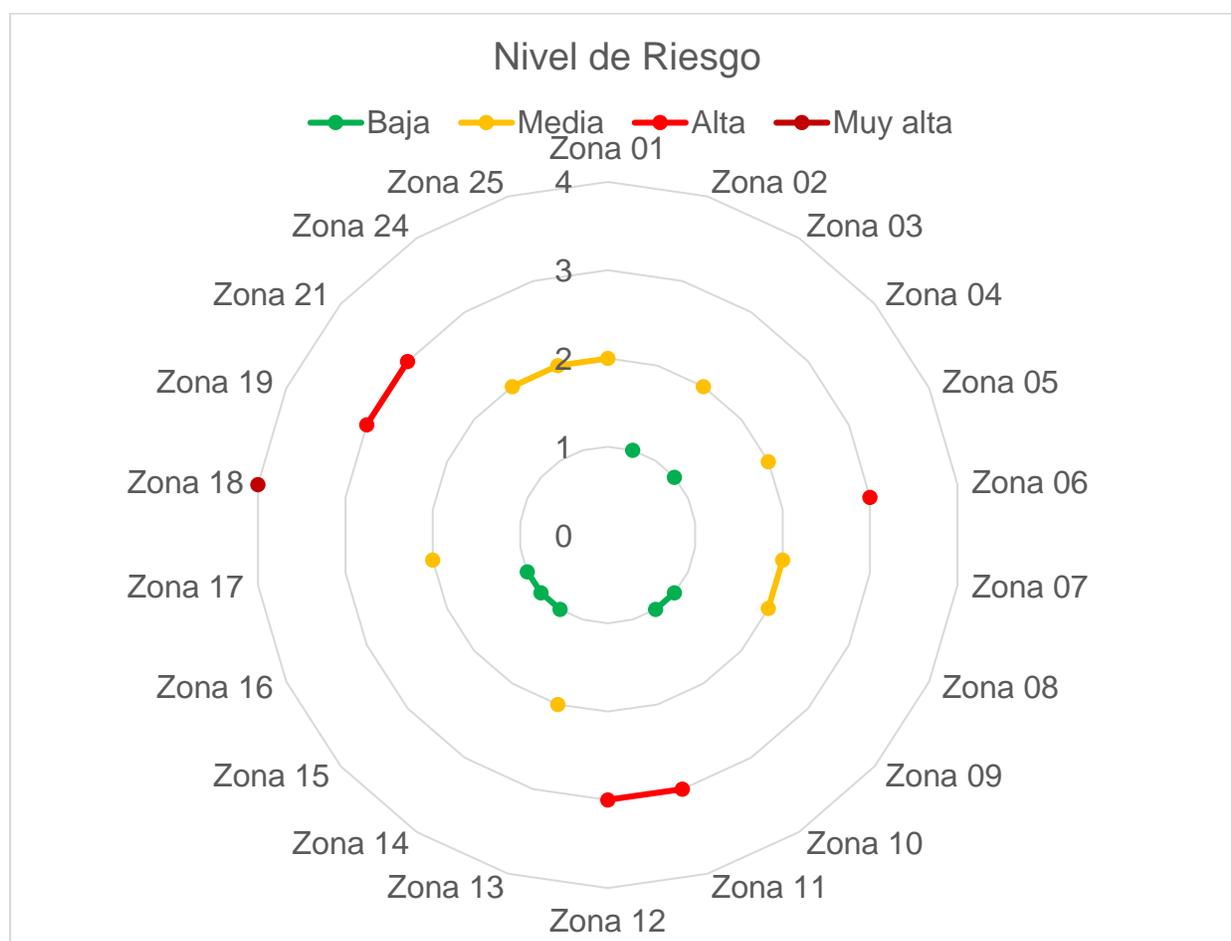
- e) Incrementar el control sobre los ingresos
- f) Transparencia y rendición de cuentas

#### 4.2.4 Importancia de la visualización de los niveles de riesgo

Para la obtención de los datos se realizó un cuadro de registros con cuatro niveles de riesgo que fue levantado con los datos proporcionados por el Coordinador de Gestión de Cartera de (anexo 4). Posteriormente fue analizada la información brindada, y se determinó lo que se detalla en la siguiente gráfica:

Gráfica 2

Niveles de riesgo por zona



Nota: Datos extraídos del cuadro de registro realizado por Coordinador de Gestión de Cartera IUSI, 2022.

De las 22 zonas de la ciudad de la Nueva Guatemala de la Asunción, actualmente tienen identificadas 7 zonas con un riesgo bajo, 9 zonas con un riesgo medio, 5 zonas con un riesgo alto y 1 zona con un riesgo muy alto. La periodicidad del envío de recordatorios de pago es de forma mensual y otorgan diferentes opciones de pago como el pago total o parcial de la deuda, o bien, Convenio de Pago, dependiendo del monto de la deuda y la cantidad de periodos adeudados. Aunque no se indica que exista una estrategia de cobranza para cada nivel de riesgo.

Se determinó que es importante la visualización del nivel de riesgo porque permite una medición del cumplimiento voluntario en el pago del Impuesto Único Sobre Inmuebles de los contribuyentes y contribuye a la toma de decisiones respecto a la distribución de cuentas a los gestores.

#### **4.3 Discusión de resultados**

A partir de los resultados obtenidos, se presentan los hallazgos relevantes con su respectiva argumentación:

a) Actualmente existen 68 formas de ingreso de zona, cuando tendrían que reflejarse únicamente 23, debido a que son 22 zonas las que existen actualmente en la ciudad, más aquellas que aún no tienen definidas las zonas, las cuales se muestran con el campo vacío. Algunas de las zonas cuentan hasta con 4 variantes. De acuerdo con lo que expone UPU, Municipalidad de Guatemala en publicación de 1988, existen actualmente 22 zonas postales que, por circunstancias prácticas en el sistema, se identifica con dos dígitos y por ello, de la zona 1 a 9 se le antepone el 0 en el Sistema de Gestión Catastral.

b) Las personas que conocen la cantidad de inmuebles o predios inscritos en cada tasa y zona son únicamente el Director y Subdirector de la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles, pero solicitan la información a la Coordinación de Informática, porque no cuentan con un reporte elaborado que ellos puedan generar directamente del sistema, por ser información dinámica debido a

actualizaciones por avisos notariales, como lo realizan con el reporte de ingresos diarios, el cual despliega el monto total de ingresos y lo visualizan en el tablero de control que tienen instalado en la oficina de la Dirección, que refleja el ingreso total del impuesto del año actual comparado con el ingreso total del año anterior, sin el desglose del comportamiento por zona y tasa.

En este sentido, el tablero de control lo utilizan como herramienta gerencial que permite la presentación del estado actual del elemento de medición correspondiente al año actual y año anterior, tal como lo menciona Orozco, R. en la publicación. También puede añadirse que el tipo de tablero de control utilizado corresponde al Operativo, según la clasificación que presenta la página web [tudashboard.com](http://tudashboard.com), porque visualizan la información de lo que está ocurriendo en el momento.

c) Los gestores desconocen las zonas donde hay mayor atraso de pago y las zonas con mayor cantidad de predios solventes, adicionalmente, no tienen cómo visualizar el monto de ingresos que genera cada zona. De acuerdo con lo regulado en el artículo 21 del Decreto 15-98, Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, los pagos trimestrales deben efectuarse en los meses de abril la primera cuota, julio la segunda, octubre la tercera y enero del año siguiente la cuarta cuota, de no realizarse el pago en esta forma y tiempo, la sanción por incumplimiento es del 20% de multa, de conformidad con lo establecido en el artículo 25 del Decreto 15-98, Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles.

d) A pesar de conocer los niveles de riesgo en cada zona, no se cuenta con una visualización de la respuesta de cobranza realizada para cada una de las zonas. De acuerdo con lo que indican Febres, Bes, y Gómez da Cruz, M. que, según consenso, el objetivo primario de toda administración de tributos es el de maximizar los niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, lo que implica también el logro de la equidad en el tratamiento de los contribuyentes, en la práctica la evaluación y el seguimiento de la gestión de una administración suele limitarse al análisis del nivel de recaudación. Además, Solano, C. opina que la herramienta del Tablero de Control permite a las empresas, organizaciones y compañías, medir sus actividades en términos

de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio.

La importancia de este trabajo de investigación consistió en la obtención de una respuesta clara sobre la utilización de indicadores por tasa y zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles, en la Municipalidad de Guatemala, que luego de recaudarse por más de treinta y cuatro años, sus reportes actuales reflejan únicamente el monto total recaudado por día, o bien, la caja y agencia donde se efectuó la operación de cobro.

Aunque la incorporación de indicadores como la zona y la tasa son importantes para la gestión, pues aportan información indispensable para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones, como lo manifestó Solano, C. en su tesis denominada Los Indicadores de Gestión como base de la medición de desempeño y la toma de decisiones y brindará a los gestores la oportunidad de solicitar el reporte de ingresos por zona y conocer el comportamiento de ingresos en cada zona en comparación al año anterior, de esa manera coordinarse de mejor manera la orientación de esfuerzos a aquellas zonas donde no existe riesgo alto o muy alto y puedan ser notificados sobre el atraso o incumplimiento en el impuesto, de esta manera pueda obtenerse un incremento en la respuesta de los notificados, realizadas por medio de los diferentes canales establecidos.

#### **4.4 Propuesta de mejoras a implementar**

Inicialmente se había considerado una estandarización del catálogo de zona, pero debido a los resultados obtenidos se determinó que para la propuesta de esta investigación lo que corresponde es la actualización de la información que se trasladó al Sistema de Aplicaciones y Productos (SAP) a través de interfaz, previo a la validación que se implementó recientemente al Sistema de Gestión Catastral (SGC) que impedirá que se sigan creando más formas o variantes de ingreso del campo de zona. No obstante, es preciso que se haga la corrección a la información que fue trasladada de esa manera.

También se agrega que, actualmente ya se apoyan de los tableros de control para medir los ingresos, siendo estos una comparación entre el año anterior y el año actual, por consiguiente, se determina que tienen identificado el apoyo que estos brindan en la presentación de resultados, por lo tanto, el planteamiento en este caso es la incorporación del indicador de zona, a efecto que no se compara únicamente el ingreso total, sino que el mismo se detalle por zonas. Aunque inicialmente se había planteado también la utilización del indicador por tasa, se estableció que debido a las actualizaciones dinámicas que se producen diariamente, por la operación de los avisos notariales, es conveniente únicamente la incorporación de la zona y se sugiere trabajarlo como segunda fase, luego de finalizada la corrección de zonas en el Sistema, Aplicaciones y Productos (SAP) y de su incorporación en el tablero de control.

A continuación, se presenta la propuesta diseñada:

<b>PROPUESTA DE PROYECTO</b>	
<b>NOMBRE DEL AUTOR</b>	Miriam Eneida Sen Guitz
<b>ÁREA</b>	Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Municipalidad de Guatemala
<b>INDICADORES POR TASA Y ZONA EN LA GESTIÓN DE INGRESOS DEL IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES EN LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	Considerando que el indicador es importante para la gestión, debido a que el mismo aporta información indispensable para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. Además, su aplicación como instrumento de control ha tenido auge en la administración municipal y su uso se ha extendido en las últimas décadas con el objetivo de valorar la actuación en el que hacer público y así mejorar su funcionamiento y eficiencia con que opera.

<b>PLANTEAMIENTO</b>	Actualmente cuentan con un tablero de control para el monitoreo del comportamiento del ingreso del año actual con relación al ingreso año anterior, pero se pudo establecer que la misma no presenta una visualización del comportamiento del ingreso por zona, y su utilización permitiría una adecuada medición de recaudación por sector determinado.
<b>OBJETIVOS</b>	
<b>Generales</b>	<b>Específicos</b>
<p>a) Corrección del campo zona en SAP para depurar el catálogo de zonas.</p> <p>b) Ampliar el tablero de control para que incluya la medición de ingresos por zona.</p>	<p>a) Emparejar los catálogos de zona de ambos sistemas (SAP y SGC) para que la información se maneje igual, es decir, continuar con la práctica aplicada en el SGC de la identificación de la zona con dos dígitos, anteponiendo el 0 de la zona 1 a la 9.</p> <p>b) Ajustar la cantidad de zonas del catálogo con las zonas existentes en la ciudad para que se establezca la cantidad de inmuebles pendientes de asignación de zona.</p> <p>c) Modificar la información de zona de los inmuebles que se encuentran registrados con alguna que no cumpla los requisitos de la práctica aplicada.</p> <p>a) Medir el comportamiento de los ingresos por zona para que se visualice el</p>

	<p>cumplimiento de la meta de recaudación en comparación al año anterior.</p> <p>b) Conocer las zonas con atraso de pago para el inicio de cobranza, toda vez no se encuentren en un nivel de riesgo alto o muy alto.</p>
<p><b>METODOLOGÍA</b></p>	<p>Para cumplir con la finalidad del presente proyecto, se requiere el apoyo de colaboradores de la Dirección de Informática y colaboradores de la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles, a efecto de estandarizar el catálogo de zonas, considerando la práctica aplicada, de utilizar 2 dígitos para la zona, anteponiendo el 0 para aquellas que solo tienen 1 dígito, para que visualice así:</p> <p>ZONA 01</p> <p>ZONA 02</p> <p>ZONA 03</p> <p>ZONA 04</p> <p>ZONA 05</p> <p>ZONA 06</p> <p>ZONA 07</p> <p>ZONA 08</p> <p>ZONA 09</p> <p>ZONA 10</p> <p>ZONA 11</p> <p>ZONA 12</p> <p>ZONA 13</p> <p>ZONA 14</p> <p>ZONA 15</p>

	<p>ZONA 16  ZONA 17  ZONA 18  ZONA 19  ZONA 21  ZONA 24  ZONA 25</p> <p>Además de considerar la opción de la casilla vacía para los inmuebles que aún no tienen definida la zona.</p> <p>Revisar los resultados que refleja actualmente el tablero de control y la forma en que se refleja a partir del cambio.</p>
<b>EVALUACIÓN</b>	<p>La medición de los objetivos se realizará a través de los entregables de cada fase, evaluación que estará a cargo de la mesa técnica de trabajo que deberá conformarse con personal designado por cada Dirección involucrada.</p>
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<p>Para la implementación y cumplimiento del primer objetivo general se estima un mes calendario, toda vez se cumpla con la fecha de entrega de cada actividad. Esta fase incluye desarrollo, pruebas funcionales, ajuste y pruebas de usuarios finales de la corrección de la información en el campo de zona.</p> <p>Para la implementación y entrega del segundo objetivo general se estiman dos meses calendario, con la salvedad en el cumplimiento de entrega de las actividades correspondientes. Esta fase incluye desarrollo, pruebas funcionales, ajustes y pruebas de usuarios finales de los reportes e información visualizada en el tablero de control.</p> <p>Adicionalmente, se requiere el envío de una solicitud por escrito de parte del Coordinador de Administración a la Dirección de Informática con la indicación de las fases que requiere la implementación para su entrega, y así pueda</p>

	generarse el ticket correspondiente para su revisión, análisis, confirmación y posterior desarrollo de lo solicitado.
--	---

#### **4.5 Supuestos básicos para la implementación**

Para la implementación se requiere que los colaboradores sean optimistas, flexibles, con capacidad analítica y de comunicación, con iniciativa, organizados y que les guste trabajar en equipo. También se espera la disponibilidad del Director de Informática Municipal para asignar a un desarrollador dedicado a esta implementación, una vez se presente y apruebe la propuesta por la Dirección de Catastro y Administración del IUSI, siendo necesario que realicen la solicitud por escrito a efecto que se asigne el ticket para las tareas correspondientes que requiere la implementación. Por lo tanto, es importante la conformación de la mesa técnica de trabajo, con los colaboradores que estarán a cargo de la implementación, una vez aprobada la propuesta.

Adicional al apoyo de un desarrollador, se necesita apoyo de un consultor de la Unidad de Modernización de la Dirección de Informática para realizar las pruebas funcionales previo a trasladarse al usuario final, un colaborador de la Coordinación de Informática de Catastro y Administración del IUSI como usuario final para realizar las pruebas y del Coordinador de IUSI quien tiene a cargo la validación y confirmación de la funcionalidad del programa o función diseñada en cada etapa.

## CONCLUSIONES

1. En la utilidad de los indicadores por tasa y zona se determinó que permite mejor toma de decisiones y la medición de ingresos por cada zona, por lo que se concluye que mejora la visualización de la información.
2. Se verificó la necesidad de la estandarización de la información almacenada de la zona en la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles, debido a que actualmente existen 68 formas de ingreso de zona en el sistema utilizado para la recaudación, cuando tendrían que reflejarse únicamente 23, debido a que son 22 zonas, concluyendo que no se puede obtener datos reales y consolidados de la recaudación por zona, derivado de la información segregada existente por las diferentes variantes creada.
3. Se identificó que los tableros de control ayudan en la presentación de resultados, porque mide el año actual y sirve como herramienta gerencial, sin embargo; carece del indicador de zona que no permite un detalle de ingresos por zona, por lo que se concluye que la incorporación del indicador ayuda para la generación de reportes y presentación de informes detallados.
4. Se conoció el beneficio de la visualización de los ingresos por zona, ubicación por zonas con mayor atraso de pago y con mayor cantidad de predios solventes. Por consiguiente, se puede visualizar el monto de ingresos que genera cada zona.
5. Se definió la importancia de la visualización de los niveles de riesgo para la cobranza, a la fecha se envían recordatorios de pago mensuales a los que presentan atraso o incumplimiento en el pago del impuesto, por lo que se concluye que las notas no llegan a todos por la devolución de aquellas que pertenecen a áreas de nivel de riesgo alto o muy alto, derivado que no hay una estrategia de cobranza para cada zona.

## RECOMENDACIONES

1. A la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles que analice la propuesta planteada para la incorporación del indicador de zona dentro del tablero de control para una mejor medición sobre el comportamiento de los ingresos.
2. A la Coordinación de Informática de la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles atender el objetivo general, inciso a) de la propuesta planteada, para estandarizar los datos.
3. Al Coordinador de Administración, atender el objetivo general, inciso b) de la propuesta planteada, para que pueda adicionarse al tablero de control, el indicador de zona, como parte de una mejora continua a la herramienta gerencial utilizada actualmente.
4. Al Coordinador de Gestión, una vez incorporado el indicador de zona, elabore un análisis de las zonas con mayor y menor recaudación, para la priorización en la distribución de cuentas en la gestión de cobranza, a cada gestor a su cargo.
5. Al Coordinador de Gestión, una vez confirmada la incorporación del indicador de zona, determine las zonas con mayor devolución de recordatorios de pago y compare a qué nivel de riesgo corresponde para toma de decisiones sobre la estrategia en la cobranza a utilizar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 12-2002. (2002). Código Municipal. Guatemala. Págs. 59.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 15-98. (1998). Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles. Guatemala. Págs. 17.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL /INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Págs. 600.
- López Hernández, A. M., & Ortiz Rodríguez, D. (s.f.). Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público. Revista Española de Control Externo. Págs. 218.
- Mazariegos, M. (2017). Guía de Normas APA para la división de desarrollo académico. Centro Didáctico. USAC. Págs. 36.
- Piloña, G. A. (2011). Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. Guatemala: GP Editores. Págs. 337
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en ciencias. Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

### E-grafía

- Bonet Morón, J., & Rueda Devivero, F. (2019). Esfuerzo fiscal municipal en Guatemala (Vol. 7). Economía y Región. Recuperado el 26 de mayo de 2022, de <https://revistas.utb.edu.co/index.php/economiayregion/article/view/50>

- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el Sector Público. CEPAL- SERIE Manuales(45). Recuperado el 27 de febrero de 2021, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf)
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 62-87. Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles. 4. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de [https://www.congreso.gob.gt/detalle\\_pdf/decretos/1775#gsc.tab=0](https://www.congreso.gob.gt/detalle_pdf/decretos/1775#gsc.tab=0)
- Febres, J., Bes, M., & Gomez da Cruz, M. (1998). Indicadores de Gestión para el Área Tributaria. Banco Interamericano de Desarrollo - División Fiscal, 37. Recuperado el 27 de febrero de 2022, de [https://www.ciat.org/Biblioteca/AreasTematicas/AdministracionTributaria/ControldeGestion/1998\\_indicadores\\_gestion\\_area\\_tributaria\\_bes\\_febres.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/AreasTematicas/AdministracionTributaria/ControldeGestion/1998_indicadores_gestion_area_tributaria_bes_febres.pdf)
- Ferreira, C., & Gismano, Y. (2018). El Control en el Sector Público, los Indicadores de Gestión y la importancia del acceso a la Información. Revista CEA, II(1), 46-84. Recuperado el 4 de marzo de 2021, de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1139>
- González, P. (s.f.). Glosario Contable Tasa. Recuperado el 22 de mayo de 2022, de <https://www.billin.net/glosario/definicion-tasa>
- Guinart i Sola, J. M. (28-31 de octubre de 2003). VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Indicadores de gestión para las entidades públicas, 22. Panamá. Recuperado el 4 de marzo de 2021, de <http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/28/2014/03/Guinart-indicadores.pdf>
- Hernández García, E. J., & Ramos Alvarado, I. (2016). Diccionario Aduanero, Comercial y Tributario. 72. Recuperado el 28 de mayo de 2022, de [https://www.academia.edu/30074047/DICCIONARIO\\_COMERCIAL\\_Y\\_TRIBUTARIO?sm=b](https://www.academia.edu/30074047/DICCIONARIO_COMERCIAL_Y_TRIBUTARIO?sm=b)
- Larios, J. (23 de junio 2017). Cómo fortalecer la ciudadanía y la moral tributaria a través del cumplimiento del impuesto predial [Mensaje en un blog]. Recuperado el 26 de

mayo de 2022, de <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/la-importancia-del-impuesto-predial-para-la-ciudadania/>

Lincoln Institute of Land Policy. (2016). Sistemas del impuesto predial en América Latina y el Caribe. (C. M. Cesare, Ed.) Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos de América. Recuperado el 28 de marzo de 2021, de <https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/sistemas-del->

Mendoza Mayordomo, X. (s.f.). Management público e indicadores de gestión: una perspectiva organizativa. *Economías*(26), 44-64. Recuperado el 4 de marzo de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273960>

Ministerio de Economía y Hacienda, Intervención General de la Administración del Estado. (2007). Indicadores de Gestión en el Ámbito del Sector Público. España. Recuperado el 27 de febrero de 2021, de <https://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/ContabilidadPublicaLocal/Documents/IndicadoresGestion.pdf>

Morales Barco, F. L. (11 de julio de 2014). Nueva Guatemala de la Asunción, génesis y desarrollo. *Barrio Querido Historias y Memorias de la Ciudad de Guatemala*, 21. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de <https://www.muniguate.com/wp-content/uploads/2017/09/CiudadGuatemala-HISTORIA.pdf>

Orozco , R. (2022). Tableros de control ¿qué son? ¿cómo diseñarlos? ¿dónde usarlos? Recuperado el 16 de julio de 2022, de <https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos>

Pedraja Chaparro, F., Salina Jimenez, J., & Salinas Jimenez, M. d. (2005). Los indicadores de gestión en el Sector Público. *Revista de Economía y Estadística*, 43(2), 109-129. Recuperado el 04 de marzo de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/334392669.pdf>

Peinado , P. (28 de mayo de 2018). Así se ordenaron las zonas en la Ciudad de Guatemala. Recuperado el 26 de abril de 2022, de <https://emisorasunidas.com/2018/05/28/asi-se-ordenaron-las-zonas-en-la-ciudad-de-guatemala/>

- Pitan, E. (27 de abril de 2017). La razón por la que no existen las zonas 20, 22 y 23 en la capital. Ciudades. Guatemala. Recuperado el 28 de mayo de 2022, de <https://www.prensalibre.com/ciudades/sabe-por-que-no-existen-las-zonas-20-22-y-23-en-la-ciudad/>
- Prado Lorenzo, J. M., & García Sánchez, I. M. (s.f.). Los indicadores de gestión en el ámbito municipal: implantación, evolución y tendencias. 24. Recuperado el 2021, de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_4/Jos%C3%A9%20Manuel%20Prado%20y%20Isabel%20Garc%C3%ADa.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_4/Jos%C3%A9%20Manuel%20Prado%20y%20Isabel%20Garc%C3%ADa.pdf)
- Real Academia Española. (2021). Diccionario de la Lengua Española. Zona. Recuperado el 28 de mayo de 2022, de <https://dle.rae.es/zona>
- Resolución número COM-618-2020. (16 de marzo de 2020). Código de Ética y Conducta de la Municipalidad de Guatemala. 28. Guatemala. Obtenido de [http://docs.muniguate.com/2020/rrhh/CODIGO\\_DE\\_ETICA\\_2020.pdf](http://docs.muniguate.com/2020/rrhh/CODIGO_DE_ETICA_2020.pdf)
- S/a. (11 de junio de 2021). Tipos de tableros de control. Recuperado el 16 de julio de 2022, de <https://tudashboard.com/tipos-de-tablero-de-control/>
- Servicio de Administración Tributaria de Lima. (2 de diciembre de 2020). Pago de este tributo permite al municipio limeño ejecutar obras y brindar servicios en beneficio de la ciudad. Recuperado el 28 de mayo de 2022, de <https://www.sat.gob.pe/WebSiteV9/Inicio/aid/538>
- Solano Cisneros, C. A. (2010). Los Indicadores de Gestión como base de la medición de desempeño y la toma de decisiones. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado el 27 de febrero de 2021, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2272/1/T0947-MBA-Solano-Los%20indicadores.pdf>
- UPU, Municipalidad de Guatemala. (1988). Cultura, Barrio Querido. Recuperado el 28 de mayo de 2022, de <http://cultura.muniguate.com/index.php/component/content/article/114-zonasciudad/678-zonasciudad>

Anexo 1

Cuestionario de Entrevista

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN,  
FISCALIZACIÓN Y CONTROL  
GUBERNAMENTAL**



### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

El siguiente cuestionario se ha realizado para recabar información que sustente el tema de tesis denominado: INDICADORES POR TASA Y ZONA EN LA GESTIÓN DE INGRESOS DEL IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES EN LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA. La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Verificar porqué es necesaria la estandarización de la información almacenada de la zona para que se evite la duplicidad.

### **DATOS GENERALES**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Municipalidad de Guatemala

INFORMANTE CLAVE: Analistas

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presenta una serie de interrogantes, favor dar respuesta a cada una.

1. ¿Quién recibe el Aviso Notarial?

---

2. ¿Cuántas personas reciben Avisos Notariales?

---

3. ¿Cuándo se recibe el Aviso Notarial?

---

4. ¿Cuántos Avisos Notariales se reciben por día?

---

5. ¿Qué tipos de Avisos Notariales se reciben?

---

6. ¿Cuándo se trasladan los Avisos Notariales?

---

7. ¿Por qué se trasladan los Avisos Notariales?

---

8. ¿A quién se le trasladan los Avisos Notariales?

---

9. ¿Quién ingresa los datos de los Avisos Notariales al sistema?

---

10. ¿Cómo ingresa la información correspondiente a la zona?

---

11. ¿Quién revisa la información almacenada?

---

12. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la revisión?

---

---

13. ¿Qué información se revisa de los datos almacenados?

---

14. ¿Con qué se confronta la información almacenada?

---

15. ¿Por qué se revisa la información?

---

Anexo 2

Cuestionario de Entrevista

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN,  
FISCALIZACIÓN Y CONTROL  
GUBERNAMENTAL**



### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

El siguiente cuestionario se ha realizado para recabar información que sustente el tema de tesis denominado: Indicadores por tasa y zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala, Guatemala. La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

**OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar cómo apoyan los tableros de control en la presentación de resultados para la transparencia y rendición de cuentas.**

### **DATOS GENERALES**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Municipalidad de Guatemala

INFORMANTE CLAVE: Coordinador de Administración

**INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de interrogantes, favor dar respuesta a cada una.**

1. ¿Cuántas zonas hay en la ciudad de Guatemala?

---

2. ¿Conoce cuántos registros de diferentes zonas figuran en el sistema?

---

3. ¿Quién determina la forma de ingresar una zona?

---

4. ¿Cuáles son las tasas para el cobro del impuesto?

---

5. ¿La tasa se ingresa de forma manual o es automática?

---

6. ¿Conoce la cantidad de inmuebles o predios activos actualmente?

---

7. ¿Cuentan con reporte sobre la cantidad de inmuebles o predios inscritos en cada tasa?

---

8. ¿Quién conoce la cantidad de inmuebles o predios inscritos actualmente y por qué?

---

9. ¿Cuentan con reportes de ingresos?

---

10. ¿Quiénes tienen acceso a la visualización de reportes de ingresos?

---

11. ¿Con cuántos tipos de reportes de ingresos cuentan actualmente? Descríbalos, por favor.

---

12. ¿Publican los reportes detallados de ingresos?

---

13. ¿Quién publica el reporte de ingresos?

---

14. ¿Dónde se publica el reporte de ingresos?

---

15. ¿Con qué periodicidad se publica el reporte de ingresos?

---

16. ¿Quién determina la periodicidad de publicación del reporte de ingresos?

---

Anexo 3

Cuestionario de Encuesta

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN,  
FISCALIZACIÓN Y CONTROL  
GUBERNAMENTAL**



### **CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

El siguiente cuestionario se ha realizado para recabar información que sustente el tema de tesis denominado: Indicadores por tasa y zona en la gestión de ingresos del Impuesto Único Sobre Inmuebles en la Municipalidad de Guatemala, Guatemala. La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

**OBJETIVO ESPECÍFICO: Conocer cómo beneficia la visualización de los ingresos por zona para la gestión de cobro por trimestres atrasados.**

### **DATOS GENERALES**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Municipalidad de Guatemala

INFORMANTE CLAVE: Gestores

**INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de interrogantes, favor dar respuesta a cada una.**

1. Generalmente, ¿Quiénes llegan a realizar el pago del Impuesto?

Propietario       Familiar       Mensajero       Amigo

1. ¿Cuántos realizan el pago en un mes aproximadamente?

1-100       101-500       501-1000       más de 1000

4. ¿Quién se encarga de monitorear los pagos realizados?

- Director       Subdirector       Coordinador

Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Quién se encarga de registrar los pagos realizados?

- Proceso Automático       Proceso manual:

\_\_\_\_\_

5. ¿Conoce en qué zona de la ciudad hay más propietarios tipo empresa, con atraso en el pago del impuesto?

- No       Sí, Cuál: \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce en qué zona de la ciudad hay más propietarios individuales, con atraso en el pago del impuesto?

- No       Sí, Cuál: \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce en qué zona de la ciudad hay más propietarios tipo empresa, solventes en el pago del impuesto?

- No       Sí, Cuál: \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce en qué zona de la ciudad hay más propietarios individuales, solventes en el pago del impuesto?

- No       Sí, Cuál: \_\_\_\_\_

9. ¿Considera que el recurso humano con que cuentan para la gestión de cobro es suficiente?

- No, por qué: \_\_\_\_\_       Sí, cuántos son: \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que el recurso material con que cuentan para la gestión de cobro es suficiente?

- No, por qué: \_\_\_\_\_       Sí

11. ¿Cuentan con controles de seguimiento para la gestión de cobranza?

- No  Sí, Cuál: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué canales utilizan en la gestión de cobranza?

- Llamada telefónica  Correo electrónico  Mensaje de texto  
 Carta o requerimiento  WhatsApp  Otros: \_\_\_\_\_

13. ¿De los canales utilizados en la gestión de cobranza, cuál tiene mejor respuesta?

- Llamada telefónica  Correo electrónico  Mensaje de texto  
 Carta o requerimiento  WhatsApp  Otros: \_\_\_\_\_

14. ¿Cuántos trimestres adeudan los contribuyentes con atraso que no responden a la gestión de cobranza?

- 1-4  5-8  9-12  más de 13

15. ¿Conoce en qué zona se concentra el mayor atraso de pago de impuesto?

- No  Sí, Cuál: \_\_\_\_\_





## Anexo 5

## Índice de Tablas

Tabla 1. Tipos de Indicadores	13
Tabla 2. Estimación de horas de trabajo para el desarrollo de actualización del campo zona	38
Tabla 3. Estimación de horas de trabajo para elaboración de reportes	38
Tabla 4. Estimación de horas de trabajo para crear los tableros de control	39
Tabla 5. Formas de almacenamiento del campo de Zona detectados	41
Tabla 6. Comparación entre catálogo actual y estandarizado	43

## Anexo 6

## Índice de Cédulas narrativas

Cédula narrativa 1. Forma de presentación de ingresos	45
Cédula narrativa 2. Conocimiento de ingresos por zona	48

## Anexo 7

## Índice de Figuras

Figura 1. Contribuir a mejorar la equidad del sistema tributario	14
Figura 2. Mejores niveles de cumplimiento	15
Figura 3. Esquema de definición de zonas urbanas de la ciudad de Guatemala	22

## Anexo 8

## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Comparación de ingresos del año anterior con año actual en el tablero de control	47
Gráfica 2. Niveles de riesgo por zona	50

## Anexo 9

### Índice de Acrónimos

IUSI – Impuesto Único Sobre Inmuebles

SAP – Sistema, Aplicaciones y Productos

SGC – Sistema de Gestión Catastral