

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POSFACE**

**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN  
FINANZAS**



**“MEJORA DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE RECAUDACIÓN DEL  
IMPUESTO SOBRE INDUSTRIA COMERCIO Y SERVICIO DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DEL DISTRITO CENTRAL”**

**TESIS**

**QUE PARA OPTAR AL GRADO DE  
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN  
FINANZAS PRESENTA**

**WENDY MARÍA PONCE ARDÓN**

**ASESOR TÉCNICO: MAE. CESAR A. VÁSQUEZ**

**ASESOR METODOLÓGICO: MAE. HENRY RODRÍGUEZ COREA**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**JULIO DEL 2015**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LICENCIADA JULIETA CASTELLANOS RUIZ

RECTORA

ABOGADA EMMA VIRGINIA RIVERA MEJÍA

SECRETARIA GENERAL

LICENCIADA LETICIA SALOMON

DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA; M.A.

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTOR JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN; M.A.

COORDINADOR GENERAL

POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

## **DEDICATORIA**

El presente documento está dedicado primeramente a Dios por su gran amor y misericordia, por permitirme llegar hasta este punto de mi vida sana y con energías para seguir adelante a pesar de los obstáculos.

A mi Madre y Abuela quienes me apoyaron el todo momento, siempre dándome ánimo, desvelándose conmigo, apoyándome económicamente en las malas circunstancias. Sin su amor, apoyo y dedicación este logro no sería posible.

A mis maestros por todo el conocimiento y experiencia transmitida en estos dos años, a mis compañeros de clases quienes forman parte ahora de mi grupo de amigos lo cuales me animaron y apoyaron en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco antes que todo a Dios por darme las fuerzas para continuar y la sabiduría para salir avante de cada reto presentado en este proceso. A mi familia por su gran amor y apoyo en todo momento. Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de Honduras por darme la oportunidad de integrar un gran equipo y adquirir todo este conocimiento, por la accesibilidad a estudios de alto nivel. Así mismo agradezco Corporación TX por la oportunidad de permitirme realizar este trabajo.

¡A todos gracias

## RESUMEN

Los procesos de recaudación de impuestos municipales representan relevancia e indiscutiblemente una herramienta para el aumento de los recursos presupuestarios del país, sin embargo lamentablemente se presentan obstáculos en el proceso de recaudación que evita la recuperación de los mismos.

Esta investigación tiene como objetivo primordial la optimización del proceso de recaudación por medio de la recuperación del Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicio de la Alcaldía Municipal del Distrito Central de Honduras.

Se enmarca en un tipo de estudio exploratorio y descriptivo, el cual corresponde a la identificación del proceso actual tomando como unidad de análisis el departamento de Industria, Comercio y Servicio, aplicado una serie de entrevistas a la totalidad de universo seleccionado, en este caso a la totalidad del departamento de Industria, Comercio y Servicios de la Alcaldía Municipal del distrito central, con el fin de conocer la gestión de recaudación actual de los contribuyentes específicamente de los que se encuentran pendientes de pago. Así mismo se presenta una propuesta en la cual se optimiza el proceso de la gestión de recaudación y un informe de resultados obtenidos en el tiempo de aplicación del mismo.

En el presente estudio se logró identificar la carencia de un de proceso para realizar la recaudación en sentido de recuperación del impuesto Industria, Comercio y Servicios de la Alcaldía Municipal, así mismo se concluye que la labor realizada por el área encargada de la recuperación de este impuesto podría ser mejorada mediante la implementación de un proceso que se ajuste a las exigencias y necesidades relacionadas con los objetivos y metas de recaudación de la Alcaldía Municipal del Distrito central. En este trabajo se logra elaborar una propuesta de manual de procesos donde se detalla, según la información recolectada, el proceso de recuperación del impuesto antes mencionado, involucrando todos los módulos y actividades que se relacionan con el mismo, organizados de forma secuencial y ordenada, finalmente se anexa un informe de implementación del manual, mostrando los resultados y mejoras obtenidas.

## INTRODUCCIÓN

La Honduras actual se encuentra caracterizada, por la disminución en términos reales de los recursos económicos, que por largos años, le permitió contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, producto de los ingresos provenientes de la agricultura y remesas. Bajo este esquema, se ha concretado acciones que le permitan al Estado Hondureño, generar el incremento de ingresos distintos, que entre ellos se encuentra, la puesta en marcha de una reforma tributaria más eficiente y el desarrollo de una cultura tributaria en los ciudadanos.

En tal sentido, los municipios de Honduras, no escapan de tales transformaciones, ya que, es en este ámbito donde los ciudadanos están más cerca de sus representantes y estos últimos, de los problemas cotidianos presentes en la jurisdicción territorial del municipio. Por lo tanto, los gobiernos locales, deben emprender la acción de generar recursos económicos suficientes, que les permita asumir la prestación de los servicios públicos en mejores condiciones a su comunidad.

Además, los municipios están obligados a ampliar, mejorar y reformar los sistemas de percepción de estos ingresos. En tal sentido, es importante adaptar, actualizar y aplicar las ordenanzas que regulan la materia impositiva en el ámbito municipal.

A los efectos el Distrito Central de Honduras, el impuesto sobre Industria, Comercio y Servicio, es considerado el rubro principal dentro de los ingresos por concepto de impuestos municipales, y su recaudación tiene como finalidad obtener los recursos necesarios para retribuirlos en bienes y servicios públicos que satisfagan las necesidades básicas de la comunidad.

No obstante, luego de realizar un diagnóstico en el área de recaudación de este impuesto, se detectó que no se cuenta con el proceso óptimo que responda a una recuperación efectiva del mismo, debido a que la recaudación se da por sí sola, existe un porcentaje de contribuyentes que no se aboca a pagar este impuesto. En estas

circunstancias, es necesaria la creación de un proceso que mejore la gestión de recuperación actual.

Efectivamente, esta condición relacionada directamente, con la anuencia de los contribuyentes a realizar sus pagos y con fallas en el sistema de recuperación, por concepto de impuestos municipales y, en mayor énfasis, con el impuesto sobre Industria Comercio y Servicios. La presente investigación, tiene como finalidad crear y sugerir la implementación de un sistema de recaudación tributaria en materia de impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios, con el fin de contrarrestar, en gran parte, el déficit recaudador de este impuesto y mejorar el proceso de recuperación del mismo.

Para el logro de este propósito, la información que contiene esta investigación está estructurada en seis capítulos. El primer capítulo, trata todo lo relativo a la problemática existente, se plantea los objetivos y los hechos que justifican la investigación. El segundo capítulo, contiene los antecedentes de la investigación, el marco teórico, las bases legales que la sustentan.

El tercer capítulo, se destaca el marco metodológico, donde se enfatiza, el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la técnica de análisis y procesamiento de datos.

El cuarto capítulo, se analiza los datos obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En el quinto capítulo, se plasma las conclusiones obtenidas en la investigación y las recomendaciones ofrecidas.

Finalmente, en el sexto capítulo, se presenta la propuesta de la investigación, como es el establecimiento de un modelo de un sistema de recaudación tributaria en materia del impuesto Industria, Comercio y Servicio, que conforma un conjunto de procedimientos que se deben seguir durante el proceso de cobranza de este impuesto.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN .....	III
INTRODUCCIÓN.....	IV
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 El Enunciado del problema de investigación .....	4
1.3 Preguntas Problema de Investigación .....	6
1.4 Los objetivos de la investigación.....	7
1.4.1 El Objetivo General.....	7
1.4.2 Los Objetivos Específicos .....	7
1.5 La justificación y la delimitación del problema de investigación .....	8
<b>CAPÍTULO II: EL MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Marco Teórico.....	11
2.1.1 Antecedentes del problema de investigación .....	11
2.1.2 Las bases teóricas .....	12
2.2. El Marco Conceptual.....	15
2.3. Marco referencial o Marco de Referencia .....	18
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>41</b>
3.1 Enfoque de Investigación .....	42
3.2 Tipo de Investigación .....	42
3.3 Marco Muestral (Población y Muestra) .....	43
3.4 Recolección de Datos.....	43
3.5 Instrumento de Investigación.....	44



CAPÍTULO IV: Identificación de Actividades para Diseño del Proceso/ Resultado de los Instrumentos de Investigación .....	45
4.1 Entrevista al Jefe y coordinación del área encargada de ICS .....	47
4.1.1 Proceso De Facturación, Recaudación y Registro De Los Ingresos .....	47
4.1.2 Contratos De Recaudación con Instituciones Financieras.....	48
4.1.3 Proceso De Facturación de Impuesto de Industria, Comercio y Servicios.....	49
4.1.4 Recuperación Directa de los Contribuyentes en Mora.....	50
4.1.5 Definición de Puestos y Funciones Actual .....	51
4.1.6 Descripción del Procesos Actual .....	56
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ANALISIS .....	59
5.1 Conclusiones.....	60
5.2 Recomendaciones .....	61
CAPITULO VI: PROPUESTA.....	63
i. Contenido de la Propuesta.....	64
ii. Introducción.....	66
iii. Misión y Visión .....	67
iv. Objetivos.....	67
v. Importancia.....	68
vi. Marco Legal.....	69
vii. Organigrama .....	70
viii. Definición de Puestos y Funciones .....	71
ix. Descripción de Procesos.....	80
x. Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta .....	100
ANEXOS .....	102
i. Informe Comparativo de Aplicación de la Propuesta .....	103
ii. Instrumentos de Recolección de Datos.....	108

iii.	Cuadro de Observación .....	109
iv.	Reporte de Llamadas .....	106
	BIBLIOGRAFÍA.....	124

## Índice de Cuadros

	Cuadro 1: Esquema General de la Gestión .....	50
--	---	----

## Índice de Figuras

	Figura 1: Cambios Obligados de Datos.....	38
	Figura 2: Organigrama Actual .....	51
	Figura 2: Organigrama Sugerido.....	70

## Índice de Flujos

	<u>Flujo de Información del Proceso A:</u>	
	Planificación y Análisis de Información.....	81
	<u>Flujo de Información del Proceso B:</u>	
	Gestión de Cobro—Llamada .....	84
	<u>Flujo de Información del Proceso B.1</u>	
	Gestión de Cobro—Contrato .....	86
	<u>Flujo de Información del Proceso B.2</u>	
	Gestión de Cobro—Promesa de Pago/Requerimiento/Cita.....	88
	<u>Flujo de Información del Proceso C</u>	
	Envío de Requerimientos.....	90
	<u>Flujo de Información del Proceso D</u>	
	Envío de Citaciones.....	93
	<u>Flujo de Información del Proceso E</u>	
	Gestión de Cierres .....	95
	<u>Flujo de Información del Proceso F</u>	
	Gestión de Contribuyentes No localizados .....	98

## Índice de Tablas

Tabla 1: Llamadas Realizadas.....	103
Tabla 2: Gestiones Completadas.....	104
Tabla 3: Atención Personal.....	105
Tabla 4: Documentaciones enviadas.....	106
Tabla 5: Porcentaje De Mejora en Recaudación Monetaria.....	107

## Índice de Gráficos

Grafico 1: Llamadas Realizadas.....	103
Grafico 2: Gestiones Completadas.....	104
Grafico 3: Atención Personal.....	105
Grafico 4: Documentaciones enviadas.....	106

## **Capítulo I:**

# **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La historia de los impuestos es casi tan antigua como la historia del hombre. Desde las primeras sociedades humanas, los impuestos eran aplicados por los soberanos o jefes, en forma de tributos, muchos de los cuales eran destinados para asuntos ceremoniales y para las clases dominantes. El control y recaudación de los impuestos estaba bajo la disposición de Sacerdotes y soberanos, lo que evitaba la defraudación fiscal.

Los impuestos modernos, como los conocemos hoy, se instauraron a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Dentro de los tributos que se crearon en este período, destacaron: el impuesto sobre la renta al exportador, al importador, al vendedor y los impuestos a la producción, entre otros (la cadena productiva).

Los impuestos nacen como un mecanismo de la búsqueda de nuevos ingresos. Fueron implementados por los Estados para financiar la satisfacción de las necesidades públicas. Se puede afirmar que los primeros recursos tributarios fueron aquellos que el Estado obtuvo mediante el ejercicio de su poder o a través de costumbres que luego se convirtieron en leyes. (Velázquez, 2010)

La recaudación en Honduras se ha dado de forma empírica a lo largo de los años, no ha existido una metodología o proceso específico de recaudación fiscal aplicada por los entes recaudadores. La recaudación se ha generado mediante técnicas de presión a los contribuyentes, en los cuales estos se ven obligados a pagar para evitar futuras consecuencias. Específicamente los impuestos municipales han representado un reto en cuanto a recaudación para las diferentes alcaldías del país, debido a la desconfianza por parte de los contribuyentes en la aplicación y retribución de los mismos, esto ha convertido la defraudación fiscal en una práctica usual entre los habitantes de los diferentes municipios de Honduras, principalmente el Distrito Central, hasta hace poco no existía un método agresivo de recuperación de impuestos, hasta el año 2007 cuando fue contratada una empresa privada asesora administrativa, la cual al poco tiempo tomó

las riendas de la gestión de cobros. En la actualidad los impuestos municipales son recuperados por esta empresa, la cual realiza la gestión de cobros de forma directa. Sin embargo aún no existe un proceso operacional que regule la gestión del cobro de estos impuestos.

UNAH-DEGT-UDI

## 1.2 EL ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Gobierno central tiene la responsabilidad a través de su estructura pública administrativa, la recaudación tributaria. Su trabajo es lograr la incorporación de los avances tecnológicos y aplicar nuevos procedimientos administrativos que permitan lograr una recaudación eficaz, mejorando la capacidad de gestión, con el fin lograr un incremento en la gobernabilidad.

La recaudación representa un ingreso indispensable para el Estado, otorgándole un carácter obligatorio, debido a que el objetivo principal es el bienestar común de la ciudadanía, con el fin de atender sus necesidades y elevar el nivel de vida de sus habitantes.

Lo anterior indica que el sistema tributario municipal hondureño cumple de forma relativa su desempeño dentro de la economía nacional. Así mismo aplica procesos administrativos y legales con el fin de obtener una recaudación constante y progresiva, sin embargo la mora en cuanto el pago de estos impuestos representa casi 40% de la facturación total de los contribuyentes. (Corporación TX, 2013)

Los gobiernos locales representados por las Alcaldías municipales recaudan los impuestos de acuerdo a su plan de arbitrios o el sistema tributario que tiene diseñado para tal fin. La Alcaldía Municipal del Distrito Central es responsable de la recaudación de los dos principales impuestos que contribuyen al desarrollo de la Ciudad Capital, el impuesto de Bienes Inmuebles y el Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios. En el 2012 se recaudó un total de 800 millones de lempiras en función de estos impuestos, dentro de los cuales un 80% es a razón del impuesto de Industria, Comercio y Servicios, lo cual lo coloca como el impuesto municipal que representa mayores ingresos fiscales. La recaudación de estos impuestos se da prácticamente por sí sola, ya que los contribuyentes se abocan a las instituciones bancarias autorizadas para hacer el pago de los mismos. Sin embargo existe un grupo de contribuyentes que necesitan medios de presión para realizar sus pagos, a esta pesar los esfuerzos por agilizar la cobranza y recuperación en el 2012 el índice de mora real (cobrable) de este impuesto era del 40%

de la facturación declarada por los contribuyentes, lo que indica una deficiencia en la gestión de cobranza y recuperación actual de AMDC. (Corporación TX, 2013).

El problema principal y la razón de la elaboración de presente trabajo es que la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC) carece de un Manual de Procesos estratégico de recuperación del impuesto de Industria, Comercio y Servicios que contenga un procedimiento sencillo y práctico para el mejoramiento de la gestión actual y lograr el ordenamiento e incremento de la recaudación tributaria, como una herramienta administrativa para el logro de los objetivos estratégicos y financieros con el fin de satisfacer las necesidades de la Ciudad Capital.



### 1.3 PREGUNTAS PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de recaudación del Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios en la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC)?

¿Qué metodología y normativa se utilizan en el proceso actual de recaudación del Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios en la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC)?

¿Qué mejoras de procesos pueden ser aplicadas para la optimización de la gestión de recaudación del Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios, en la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC)?

## 1.4 LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### *1.4.1 El Objetivo General*

- Contribuir a la mejora del proceso de gestión de recuperación del Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicio en la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC), mediante la elaboración de un manual de procesos.

### *1.4.2 Los Objetivos Específicos*

- Describir los mecanismos de gestión de recaudación y recuperación del Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicio en la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC).
- Identificar la metodología y normativa que enmarca la gestión de recuperación del Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicio en la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC).
- Proponer las mejoras de proceso oportunas para la optimización de la gestión de recuperación del impuesto de Industria, Comercio y Servicios en la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC) mediante la formulación de un manual de procesos.

## 1.5 LA JUSTIFICACIÓN Y LA DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El interés de la investigación es proponer un manual de procedimiento en base al diseño de un proceso que identifique con claridad los módulos del proceso sus actividades y tareas con el fin de optimizar la gestión de recaudación del impuesto de Industria, Comercio y Servicios en la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC). Identificar las posibles inconsistencias en las que se pueda incurrir en el proceso.

En consecuencia esta investigación pretende recopilar la información exacta y oportuna relacionada con los impuestos municipales, los fundamentos legales en que se basan, y los mecanismos de recaudación que se aplican en las alcaldías, también los entes encargados de la administración municipal, requiriendo así la aplicación de principios y teorías básicas relacionados con materia tributaria, especificando en el de Industria, Comercio y Servicios. A partir de este estudio podrá conocerse el sistema y proceso actual de recaudación de dicho impuesto.

Este estudio se puede considerar una guía metodológica de aplicación para la mejora de procesos de recaudación, así como puede servir de base para estudios posteriores relacionados con la gestión administrativa de empresas públicas o privadas, en diferentes ámbitos a nivel nacional o regional.

El estudio podría ayudar a que el proceso de la gestión de recaudación tributaria de la Alcaldía municipal del Distrito Central (AMDC) pueda visualizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en cuanto a las metodologías de recaudación aplicadas en la actualidad. Y así poder proponer un manual de mejora de procesos que permita optimizar el proceso de recaudación tributaria actual.

En otras palabras el estudio sería un instrumento para los funcionarios o entes encargados en la optimización de la recaudación del impuesto de Industria, Comercio y Servicios, en consecuencia de la optimización del proceso se pretende mejorar los ingresos fiscales con el fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

El presente estudio podría ser de ejecución e implantación de la unidad de análisis al área de recaudaciones Impuesto Sobre Industria, Comercio y Servicios de La Alcaldía Municipal del Distrito Central, como sujetos informantes a todas las áreas estudiadas.

UNAH-DEGT-UDI

# **CAPÍTULO II:**

# **EL MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II: EL MARCO TEÓRICO

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### *2.1.1 Antecedentes del problema de investigación*

El Congreso Nacional ratifica el Decreto N°33 del 30 de enero de 1937 mediante el Decreto N° 53 por medio del cual el Congreso Nacional de la República a través de su artículo 179, ratifica que para la administración de los departamentos, estos se dividirán en municipios autónomos, representados por Municipalidades electas por el pueblo, con excepción de los actuales municipios de Tegucigalpa y de Comayagüela, que forman un distrito central, cuya creación, organización y funcionamiento será objeto de una ley especial, Con el Decreto 309 de 22 de enero 1976, el Consejo del Distrito Central se denomina "Consejo Metropolitano del Distrito Central y para 1986, se consideró de nuevo como Alcaldía Municipal”.

En sus inicios los impuestos se recaudaban mediante la visita personal a los contribuyentes, en caso de que ellos no se presentaran a pagar. La cultura de la recaudación ha mejorado a través de los años, sin embargo es indispensable realizar campañas y distintas estrategias de cobro hoy en día. También existen metodologías de transparencia y rendición de cuentas.

Como un antecedente teórico e histórico se hace referencia de la “Teoría Tributaria” de David Ricardo, creada en 1917 en la cual se plantea que “el problema principal de la economía política, consiste en determinar las leyes que regulan la distribución entre los propietarios de la tierra, los del capital necesario para cultivarla y los trabajadores que la cultivan” es decir que el reparto o distribución de la riqueza, es precisamente la cuestión más susceptible de ser influida por las ideas políticas y sociales, ya que se pone en ella de manifiesto la pugna entre los intereses económicos de las distintas clases sociales.

Y por ello, estableció la importancia de los impuestos, puesto que son una parte del producto de la tierra y del trabajo de un país, que se pone a disposición del Gobierno, y su importe se paga deduciéndolo del capital o de las rentas del país. Esa capacidad para pagar los impuestos, no depende del valor total en dinero de la masa de mercancías, ni del valor en dinero de los ingresos netos de los capitalistas y terratenientes, sino del valor en dinero de los ingresos de cada individuo, comparados con el valor en dinero de las mercancías que consume habitualmente, para ello, se recurre a una serie de impuestos necesarios para cubrir los gastos del gobierno, entre ellos están: Los impuestos sobre los productos del suelo, impuestos sobre la renta de la tierra, diezmos, impuestos sobre la tierra, impuestos sobre el oro, impuestos sobre edificios, impuestos sobre los beneficios, impuestos sobre los salarios, impuestos sobre mercancías que no son productos del suelo y los impuestos para asistencia a los pobres. (Rivero, 2006)

Esta serie de discrepancias hundieron la cultura fiscal, lo cual hace necesaria la implementación de estrategias y procesos de recaudación fiscal en los cuales de sufrague a los contribuyentes para desempeñar su compromiso fiscal.

### *2.1.2 Las bases teóricas*

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el problema planteado. Representan las vértebras de la investigación ya que en ellas se sustenta el estudio a realizar.

Para el presente estudio no se encontraron proyectos desarrollados anteriormente ni documentos que se refieran específicamente al tema sujeto de investigación, sin embargo se encontraron estudios similares de las universidades de Valladolid, España, Instituto de Economía, Chile, Universidad de los Andes, Venezuela, Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. Todas con temas referentes a la propuesta de estrategias para la mejora de la recaudación en diferentes municipalidades y gravámenes.

A continuación se presentan algunos datos de referencia, aportados por diferentes autores en relación a la recaudación fiscal municipal y similar, entre ellos se pueden citar:

Bermen Mengory Montes realiza un análisis de los mecanismos de recaudación que se utilizan en la alcaldía del municipio Libertador dirigida al impuesto sobre patente de industria y comercio, siendo éste el impuesto que representa el mayor porcentaje de recaudación, en su conclusión determina que la alcaldía no presenta mecanismos eficientes para la recaudación. (Montes, 2002)

Luis Hernández desarrolló una investigación denominada, “La planificación tributaria en la gerencia de recaudación en la alcaldía del municipio Iribarren del estado Lara”, planteándose como objetivo proponer una metodología, para el control del sistema de recaudación de impuesto en este ente municipal. Entre las principales conclusiones se plantea la inexistencia de una metodología que permita mejorar la formulación de objetivos y la fijación de metas que optimizará estos procesos. Por lo que se recomendó realizar jornadas de estudio para los funcionarios, así como implementar auditorías de gestión con el fin de perfeccionar los resultados en este sentido. Esta investigación, abarcó todos los impuestos directos que se cobran en este municipio, por lo que la metodología utilizada en el alcance de los objetivos propuestos, parece eficaz, permitiendo de esta manera al investigador ofrecer una serie de recomendaciones a la alcaldía del municipio Iribarren del estado Lara, con el fin de que mejoren todo los procedimientos aplicados en la recaudación de estos impuestos municipales. (Sanchez L. A., 2002)

Por otro lado, Mario Fernández desarrolló una investigación titulada “Análisis de la automatización de los impuestos municipales en la alcaldía del municipio de Charallave del estado Miranda”, en la cual se planteó como objetivo analizar la situación actual de los sistemas automatizados para el cálculo y control de la recaudación de los impuestos en este ente municipal. Entre los principales resultados obtenidos, se tuvo que aún es insuficiente el nivel de automatización de la alcaldía de Charallave, ya que abarca solo dos tipos de éstos y aun cuando el registro general de contribuyentes, se encuentra automatizado no se mantiene actualizado, además de que existen dificultades en el



manejo del computador y de los sistemas por el personal encargado en este proceso. Por lo que se recomienda, iniciar un proceso de capacitación que permita aumentar el nivel de automatización de estos procesos. Este autor, se enfocó en indagar los procedimientos del manejo de los sistemas automatizados del cálculo y control del impuesto a las actividades económicas, sin tomar en cuenta, si el conjunto del hardware y software de los equipos de computación, se encontraban en condiciones adecuadas, para su funcionamiento, ya que sin algunos de estos dos factores presentan obsolescencia, va afectar directamente el procedimiento de cálculo y control automatizado. (Fernandez, 2001)

Moya Millan realizó un estudio titulado “Análisis de un sistema de recaudación de los impuestos en la alcaldía Iribarren del estado Lara”, el cual tuvo como objetivo realizar un diagnóstico acerca del sistema de recaudación de este municipio. Tuvo como conclusión que se detectaron fallas en el nivel de información a los contribuyentes, los procedimientos de cobranza y mal funcionamiento en el departamento de catastro, por lo que se recomienda reestructurar este departamento, así como realizar campañas de concientización a los contribuyentes, implementar una plataforma tecnológica y actualizar la base de catastro. Esta investigación, se encuentra bien enfocada, ya que su análisis y procedimientos aplicados, se encuentran bajo la perspectiva de los objetivos propuestos. (Millan, 2001)

También, Juan Carlos Cortázar Velarde en su trabajo de investigación titulado “Estrategias educativas para el desarrollo de una cultura tributaria en América Latina”, propone tres estrategias para potenciar las acciones de la administración tributaria y consiste en: a) Acciones de publicidad y difusión sobre los valores que deben motivar a la comunidad a cumplir con sus obligaciones tributarias, b) Acciones de formación en valores ciudadanos a nivel medio escolar y c) Acciones de formación de conciencia tributaria en colectividades específicas. Esta investigación, se engloba en las tendencias de enseñanza y concientización en los ciudadanos en general, sobre la importancia de los tributos, para el desarrollo de los pueblos, ya que al obtener ingresos propios más eficientes, podrán mejorar la calidad de vida de la población, con mayor número de centros educativos, de salud, ambientales, entre otros. (Velarde, 1999).

En el mismo orden de ideas, Humberto Briceño León en su obra “El impuesto municipal de patente de industria y comercio en Venezuela”, destaca como conclusión general, que la institución configurada del impuesto sobre patente de industria y comercio como una facultad constitucional otorgada a los municipios, puede ser un excelente instrumento mediante el cual los agentes económicos en Venezuela, contribuyan con los gastos que los servicios públicos locales en nuestro país, igualmente insta a los municipios a encontrar la eficaz combinación entre las diferentes potestades tributarias y la mayor recaudación posible producto de la eficiencia jurídica y económica. Con esta investigación el autor, se enfatizó en las alternativas de financiamiento que poseen los municipios en nuestro país, y que por lo tanto, deben tomar actitudes y soluciones en la problemática de evasión y elusión fiscal que realizan los contribuyentes, para que los municipios obtengan mayores ingresos económicos por esta vía. (León, 1998)

## 2.2 EL MARCO CONCEPTUAL

**Agente de Retención:** Es toda persona natural o Jurídica, pública o privada que por disposición de la Ley, su reglamento o de este Plan de Arbitrios, está obligada a retener de los contribuyentes los tributos a favor de la Municipalidad.

**Cierre:** Acción ejercida sobre una empresa o negocio como consecuencia del incumplimiento de la obligaciones de pago, por parte de un contribuyente, del Impuesto sobre Industria Comercio y Servicios.

**Citación:** Nota firmada por el gerente de recaudación de AMDC en la cual se le recuerda al contribuyente en mora su saldo actual, se le afirma que no compareció ante el requerimiento enviado con anterioridad y se le requiere a presentarse o pagar su deuda en 24 horas, de lo contrario se procederá con el cierre de su negocio en mora.

**Contribución:** Es la aportación que de conformidad con la Ley, debe pagarse a la Municipalidad, por la prestación de servicios, de obras públicas de beneficio directo, colectivo o de seguridad social.

**Comparecer:** Presentarse ante las autoridades a razón de requerimiento, citación o cierre.

**Contrato:** Arreglo de pago acordado entre el contribuyente y la AMDC de manera que el contribuyente pueda financiar su Mora o deuda en un plazo no mayor de un año fiscal.

**Declaración Jurada:** Documento en que, bajo Juramento, los contribuyentes declararán a la Municipalidad toda la información requerida respecto a sus obligaciones impositivas municipales. Se substituye la declaración jurada de Bienes Inmuebles cuando exista un Catastro levantado por la Municipalidad.

**Distrito central:** Tegucigalpa y Comayagüela.

**Estado de Cuenta:** Documento oficial en el que se expone el historial de cuotas pendientes por pagos y saldos a pagar por el contribuyente.

**El Municipio:** Es el área que comprende el Municipio del Distrito Central y en el cual se aplica el Plan de Arbitrios.

**Gravamen:** Es el impuesto o carga de carácter fiscal que la Hacienda Pública impone sobre las personas naturales o jurídicas.

**Impuesto:** El impuesto es una clase de tributo regido por derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria (acreedor tributario).

Los impuestos en la mayoría de legislaciones surgen exclusivamente por la “potestad tributaria del Estado”, principalmente con el objetivo de financiar sus gastos. Su principio rector, denominado “Capacidad Contributiva”, sugiere que quienes más tienen deben aportar en mayor medida al financiamiento estatal, para consagrar el principio constitucional de equidad y el principio social de la libertad.

**Liquidación:** Documento que se le entrega al Contribuyente luego de presentar su Declaración.

**No resuelto:** No definido el proceso a seguir.

**Prescripción:** Las acciones que las municipalidades tuvieron en contra de particulares provenientes de obligaciones tributarias por los efectos de la ley y normas subalternas prescribirán en el término de cinco años únicamente interrumpida por acciones judiciales.

**Requerimiento:** Nota firmada por el gerente de recaudación de AMDC en la cual se le recuerda al contribuyente en mora su saldo actual y se le requiere a presentarse o pagar su deuda en 24 horas, de lo contrario se le enviará una citación legal para su posterior cierre de negocio.

**Sujeto Pasivo:** Es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias (impuestos, contribuciones, tasas, derechos y demás cargos) establecidos por la Ley o su Reglamento o por el Plan de Arbitrios, sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable.

**Sujeto Pasivo en Calidad de Contribuyente:** Son las personas naturales o jurídicas que directamente o a través de terceros, ejerzan actividades económicas en jurisdicción del Municipio.

**Sujetos Pasivos en Calidad de Responsables:** Son las personas naturales o jurídicas, Así como las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, que sin tener el carácter de contribuyentes están en el deber, por disposición expresa de la Ley, de cumplir los compromisos y obligaciones atribuidas a éstos. Esta condición recae sobre: 1. Las personas naturales o jurídicas, así como las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, que sean propietarias o responsables de empresas o establecimientos que ejerzan actividades económicas. 2. Los distribuidores, agentes, representantes, comisionistas, consignatarios, y las personas que ejerzan en nombre o por cuenta de otros, las actividades a que se refiere este Plan, son responsables, respecto de la obligación tributaria que se genere para la persona en cuyo nombre actúan, sin perjuicio de su condición de contribuyente por el ejercicio de las actividades que realiza en nombre propio.

**Solvencia Municipal:** Es la Constancia extendida por la Municipalidad a los Contribuyentes para acreditar su solvencia en el pago de tributos municipales.

(Secretaria Municipal del Distrito Central, 2012)

### 2.3 MARCO REFERENCIAL O MARCO DE REFERENCIA

Para la presente investigación se han tomado como base las principales leyes que regulan las gestiones municipales y la gestión de recaudación de impuestos, en este caso las más importantes son:

Ley de Municipalidades y del Régimen Político, del 1 de abril de 1927 y sus reformas, han quedado superadas en el tiempo y no guardan relación con la Constitución de la República. Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes al Régimen Departamental y Municipal. Con el fin de Ley que organice al municipio hondureño, de forma práctica, elemental y democrática, procurando elevar el nivel de vida de sus habitantes y equilibrando el desarrollo económico y social interno, estableciendo las bases que afiancen un estado de derecho soberano, republicano, democrático e independiente, cuyos habitantes gocen de justicia, libertad, cultura y bienestar.

Plan de Arbitrios 2012, el cual es una Ley local, de obligatorio cumplimiento por todos los vecinos y transeúntes del Municipio, donde anualmente se establecen las tasas, gravámenes, las normas y procedimientos relativos al sistema tributario de la Municipalidad del Distrito Central. El plan de Arbitrios se modifica generalmente de forma anual.

#### Municipalidades

##### *Territorio*

El territorio hondureño se divide en departamentos y estos en municipios autónomos, administrados sin más sujeción que a la Ley, por Corporaciones electas directamente por el pueblo, de conformidad con la Ley. Los Departamentos son creados mediante Ley, sus límites están fijados en la misma. La cabecera será la sede del

gobierno departamental. El Gobernador Departamental será del libre nombramiento y remoción del Poder Ejecutivo.

En caso de ausencia mayor de cinco días, lo sustituirá el Alcalde de la Cabecera Departamental. El Gobernador Departamental es el representante del Poder Ejecutivo en su jurisdicción. Al momento de ser nombrado deberá estar viviendo consecutivamente en el Departamento por más de cinco años y llenar los mismos requisitos que para ser Alcalde.

Son atribuciones del Gobernador Departamental las siguientes:

- Servir de enlace entre el Poder Ejecutivo y las autoridades nacionales que tengan delegación en el Departamento y en las Municipalidades;
- Supervisar el funcionamiento de las penitenciarias y centros de reclusión y coadyuvar con las diferentes Secretarías de Estado para el mejor cumplimiento de las responsabilidades de sus dependencias que funcionen en el Departamento;
- Representar al Poder Ejecutivo en los actos oficiales en su Departamento;
- Conocer y resolver los recursos de apelación de los particulares contra las Municipalidades, las quejas contra los funcionarios y los conflictos suscitados entre municipios de su Departamento;
- Asistir a las sesiones de las Corporaciones Municipales, por lo menos una vez al año, participando con voz, pero sin voto;
- Evacuar las consultas que le planteen las Municipalidades;
- Conocer de las excusas y renunciaciones de los miembros de las Corporaciones Municipales;
- Concurrir a las reuniones de las asociaciones de Municipalidades del departamento; y,
- Ejercer las atribuciones que por Leyes especiales se le confieran.

El Gobernador Departamental tendrá un Secretario de su libre nombramiento y remoción, quien será remunerado y deberá reunir las mismas condiciones que el Secretario Municipal.

Los conflictos de competencia entre Gobernadores serán resueltos por la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia.

No podrán ser Gobernadores quienes no puedan ser Alcaldes municipales. Los gastos de funcionamiento de las Gobernaciones Políticas se cargarán en el Presupuesto

General de Ingresos y Egresos de la República, en el Título correspondiente a la Secretaría de Gobernación y Justicia.

### *Municipios*

Se entiende por autonomía municipal el conjunto de potestades o facultades otorgadas por la Constitución de la República y la presente Ley al municipio y a la municipalidad como su órgano de Gobierno, que se organiza y funciona en forma independiente de los poderes del Estado, con capacidad para gobernar y administrar los asuntos que afecten sus intereses y ejercer su competencia para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población en el término municipal. Previo a la reforma de la presente Ley o emisión de normas que afecten el patrimonio o el marco de competencias de las municipalidades, deberá contarse con la opinión de la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON).

La autonomía municipal se fundamenta en los postulados siguientes:

- La libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de conformidad con la ley;
- La libre administración que implica la toma de decisiones bajo el marco legal, los intereses generales de la nación y los programas de desarrollo municipal, incluyendo las inversiones de impacto social que generen riqueza y empleo local, con el respaldo de la comunidad en cabildo abierto y de la Comisión Ciudadana de Transparencia;
- La facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio;
- La protección, conservación, reforestación y preservación del medio ambiente;
- La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto;
- La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales;
- La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales; y,
- Las demás que en el ejercicio de sus atribuciones les correspondan por ley a las municipalidades.
- La legitimidad de los derechos enunciados en las disposiciones anteriores se ampara en el principio de subsidiariedad, cuyo propósito es el de garantizar a los titulares de los órganos de gobierno municipal, la toma de decisiones lo más cercana posible del ciudadano, con plena armonía entre las acciones y decisiones

del gobierno municipal con las de definición de políticas, regulación y control del Gobierno Central.

Las municipalidades tienen las atribuciones siguientes:

- Elaboración y ejecución de planes de desarrollo del municipio;
- Control y regulación del desarrollo urbano, uso y administración de las tierras municipales, ensanchamiento del perímetro de las ciudades y el mejoramiento de las poblaciones de conformidad con lo prescrito en la Ley;
- Ornato, aseo e higiene municipal;
- Construcción de redes de distribución de agua potable, alcantarillado para aguas negras y alcantarillado pluvial, así como su mantenimiento y administración;
- Construcción y mantenimiento de vías públicas por sí o en colaboración con otras entidades.
- Construcción y administración de cementerios, mercados, rastros y procesadoras de carne, municipales;
- Protección de la ecología, del medio ambiente y promoción de la reforestación;
- Mantenimiento, limpieza y control sobre las vías públicas urbanas, aceras, parques y playas que incluyen su ordenamiento, ocupación, señalamiento vial urbano, terminales de transporte urbano e interurbano. El acceso a estos lugares es libre, quedando, en consecuencia, prohibido cualquier cobro, excepto cuando se trate de recuperación de la inversión mediante el sistema de contribución por mejoras legalmente establecido;
- Fomento y regulación de la actividad comercial, industrial, de servicios y otros;
- Control y regulación de espectáculos y de establecimientos de diversión pública, incluyendo restaurantes, bares, clubes nocturnos, expendios de aguardiente y similares;
- Suscripción de convenios con el Gobierno Central y con otras entidades descentralizadas con las cuales concurra en la explotación de los recursos, en los que figuren las áreas de explotación, sistemas de reforestación, protección del medio ambiente y pagos que les correspondan; Las entidades con las que las Municipalidades acuerden los convenios mencionados, otorgarán permisos o contratos, observando lo prescrito en los convenios;
- Promoción del turismo, la cultura, la recreación, la educación y el deporte;
- Creación y mantenimiento de cuerpos de bomberos;
- Prestación de los servicios públicos locales, y mediante convenio, los servicios prestados por el Estado o instituciones autónomas, cuando convenga a la municipalidad;
- Celebración de contratos de construcción, mantenimiento o administración de los servicios públicos u obras locales con otras entidades públicas o privadas, según



su conveniencia, de conformidad a la ley; Cuando las Municipalidades otorguen el contrato para la construcción de obras o prestación de servicios municipales a empresas particulares con recursos de éstas, podrán autorizarlas a recuperar sus costos y obtener una utilidad razonable, por medio del sistema de cobro más apropiado. Sin perjuicio de los derechos que correspondan a la municipalidad;

- Coordinación e implantación de las medidas y acciones higiénicas que tiendan a asegurar y a preservar la salud y bienestar general de la población, en lo que al efecto señala el Código de Salud;
- Gestión, construcción y mantenimiento, en su caso, de los sistemas de electrificación del municipio, en colaboración con la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE); y,
- Coordinación de sus programas de desarrollo con los planes de desarrollo nacionales.

La municipalidad es el órgano de gobierno y administración del municipio, dotada de personalidad jurídica de derecho público y cuya finalidad es lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la

Constitución de la República y demás leyes; serán sus objetivos los siguientes:

- Velar por que se cumplan la Constitución de la República y las Leyes;
- Asegurar la participación de la comunidad en la solución de los problemas del municipio;
- Alcanzar el bienestar social y material del Municipio, ejecutando programas de obras públicas y servicios;
- Preservar el patrimonio histórico y las tradiciones cívico-culturales del Municipio; fomentarlas y difundirlas por sí o en colaboración con otras entidades públicas o privadas;
- Propiciar la integración regional;
- Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente;
- Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del Municipio; y,
- Racionalizar el uso y explotación de los recursos municipales, de acuerdo con las prioridades locales y los programas de desarrollo nacional.

La creación o fusión de municipios corresponde al Congreso Nacional.

Para la creación y fusión de un municipio es necesario cumplir los requisitos siguientes:

- Tener una población no inferior a treinta mil (30,000.00) habitantes;
- Garantizar un ingreso anual igual al cincuenta por ciento (50%) del presupuesto de los ingresos corrientes del municipio del cual se habrá de desmembrar, excepto aquellos que se desmembren de ciudades con una población mayor de ciento cincuenta mil (150,000) habitantes, en cuyo caso solo se exigirá el diez (10%) por ciento de ingreso anual con respecto a los ingresos corrientes del municipio matriz;
- Cuando ocurra un desmembramiento no se podrá fraccionar ni aislar los servicios públicos existentes; sin embargo, para su administración y control se deberán celebrar los convenios correspondientes, los cuales tendrán fuerza de ley;
- Territorio continuo no menor de cuarenta (40) kilómetros cuadrados, debidamente delimitado, por la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia, previo dictamen del Instituto Geográfico Nacional con la concurrencia de las partes y considerando aspectos de levantamiento topográfico, delimitación y demarcación del territorio; y,
- Plebiscito favorable para la creación del municipio con un resultado en que haya participación como mínimo el diez por ciento (10%), de los ciudadanos del área geográfica, que lo conformará, el cual será convocado por la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia, cuando así lo soliciten por escrito por lo menos mil ciudadanos residentes en el área que se propone desmembrar, cuyo plebiscito será supervisado por el Tribunal Nacional de Elecciones (T.N.E.). En todo lo demás el Reglamento de esta Ley regulará esta materia.

El Congreso Nacional, previo a la aprobación de la creación de un municipio, deberá oír la opinión del Poder Ejecutivo, por conducto de la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia, cuya opinión deberá ser evacuada en el plazo perentorio de noventa (90) días.

En la solicitud deberá acreditarse, además, que en el nuevo término propuesto, no se están alcanzando equitativamente los objetivos establecidos en esta Ley por carecer de gobierno propio y que además, la creación del nuevo municipio no impide que aquel, del cual se desmembra, alcance dichos objetivos, ni cumplir con los requisitos establecidos.

En casos especiales de importancia estratégica o interés nacional debidamente calificado, principalmente por razones de soberanía, el Congreso Nacional, a propuesta del Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia, podrá crear municipios que no llenen los requisitos indicados en el artículo anterior, siempre que se obtengan dos tercios de los votos del Congreso Nacional.

En el primer año de gestión de todo nuevo municipio, el Gobierno Central, le transferirá, en calidad de adelanto una cantidad no inferior a medio millón de Lempiras (L.500.000.00). Este adelanto será amortizado con los recursos provenientes de las transferencias anuales que posteriormente le corresponden al nuevo municipio de acuerdo con la Ley. Sin embargo, las amortizaciones no podrán ser superiores al veinte por ciento (20%) de dichas transferencias anuales.

Los Municipios que dejaren de reunir cualquiera de dichos requisitos por más de dos (2) años consecutivos, deberán mancomunarse obligatoriamente con otro u otros contiguos. Desaparecida la causa que le dio origen, podrá disolverse la mancomunidad.

La mancomunidad, no supone la extinción ni la fusión de los municipios, salvo que así lo conviniere, en este último caso, deberá ser aprobado por el Congreso Nacional, previo plebiscito con resultado favorable convocado por las Corporaciones Municipales respectivas.

Además, deberán mancomunarse de manera obligatoria aquellos municipios contiguos que conformen zonas conurbanas.

Todo convenio de mancomunidad deberá inscribirse en un libro especial que llevará la Gobernación Departamental, cuyo registro será público. En dicho documento se hará constar las modalidades de organización, coordinación, planificación y cooperación recíproca y la forma de compartir los costos.

En el Consejo de Mancomunidad, participarán los Alcaldes con voz y voto, será presidido por el Alcalde que cuente con mayor población a quien se denominará Alcalde

Mayor. El Consejo será asistido con carácter consultivo y únicamente con voz, por un representante de los Consejos de Desarrollo Municipal, respectivos.

Los Municipios para su mejor administración se podrán dividir, además de ser cabeceras municipales, en ciudades, aldeas, y caseríos; y las ciudades en colonias y barrios.

Las Municipalidades están en la obligación de levantar el catastro urbano y rural de su término municipal y elaborar el Plan Regulador de las ciudades.

Se entiende por Plan Regulador el instrumento de planificación local que define en un conjunto de planos, mapas, reglamentos y cualquier otro documento gráfico o de otra naturaleza, la política de desarrollo y los planes para la distribución de la población, uso de la tierra, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales, saneamiento y protección ambiental, así como la de construcción, conservación y rehabilitación de áreas urbanas.

La fusión de los Municipios limítrofes, a fin de constituir uno solo, podrá realizarse mediante el procedimiento establecido para su creación cuando concurren las circunstancias siguientes:

- Carestía de recursos suficientes para atender los servicios mínimos exigidos por esta Ley en cada uno de los Municipios;
- Confusión de sus núcleos urbanos como consecuencia del desarrollo urbanístico;
- Existencia de notorios motivos de necesidad, o conveniencia económico administrativa, y;
- Plebiscito con un resultado afirmativo del setenta por ciento (70%) de los ciudadanos de cada uno de los municipios a fusionarse.

#### *Población Y Organización*

El término municipal es el espacio geográfico hasta donde se extiende la jurisdicción y competencia de un municipio.

Todo término municipal forma parte de un Departamento, sujeto a la jurisdicción departamental. La extensión departamental no se modificará por efecto de cambios en los territorios municipales. Ningún Municipio podrá extenderse a otro departamento.

Los habitantes del término municipal se clasifican en vecinos y transeúntes.

Los vecinos son las personas que habitualmente residen en el municipio;

Los transeúntes son las personas que temporalmente se encuentran en el municipio.

Los vecinos de un municipio tienen derechos y obligaciones. Son sus derechos los siguientes:

- Optar a los cargos municipales de elección o de nombramiento;
- Residir en el término municipal en forma tranquila y no ser inquietado por sus actividades lícitas;
- Hacer peticiones por motivos de orden particular o general y obtener pronta respuesta, así como reclamar contra los actos, acuerdos o resoluciones de la municipalidad y deducirle responsabilidades, si fuere procedente;
- Recibir el beneficio de los servicios públicos municipales;
- Participar de los programas y proyectos de inversión y a ser informados de las finanzas municipales;
- Participar en la gestión y desarrollo de los asuntos locales;
- Pedir cuentas a la Corporación Municipal sobre la gestión municipal, tanto en los cabildos abiertos por medio de sus representantes, como en forma directa, y;
- Los demás derechos contemplados en la Constitución de la República y las Leyes.

Son sus obligaciones, las siguientes:

- Ejercer los cargos para los cuales fueron electos en la Municipalidad;
- Tributar de conformidad al Plan de Arbitrios y la presente Ley;
- Participar en la salvaguarda de los bienes patrimoniales y valores cívicos, morales y culturales del municipio y preservar el medio ambiente, y;
- Las demás obligaciones contenidas en la Constitución de la República y las Leyes.

#### *Corporación Municipal y su Funcionamiento*

La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal; en consecuencia, le corresponde ejercer las facultades siguientes:

- Crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con esta Ley;
- Crear, suprimir, modificar y trasladar unidades administrativas. Asimismo, podrá crear y suprimir empresas, fundaciones o asociaciones, de conformidad con la Ley, en forma mixta, para la prestación de los servicios municipales;
- Aprobar el presupuesto anual a más tardar el treinta (30) de noviembre del año anterior, así como sus modificaciones. Efectuar el desglose de las partidas globales y aprobar previamente los gastos que se efectúen con cargo a las mismas;
- Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad;
- Nombrar los funcionarios señalados en esta Ley;
- Dictar todas las medidas de ordenamiento urbano;
- Aprobar anualmente el Plan de Arbitrios, de conformidad con la Ley;
- Conferir, de conformidad con la Ley, los poderes que se requieran;
- Celebrar asambleas de carácter consultivo en cabildo abierto con representantes de organizaciones locales, legalmente constituidas, como ser: comunales, sociales, gremiales, sindicales, ecológicas y otras que por su naturaleza lo ameritan, a juicio de la Corporación, para resolver todo tipo de situaciones que afecten a la comunidad;
- Convocar a plebiscito a todos los ciudadanos vecinos del término municipal, para tomar decisiones sobre asuntos de suma importancia, a juicio de la Corporación. El resultado del plebiscito será de obligatorio cumplimiento y deberá ser publicado;
- Recibir, aprobar o improbar todo tipo de solicitudes, informes, estudios y demás que de acuerdo con la Ley deben ser sometidos a su consideración y resolver los recursos de reposición;
- Crear premios y reglamentar su otorgamiento;
- Aprobar la contratación de financiamientos y recibir donaciones, de acuerdo con la Ley;
- Conocer en alzada de las resoluciones de las dependencias inmediatas inferiores.
- Declarar el estado de emergencia o calamidad pública en su jurisdicción, cuando fuere necesario y ordenar las medidas de convenientes;
- Designar los Consejeros Municipales;
- Planear el desarrollo urbano determinando, entre otros, sectores residenciales, cívicos, históricos, comerciales, industriales y de recreación, así como zonas oxigenantes, contemplando la necesaria arborización ornamental;
- Disponer lo conveniente sobre trazado, apertura, ensanche y arreglo de las calles de las poblaciones y caseríos; y conceder permiso para ocuparlas con canalización subterránea y postes para alambres y cables eléctricos, rieles para

ferrocarriles, torres y otros aparatos para cables aéreos y en general, con accesorios de empresas de interés municipal;

- Sancionar las infracciones a los acuerdos que reglamenten el urbanismo y planeamiento de las ciudades, con la suspensión de las obras, demolición de lo construido y sanciones pecuniarias; y,
- Ejercitar de acuerdo con su autonomía toda acción dentro de la Ley.

Para atender estas facultades, la Corporación Municipal nombrará las comisiones de trabajo que sean necesarias, las cuales serán presididas por el Regidor nombrado al efecto.

La Corporación Municipal estará integrada por un Alcalde, un Vice Alcalde y por un número de Regidores. Al partido político que ganare la Alcaldía le corresponderá el Vice Alcalde. El Vice Alcalde gozará de los mismos derechos de los Regidores, con voz y sin voto, y la ausencia de los Regidores será cubierta de acuerdo como manda la Ley, salvo en el caso de ejercer la titularidad que llega a gozar de todos los privilegios.

#### *Alcalde Municipal*

Las facultades de administración general y representación legal de la Municipalidad corresponden al Alcalde Municipal.

El Alcalde Municipal presidirá todas las sesiones, asambleas, reuniones y demás actos que realizase la Corporación.

El Alcalde Municipal es la máxima autoridad ejecutiva dentro del término municipal y sancionará los acuerdos, ordenanzas y resoluciones emitidos por la Corporación Municipal, convirtiéndolas en normas de obligatorio cumplimiento para los habitantes y demás autoridades.

En consecuencia, toda otra autoridad, civil o de policía, acatará, colaborara y asistirá en el cumplimiento de dichas disposiciones El Alcalde no podrá ausentarse de sus labores por más de diez (10) días, sin autorización de la Corporación Municipal, so pena de incurrir en responsabilidad.

En ausencia o incapacidad del Alcalde lo sustituirá el Vice Alcalde.

Cuando vacare definitivamente el Alcalde y el Vice Alcalde, ambos serán sustituidos conforme al procedimiento establecido por la Ley. Si la ausencia fuese temporal, el cargo será llenado por el Regidor que designe el Alcalde.

El Vice Alcalde devengará el sueldo que le asigne la Corporación Municipal y cumplirá las funciones que le delegue el Alcalde Municipal.

El salario que se le asigne al Vice Alcalde no deberá ser menor que el que devengan los Regidores de tiempo completo.

El Alcalde presentará a la Corporación Municipal un informe trimestral sobre su gestión y uno semestral al Gobierno Central por conducto de la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia.

El Alcalde someterá a la consideración y aprobación de la Corporación Municipal, los asuntos siguientes:

- Presupuesto por programas del plan operativo anual;
- Plan de Arbitrios;
- Ordenanzas Municipales;
- Reconocimientos que se otorguen a personas e instituciones por relevantes servicios prestados a la comunidad;
- Manual de clasificación de Puestos y Salarios;
- Reglamentos especiales; y,
- Los demás que de conformidad con esta
- Ley sean de competencia de la Corporación.

#### *Comisionado Municipal Y Las Comisiones Ciudadanas De Transparencia Municipal*

Toda Municipalidad tendrá un Comisionado Municipal nombrado por la Corporación Municipal, de una nómina de cuatro (4) personas propuestas por las organizaciones de la sociedad civil en cabildo abierto y durará dos (2) años en el ejercicio de su cargo.



El Comisionado Municipal deberá ser mayor de edad, encontrarse en el pleno goce de sus derechos civiles, de reconocido liderazgo, solvencia moral y con residencia continua en los últimos cinco (5) años en el municipio al momento de su postulación. Son funciones y atribuciones del Comisionado Municipal:

- Procurar el cumplimiento de la presente Ley y su Reglamento, cuidando la defensa de los derechos humanos, con atención especial a grupos vulnerables;
- Velar por que la administración de los servicios públicos este fundamentada en un mejor servicio a la ciudadanía;
- Vigilar que se cumplan los plazos de Ley en la elaboración del presupuesto y la adecuada distribución de los recursos;
- Presentar toda clase de peticiones a las autoridades municipales con derecho a obtener respuesta oportuna;
- Solicitar a la Corporación Municipal la celebración de plebiscitos o de cabildos abiertos en temas trascendentales para la vida del municipio;
- Vigilar por la pronta respuesta ante solicitudes, informes y otros sometidos a consideración de la Corporación Municipal, por parte de la ciudadanía u otro ente, dentro de los plazos del procedimiento administrativo;
- Verificar que los financiamientos y donaciones cumplan con el fin para el cual fueron gestionados y otorgados;
- Supervisar la ejecución de los subsidios que se otorguen a los patronatos y organizaciones civiles;
- Supervisar el manejo de los fondos que perciben las Juntas de Agua, protección de los recursos y sus componentes; y,
- Exigir una conformación técnica, enfoque de género y operatividad del Consejo de Desarrollo Municipal.

Los planes, programas y proyectos que ejecute el Comisionado deberán guardar concordancia con el Plan de Desarrollo Municipal, asignándole una partida dentro del

Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, a través del Comisionado Nacional de los Derechos Humanos, para gastos de oficina y movilización conforme a la partida correspondiente.

Para el ejercicio de las responsabilidades de contralor el Comisionado Municipal vigilará la transparencia de los actos de los funcionarios que ejercen cargos de elección, así como de los servidores permanentes o temporales nombrados por acuerdo municipal

o por contrato, tanto en las municipalidades como en las mancomunidades o asociaciones de municipios.

Los esfuerzos para garantizar la transparencia del Gobierno Municipal estarán orientados por un Programa de Transparencia Municipal que el Comisionado Municipal preparará con el apoyo de la Comisión de Transparencia, con la participación de la Corporación Municipal y las organizaciones comunitarias que operan en el término municipal y que se aprobará en Cabildo.

En cada municipio se crearán las Comisiones Ciudadanas de Transparencia (CCT), teniendo como objetivo principal realizar auditorías sociales en el término municipal, entendiéndose esta como el proceso de participación ciudadana, tanto de hombres como de mujeres, orientado a vigilar los procesos de la gestión pública que aseguren la transparente ejecución de programas y proyectos, así como la prestación de servicios públicos de manera eficaz y eficiente.

La Comisión podrá establecer coordinación con el Comisionado Municipal en aquellas actividades afines a su trabajo.

Para la conformación de esta Comisión, la Corporación Municipal brindará todo el apoyo necesario a la sociedad civil para que esta en asambleas de representantes de organizaciones comunitarias, gremiales, empresariales y todas aquellas de carácter social existentes en el término municipal, elijan a la Comisión Ciudadana de Transparencia, la cual ejercerá sus funciones durante un período de tres (3) años, pudiendo ser reelectos por un período más.

La Comisión Ciudadana de Transparencia (CCT) estará integrada por un mínimo de cinco (5) miembros y contará con el apoyo de los auditores sociales comunitarios que serán nombrados por cada comunidad. Para ser miembro de la Comisión Ciudadana de Transparencia (CCT) se requerirá estar en el pleno goce de los derechos ciudadanos y ser de reconocida solvencia moral. De la asamblea ciudadana en la que se elija a la Comisión Ciudadana de Transparencia (CCT) se levantará acta donde constarán todos los detalles de la elección y el nombre de los integrantes de la misma, esta será

presentada para su inscripción en el registro que al efecto llevará la Municipalidad y será juramentada por el Alcalde Municipal o su representante.

Las formas de funcionamiento de la Comisión Ciudadana de Transparencia (CCT) serán reguladas por su respectivo reglamento, el cual será elaborado por la Comisión y consensado con la Corporación Municipal para su aprobación.

Son atribuciones de la Comisión Ciudadana de Transparencia, las siguientes:

- Vigilar la participación de la ciudadanía en la socialización del presupuesto municipal;
- Velar porque el nombramiento y destitución de servidores públicos municipales sea de acuerdo a los manuales y las leyes del Estado;
- Verificar que los cabildos abiertos y otros procedimientos de participación ciudadana respondan a los intereses de la ciudadanía, cumplan con los requisitos estipulados por la Ley, y dar seguimiento a los acuerdos;
- Garantizar la transparencia de los escrutinios en las elecciones de patronatos, plebiscitos o cabildos abiertos;
- Verificar que las respuestas ante peticiones ciudadanas de intervención de la Corporación Municipal sean respondidas imparcialmente;
- Verificar y dar seguimiento al estudio de impacto ambiental en toda obra pública y también obras privadas cuando atenten contra los intereses municipales;
- Apoyar al gobierno municipal en la creación de alianzas estratégicas con las distintas organizaciones públicas y privadas y grupos locales que actúen en el ámbito municipal, potenciando la autonomía municipal;
- Participar en acciones conjuntas de evaluación de los servicios públicos que presta la municipalidad y otras entidades públicas presentes en el territorio y plantear las recomendaciones del caso;
- Verificar e informar sobre la ejecución de proyectos comunitarios bajo cualquier modalidad de financiamiento, otorgados a patronatos o cualquier otra forma de organización comunitaria pública y de sociedad civil presente en el municipio;
- Apoyar a la Corporación Municipal en la corresponsabilidad ciudadana de pagar los tributos municipales;
- Velar por el cumplimiento de la Ley de Transparencia de Acceso a la Información Pública.
- Contribuir a la identificación y prevención de actos de corrupción de los funcionarios públicos existentes en el territorio;
- Otros afines a su competencia que la Comisión estime conveniente;

- Brindar informes a la Corporación Municipal de las auditorías sociales realizadas; y, Dar control y seguimiento a la ejecución presupuestaria de la Corporación Municipal.

(El Congreso Nacional, 1927)

### *Ingresos Municipales*

Los ingresos de la Municipalidad se dividen en tributarios y no tributarios. Son tributarios los que provienen de impuestos, tasas por servicios y contribuciones, y no tributarios, los que ingresan a la municipalidad en concepto de ventas, transferencias, subsidios, herencias, legados, donaciones, multas, recargos, intereses y créditos.

El impuesto es la prestación en dinero que la Municipalidad exige a las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines, sin estar obligada a una contraprestación equivalente.

Tienen el carácter de Impuestos Municipales los determinados por la Ley de Municipalidades y cualquier otro establecido como tal en las leyes especiales.

La Tasa Municipal es la suma de dinero que la Municipalidad percibe, por la prestación efectiva de un servicio público a una persona determinada, natural o jurídica.

Sin perjuicio de lo establecido en el Artículo 84 de la Ley de Municipalidades, se entenderá comprendido bajo este concepto la prestación de un servicio público, directo o indirecto; el que utiliza bienes municipales o ejidales, el que utiliza el espacio municipal aéreo, superficial o subterráneo, los recursos naturales de cualquier tipo, el que recibe beneficios directos o indirectos por el mantenimiento o desarrollo de la Infraestructura Urbana Municipal y; el que solicita la prestación de un servicio administrativo.

En la medida en que se presten otros servicios a la comunidad, no especificados aún en este Plan de Arbitrios, éstos se regularán mediante Acuerdos Municipales y los mismos formarán parte del presente Plan.

La Recuperación de Inversiones es una obligación que la Corporación Municipal impone a los propietarios o poseedores de bienes inmuebles y demás beneficiarios, para

la recuperación total o parcial de la inversión que realice el Municipio en la ejecución de ciertas obras públicas locales.

Esta recuperación podrá hacerse de dos maneras:

- Por contribución por Mejoras;
- Por beneficios recibidos por los usuarios de la obra.

A estos efectos el sujeto pasivo de la obligación será entonces:

- La propiedad cercana a dichas obras;
- La persona beneficiada por la misma; o
- Los vehículos automotores particulares o públicos y sus usuarios.

Esta recuperación se realizará según la determinación que de tal beneficio haga la Alcaldía, por conducto de la Dirección de Finanzas y Administración junto con la dependencia correspondiente.

La Municipalidad está facultada para determinar las cuotas con carácter general para todos los contribuyentes, tomando en cuenta:

- La naturaleza de la obra o mejora;
- El grado o porcentaje de beneficio directo o indirecto;
- El monto total que corresponde financiar;
- El plazo de la recuperación;
- Las condiciones económicas y sociales de la comunidad beneficiada; y,
- Los compromisos adquiridos por la Municipalidad para ejecutar tales proyectos.

La Municipalidad, en el desarrollo de actividades de beneficio comunitario, así como en el proceso de recuperación de la inversión, podrá constituir fideicomisos con la banca nacional.

Los Derechos se adquieren con los pagos obligatorios que realiza el contribuyente, ya sea por la utilización de los recursos de dominio público dentro del término municipal del Distrito Central, o por la obtención de licencias o autorizaciones para ejercer o gozar de derechos, respecto a asuntos que están bajo la competencia de la Municipalidad.

La Multa es la sanción pecuniaria principal que impone la Municipalidad por la violación o incumplimiento de las Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y demás disposiciones municipales, así como por la falta de cumplimiento puntual de las obligaciones municipales.

Constituirán sanciones accesorias: el decomiso, la pérdida de las concesiones, privilegios, prerrogativas o exenciones.

Cuando el decomiso no fuere posible por no poder aprehenderse las mercancías, será sustituido por multa igual al valor de aquellas.

Incurrirán en mora los contribuyentes, responsables, agentes retenedores o terceros que no paguen o depositen sus obligaciones tributarias dentro de los plazos establecidos para tal fin.

La mora empezará a correr, a partir del día siguiente a aquel en que debió efectuarse el respectivo pago o depósito, o en su caso, a partir de la fecha en que se cometió la falta.

Corresponde a la Corporación Municipal del Distrito Central, la creación, reforma o derogación de los gravámenes municipales, a excepción de los impuestos y otros cargos decretados por el Congreso Nacional de la República. Para este efecto, la Corporación Municipal del Distrito Central, hará de conocimiento de los contribuyentes las disposiciones pertinentes por medio de publicaciones en el Diario Oficial “La Gaceta”, La Gaceta Municipal.

## *Impuesto Sobre Industria, Comercio y Servicio*

### *Conceptos sobre impuestos de Industria, Comercio y Servicio*

El Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios, es el que paga de forma mensual, toda persona natural o comerciante individual o social, por su actividad mercantil, industrial, minera, agropecuaria, de prestación de servicios públicos y privados, de comunicación electrónica, constructoras de desarrollo urbanístico, casinos, instituciones bancarias de ahorro y préstamo, aseguradoras y toda otra actividad lucrativa, las cuales tributarán de acuerdo a su volumen de producción, ingresos o ventas anuales.

Para efectos de pago de este impuesto, son sujetos pasivos todas las personas naturales y jurídicas públicas o privadas que se dediquen de una manera continuada y sistemática al desarrollo de cualquiera de las actividades económicas indicadas en el párrafo anterior, ya sea en forma permanente o eventual.

Reglamento de la Ley de Municipalidades, el negocio o empresa que posea su casa matriz en el Municipio y tenga sucursales o agencias en diferentes lugares de la República, está obligada a declarar y tributar únicamente sobre el total de ingresos percibidos o generados en el Distrito Central, independientemente de que tenga o no, establecimiento u oficinas en éste.

Las empresas o negocios cuya casa matriz este domiciliada en otros municipios y que realicen ventas de mercaderías o servicios a empresas, negocios o comerciantes con domicilio en este municipio están obligadas a presentar en la fecha estipulada por este Plan una declaración jurada de estos ingresos. Para verificar dichos ingresos, estos contribuyentes quedan obligados a proporcionar toda la información requerida por los auditores de esta Municipalidad, aun en los casos en que los registros contables no sean llevados en este Municipio.

Los contribuyentes sujetos al Impuesto Sobre Industrias, Comercio y Servicio, deberán presentar en el mes de Enero de cada año una Declaración Jurada de sus ingresos obtenidos por sus actividades económicas del año calendario anterior, dicha declaración servirá de base para aplicar las respectivas tasas por millar y la suma de este

resultado será el impuesto mensual a pagar durante el año en que se presenta la declaración.

Los ingresos declarados también servirán de base para hacer los ajustes que correspondan a la Declaración Jurada del año inmediato anterior. La falta de presentación de la declaración en el plazo establecido se sancionara con una multa equivalente al impuesto de un mes.

El pago de este impuesto deberá efectuarse dentro de los primeros diez días de cada mes, a excepción del mes de enero que deberá pagarse a más tardar el 10 de febrero; a los pagos efectuados después del plazo establecido se les aplicará un recargo de interés anual, igual a la tasa activa que los bancos del Sistema Financiero Nacional utilizan en sus operaciones comerciales, más un recargo del dos por ciento (2%) anual calculado sobre saldos de conformidad al Artículo 109 de la Ley de Municipalidades.

Además de las tasas por servicios correspondientes, los billares pagarán mensualmente por cada mesa el equivalente a un salario mínimo diario correspondiente a la actividad comercial del Municipio del Distrito Central.

La fabricación y venta de los productos sujetos a control de precios por el Estado, pagará mensualmente su impuesto de acuerdo con el volumen de producción, ventas o ingresos anuales, según la escala siguiente:

Los contribuyentes sujetos Impuesto sobre Industrias, Comercios y Servicios, que incurran en la suspensión o cierre del negocio o cualquier otra modificación relacionada con la operación del negocio, están obligados a presentar en la Gerencia de Recaudación y Control Financiero, una Declaración Jurada sobre estos hechos dentro de los treinta (30) días siguientes a dichos actos.

Los cambios de domicilio, traspaso o cambio de propietario del negocio, cambio, modificación o ampliación de la actividad económica del negocio deberán ser declarados antes de ejecutar dicho acto, deberán ser notificados antes de ejecutar dicho acto.



Esta declaración servirá de base para actualizar los registros y calcular en su caso, el impuesto que corresponda pagar y que será enterado dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha de la presentación de la declaración.

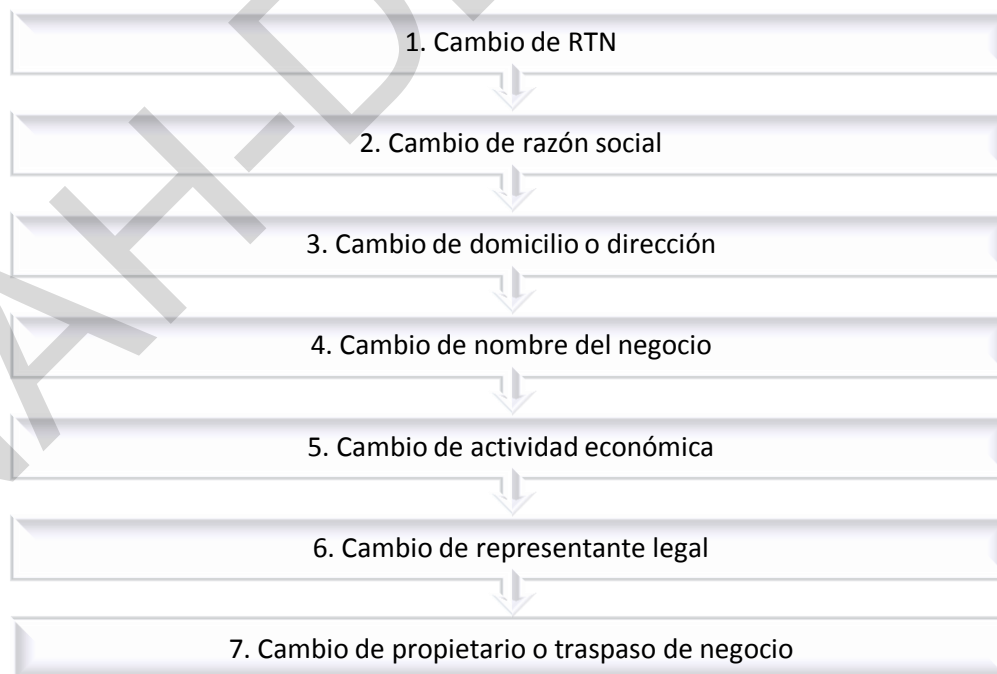
La falta de declaración o su presentación tardía causará una multa igual al impuesto de un mes y la falta de pago se sancionará con un recargo de interés anual, igual a la tasa activa que los bancos del Sistema Financiero Nacional utilizan en sus operaciones comerciales, más un recargo del dos por ciento (2%) anual calculado sobre saldos mensuales (Artículo 109 de la Ley de Municipalidades).

En el caso de enajenación del negocio a cualquier título el adquirente del negocio será solidariamente responsable de esta obligación.

Se presentarán ante la Gerencia de Atención al Ciudadano los siguientes cambios o modificaciones:

*Figura 1*

#### Cambios Obligados de Datos



1. Cambio de RTN alfa numérico a numérico, presentando los siguientes requisitos: 1. Solicitud dirigida a la Gerencia de Atención al Ciudadano solicitando el cambio. 2. Fotocopia del RTN Pág.12 Certificación del Acuerdo No.051-011 Plan de Arbitrios año 2012 nuevo. 3. Fotocopia de tarjeta de identidad del representante legal. 4. Fotocopia de la solvencia municipal del representante legal.

2. Cambio de razón social de comerciante individual a sociedad y viceversa: 1. Solicitud dirigida a la Gerencia de Atención al Ciudadano solicitando el cambio. 2. Fotocopia de la escritura pública nueva o modificada. 3. Formulario de volumen de ventas con los nuevos datos. 4. Fotocopia del RTN. 5. Fotocopia de tarjeta de identidad del propietario o del representante legal. 6. Fotocopia de la solvencia municipal del propietario o del representante legal. 7. Carta poder autenticada en caso de no ser el propietario o representante legal.

3. Cambio de domicilio o dirección: 1. Solicitud dirigida a la Gerencia de Atención al Ciudadano solicitando el cambio. 2. Compatibilidad aprobada en la Gerencia de Control de la Construcción cuarto piso. 3. Formulario de volumen de ventas con la nueva dirección. 4. Fotocopia de tarjeta de identidad del dueño del negocio o representante legal si es una sociedad. 5. Fotocopia de la solvencia municipal del dueño del negocio o representante legal si es una sociedad. 6. Carta poder autenticada en caso de no ser el propietario o representante legal.

4. Cambio de nombre del negocio: 1. Solicitud dirigida a la Gerencia de Atención al Ciudadano solicitando el cambio. 2. Formulario de volumen de ventas con el nuevo nombre del negocio. 3. Fotocopia de la solvencia municipal del dueño del negocio o representante legal si es una sociedad. 4. Copia de la escritura pública en caso de ser sociedad. 5. Carta poder autenticada en caso de no ser el propietario o representante legal.

5. Cambio de actividad económica: 1. Solicitud dirigida a la Gerencia de Atención al Ciudadano solicitando el cambio. 2. Compatibilidad aprobada en la Gerencia de Control de la Construcción cuarto piso. 3. Formulario de volumen de ventas. 4. Fotocopia de tarjeta de identidad del dueño del negocio o representante legal

si es una sociedad. 5. fotocopia de la solvencia municipal del dueño del negocio o representante legal si es una sociedad. 6. Copia de la escritura original. 7. Carta poder autenticada en caso de no ser el propietario o representante legal.

6. Cambio de representante legal: 1. Solicitud dirigida a la Gerencia Atención al Ciudadano solicitando el cambio. 2. Acreditación del nuevo representante legal mediante punto de acta sí se trata de entidad sin fines de lucro, y escritura de nombramiento de sí trata de una empresa. 3. Fotocopia de tarjeta de identidad del nuevo representante legal. 4. Fotocopia de la solvencia del nuevo representante legal. 5. Formulario de volumen de ventas con el nuevo representante legal. 6. Carta poder autenticada en caso de no ser el propietario o representante legal.

7. Cambio de propietario o traspaso de negocio: 1. Solicitud dirigida a la Gerencia de Atención al Ciudadano solicitando el cambio. 2. Llenar dos formularios de volumen de ventas (uno por cierre y otro por apertura). 3. Fotocopia de tarjeta de identidad y solvencia del nuevo dueño. 4. Si es una sociedad copia del RTN. 5. Si es una sociedad escritura pública actual. 6. Traspaso y autentica original con copia de cada una. 7. Carta poder autenticada en caso de no ser el propietario o representante legal. (Secretaría Municipal del Distrito Central, 2012)

## **CAPÍTULO III:**

# **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

En este capítulo se señalan cada uno de los aspectos relacionados con la metodología seleccionada, los cuales están justificados por el investigador, con la finalidad de describir la forma en que se abordó el problema de investigación.

### **3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio está basado en un enfoque cualitativo el cual según Roberto Hernández Sampieri; Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio este “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.” Este enfoque de investigación ayudará a describir las gestiones de recaudación las cuales no se pueden comprobar numéricamente, así mismo identificar las debilidades del proceso actual para realizar las reformas necesarias. (Sampieri, 2003)

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación utilizado es descriptivo ya que según Roberto Hernández Sampieri; Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio este tipo de estudio “Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas.” Según las características de la investigación y sus objetivos generales y específicos el estudio descriptivo es el más propio a utilizar para la obtención de los resultados esperados. Así mismo converge el tipo de investigación exploratoria, ya que hasta la actualidad no se ha realizado un estudio específicamente en este ámbito. (Sampieri, 2003)

### 3.3 MARCO MUESTRAL (POBLACIÓN Y MUESTRA)

El marco muestral es el mecanismo o material que permite delimitar o identificar en forma apropiada los elementos de una población. Todos y cada uno de los elementos del marco deben representar a sólo una unidad muestral y cada unidad muestral estará representada por solamente uno de los elementos del marco.

El marco muestral se desarrolla mediante un objeto único de campo, los datos serán recolectados directamente de la realidad, desde las fuentes primarias. Esto permitirá obtener los datos de las verdaderas condiciones de donde se desarrolla el problema de investigación.

### 3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realiza por medio de la observación directa y un cuestionario diseñado tipo entrevista directamente concerniente con los objetivos de la investigación.

### 3.5 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Con el fin del cumplimiento de los objetivos de la investigación se aplican distintas entrevistas al total de la población en este caso conformado por el personal del área de recaudación Volumen de Ventas (Industria, Comercio y Servicios) de la Alcaldía Municipal del Distrito Central. Se diseña un instrumento por cada función desempeñada en el área con el fin de obtener información específica de cada una de las partes del proceso. Siendo un total de 13 entrevistas y dos diseños específicos para área administrativa y área operativa. En referencia de la aplicación del instrumento se logran identificar cinco áreas específicas:

- Jefatura de Industria, Comercio y Servicio (ICS): Un elemento responsable de la dirección general del departamento ante la gerencia.
- Coordinación de Industria, Comercio y Servicio (ICS): Un elemento responsable de la supervisión de la gestión de recaudación del impuesto.
- Gestiones (gestión personalizada, callcenter, gestión de contratos): Seis elementos responsables directos de la recaudación y contacto telefónico y/o personal con el contribuyente.

- Gestión y control de citas y cierres: Un elemento responsable de la gestión legal y cierre de negocios.
- Logística y Campo: Cuatro elementos responsables del trabajo de campo y mensajería.

UNAH-DEGT-UDI

**CAPÍTULO IV:**  
**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**  
**PARA DISEÑO DEL PROCESO**  
**RESULTADO DE LOS**  
**INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**



## **CAPÍTULO IV**

### **IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PARA DISEÑO DEL PROCESO**

#### **RESULTADO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se procede a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos producto de la investigación, los cuales están relacionados al proceso de recaudación del Impuesto de Industria, Comercio y Servicios de la Alcaldía Municipal del Distrito Central. Cada resultado se muestra según los objetivos específicos mediante figuras y gráficos.

Según la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos y las metodologías de recolección de datos se ha logrado determinar el funcionamiento del área de recaudación de la Alcaldía Municipal del Distrito Central, que área específica se encarga de la gestión de recaudación, así como el proceso que se sigue en la actualidad, también los principales inconvenientes que se presentan y la normativa legal bajo la que se rigen. Por otro lado se logra obtener la percepción del contribuyente ante la gestión de recaudación.

#### 4.1 ENTREVISTAS Y SUS RESULTADOS ESTRUCTURADOS

##### *Entrevista al Jefe y coordinación del área encargada de ICS*

##### *Preguntas:*

- 1) ¿Cuál es el proceso general de recaudación del Impuesto de Industria Comercio y Servicios?
- 2) ¿Qué departamento de la alcaldía municipal realiza la gestión de recuperación o cobro del Impuesto de Industria Comercio y Servicios?
- 3) ¿Bajo qué leyes se respalda la recaudación del impuesto de Industria Comercio y Servicios?
- 4) ¿Cuáles son las actividades principales del departamento?
- 5) ¿Cuántas personas laboran el departamento de Industria Comercio y Servicios?
- 6) ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que puede mencionar del proceso actual?
- 7) ¿Qué mejoras considera que debería tener el proceso actual?
- 8) ¿Cómo jefe de área, cuáles son sus funciones específicas? ¿Cómo coordinador de área, cuáles son sus funciones específicas?
- 9) ¿Cómo coordinador de área, cuáles son sus funciones específicas?

*Respuestas obtenidas de las entrevistas, ordenadas de forma estructurada:*

##### *4.1.1 Proceso De Facturación, Recaudación y Registro De Los Ingresos*

El Proceso de Recaudación de los Ingresos de la Alcaldía Municipal del Distrito Central involucra distintas Gerencias dirigidas por la Dirección de Administración y

Finanzas como Gerencia de Atención al Ciudadano con su área de AER (Atiende, Entiende y Resuelve), la Gerencia de Recaudación y sus áreas de Contabilidad, Requerimiento por Mora, Impugnaciones, Contratos, La Gerencia de Tesorería y la Gerencia de Información y Sistemas, junto a Corporación TX, empresa contratada por el fiduciario (Ficohsa) para la implementación de la plataforma tecnológica y la asesoría en el proceso. Corporación TX recibe de la Gerencia de Información y Sistema de la Alcaldía Municipal previa instrucción de la Dirección de Finanzas y Administración, los valores a paramétricos en el sistema RISE según lo establecido en el Plan de Arbitrios Vigente, de esta forma cuando AER ingresa la declaración, el sistema realiza los cálculos en forma automática generando la liquidación, y mediante una interfaz con el Switch Bancario el banco ve reflejado en el sistema el valor a pagar por el contribuyente.

#### *4.1.2 Contratos De Recaudación con Instituciones Financieras*

La Alcaldía Municipal con el objeto de facilitar al contribuyente el pago de los diferentes impuestos y tasas ha contraído un préstamo sindicado con diferentes instituciones financieras con las cuales ha establecido contratos de recaudación logrando de esta forma incrementar el ingreso municipal y reducir la mora. En estos contratos se establecen las normas mediante las cuales el banco ejecutara a favor de la municipalidad, los servicios de recaudación de Ingresos Tributarios y No Tributarios de carácter municipal en el municipio del Distrito Central y a nivel nacional. Las Instituciones Financieras con las que se tiene contrato son Atlántida, Occidente, Trabajadores, Lafise, Ficensa, Ficohsa, Banadesa, Continental, Covelo, Banhcafe, Banpais, Bac Honduras.

Estas instituciones están obligados a recibir los pagos de los contribuyentes, revisar los pagos o casos que les indique por escrito la alcaldía, responder por la seguridad física de los documentos recibidos y los medios magnéticos, asumir la responsabilidad en actos dolosos e ilícitos que realice su personal en el cumplimiento de los contratos e informar a la municipalidad de todas las transacciones realizadas. Asimismo la Alcaldía Municipal es responsable de proporcionar a los bancos los valores

a aplicar a cada contribuyente, siendo de igual manera responsable de los desacuerdos que se puedan suscitar entre la municipalidad y sus contribuyentes. (Dirección de Fiscalización TSC, 2012)

El impuesto de Impuesto de Industria Comercio y Servicios está regido por las siguientes leyes:

- Ley de Municipalidades --- Decreto No. 134-90 y Su reglamento acuerdo No. 018-93

Considerando que constituyen documentos legales que amparan la Municipalidad en el cumplimiento de sus funciones en materia de recaudación de Impuestos.

- Plan de Arbitrios 2011--- certificación del Acuerdo No.049-010 Ley local, de obligatorio cumplimiento por todos los vecinos y transeúntes del Municipio, donde anualmente se establecen las tasas, gravámenes, las normas y procedimientos relativos al sistema tributario de la Municipalidad del Distrito Central.

#### *4.1.3 Proceso De Facturación de Impuesto de Industria, Comercio y Servicios*

El Contribuyente se presenta a AER (Atiende, Entiende y Resuelve) y entrega la Declaración de las Ventas Totales efectuadas en el año fiscal, el personal de AER se encarga de ingresar los datos al sistema, para generar la liquidación que tiene que cancelar el contribuyente para obtener su permiso de operación y el pago mensual que deberá realizar, inmediatamente se copia al Switch Bancario para que el contribuyente realice su pago el cual también se verá reflejado en tiempo real. (Dirección de Fiscalización TSC, 2012)

Como ya se mencionó la Alcaldía Municipal del Distrito Central (AMDC) no es la encargada directa de la recaudación del Impuesto sobre Industria Comercio y Servicios, este impuesto es recaudado por una empresa externa de recaudaciones, la cual se encarga de toda la gestión, con sus oficinas ubicadas en el edificio AMDC.

La gestión de recaudación actual de impuesto sobre Industria Comercio y Servicios de la Alcaldía Municipal se realiza de una manera simple, sin un proceso estándar, en el caso del personal técnico y operativo las funciones no están determinadas a través de un manual de funciones, las mismas se dictan por la costumbre y experiencia.

#### 4.1.4 Recuperación Directa de los Contribuyentes en Mora

Corporación TX como el ente recaudador directo contratado por AMDC posee el departamento de Volumen de Ventas (Industria, Comercio y Servicios) quien se encarga de gestionar la base de contribuyentes que se encuentran en mora o con pagos atrasados exclusivamente del Impuesto de Industria, Comercio y Servicios, Corporación TX, por medio del departamento de Volumen de Ventas está directamente relacionada con el área de recaudación de AMDC y con el área de Juzgado de policía quien gestiona los cierres que las empresas que caen en impago.

Esquema general de la gestión realizado por el área de Industria, Comercio y Servicio (ISC):

#### Cuadro 1

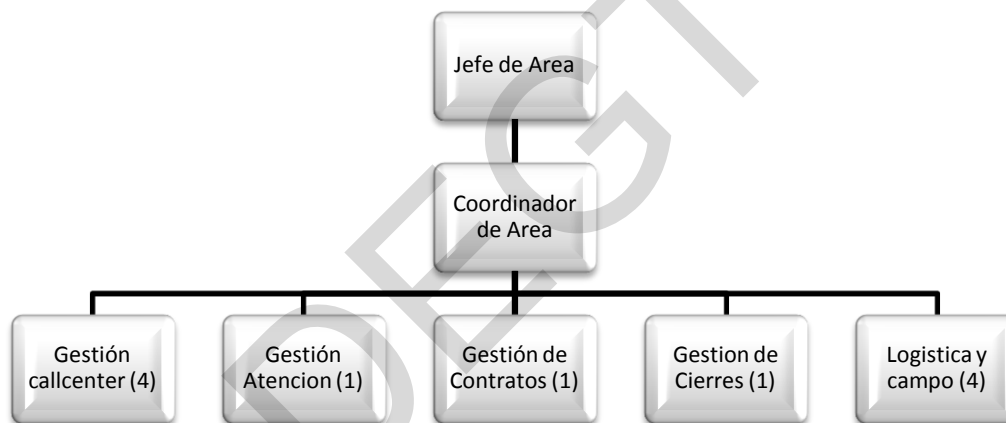
#### Esquema General de la Gestión

Actividad	Responsable
Envío de la base de mora actualizada	Área de sistemas Corp. TX.
Depuración y distribución de la base a los gestores.	Jefatura de Departamento de Volumen de Ventas Corp. TX.
Asignación de base mora a cada gestor de recaudación.	Coordinación de Departamento de Volumen de Ventas Corp. TX.
Gestión de la base de mora.	Gestores de call center
Atención personalizada a los contribuyentes gestionados.	Gestor de atención
Arreglos de pago (Contratos)	Gestor de contratos
Pago en los diferentes bancos	Contribuyente
Envío de requerimiento por impago	Logística y Campo
Envío de citación por omisión del requerimiento	Gestor de citas y cierres

Cierre del negocio por no presentarse a la cita.	Área legal y cierres de Departamento de Volumen de Ventas Corp. TX. Juzgado de policía AMDC.
--	---

El área que tiene la responsabilidad de la recaudación directa es el departamento de Volumen de Ventas (ICS) el cual está conformado por trece personas, quienes se distribuyen así:

*Figura 2*  
Organigrama Actual



Para la realización y cumplimiento de esas actividades no se sigue un proceso estipulado, tampoco fechas específicas, ni tiempos reglamentarios. A pesar de la falta de un proceso, gracias a que Corp. TX es una empresa privada contratada por AMDC para la labor de recaudación cuenta con las herramientas necesarias para la optimización del proceso, así también tienen desfases y oportunidades de mejora.

#### 4.1.5 Definición de Puestos y Funciones actual

##### Departamento de Volumen de Ventas (Industria, Comercio y Servicio)

Es el área de Corporación TX que sirve a apoyo a AMDC en la recaudación del Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios (ICS). En este departamento se planifican, diseñan y desarrollan todas las políticas, planes y estrategias de cobranzas a

empresas o negocios, con el fin de cumplir con los objetivos de recaudación. En este departamento actualmente laboran 13 personas, cuyas actividades diversas contribuyen a la recuperación del impuesto y al cumplimiento de los objetivos del área.

### 1. Jefatura de ICS

Es la unidad que dirige las estrategias organizacionales y operativas de recaudación correspondiente al departamento de Volumen de Ventas.

Funciones:

- Formular la planificación estratégica del departamento.
- Administrar y supervisar eficientemente la ejecución de la recaudación de departamento.
- Diseñar las políticas para las distintas campañas de cobranza.
- Diseñar campañas de información y cultura tributaria para los contribuyentes.
- Asegurar que se documentan e informan las modificaciones realizadas de algún proceso o actividad del departamento.
- Depuración de la base de mora para la gestión de cobro.
- Formar y desarrollar equipos de alto rendimiento para la consecución de resultados.
- Programar y dar seguimiento a las actividades diarias de su personal a cargo.
- Dar seguimiento a casos especiales de contribuyentes.
- Realizar reportes mensuales de recaudación.
- Elaborar los controles necesarios para el óptimo funcionamiento del departamento.
- Acudir puntual y formalmente a los eventos a los que sea requerido (Dentro y fuera de la organización).
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Coordinar capacitación para el personal del área.
- Las inherentes al cargo.

## 2. Coordinación de ICS

Es la unidad que coordina y controla la gestión de cobranza, los requerimientos y citaciones a contribuyentes en mora y los cierres de negocio.

Funciones:

- Supervisar el cumplimiento de las diferentes metas establecidas a los gestores de cobro personalizado.
- Planificar acciones y estrategias de cobranza.
- Asignación de base de mora a cada gestor.
- Elaboración y envío de reportes de recaudación a la Jefatura de Volumen de Ventas
- Elaborar y enviar informe de gestión para el pago de comisiones del personal a cargo.
- Instruir a los gestores cobros en sus actividades diarias de gestión de atención personalizada, llamadas, contratos, requerimientos, citas y cierres.
- Los inherentes al cargo.

### *Entrevista a Gestores de Cobros y Logística del área de Recaudación*

*Preguntas:*

- 1) ¿Cuáles son sus funciones específicas en el proceso de recaudación del impuesto de Industria, Comercio y Servicios?
- 2) ¿Cuáles son sus actividades específicas?
- 3) ¿Cuánto tarda aproximadamente en cada actividad realizada?
- 4) ¿Considera que sus funciones y actividades contribuyen de forma directa al proceso de recaudación?
- 5) ¿Con que inconvenientes de enfrenta para cumplir con sus actividades?
- 6) ¿Qué parte del proceso considera la más importante?
- 7) ¿Qué parte del proceso considera deficiente o innecesaria?
- 8) ¿Si pudiera sugerir un cambio o mejora cual sería?



*Respuestas obtenidas de las entrevistas, ordenadas de forma estructurada:*

3. Cobro por Call center

Es la unidad encargada de realizar la gestión de cobranza telefónicamente.

Funciones:

- Atender telefónicamente a las consultas de los contribuyentes referentes a la declaración y pago del impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios.
- Administrar eficientemente la cartera de contribuyentes asignada y darle seguimiento a la gestión de cobranza.
- Gestionar el pago de mora a partir de dos (2) cuotas vencidas.
- Cumplir con la meta diaria de gestiones.
- Cumplir con la meta mensual de actualizaciones de datos.
- Administrar y enviar los listados de requerimientos, citas y cierres.
- Cumplir con la meta mensual de recaudación.
- Elaborar y enviar semanalmente el listado de ilocalizables a la coordinación de Volumen de Ventas.

4. Gestión Personalizada

Es la unidad encargada de realizar el cobro del impuesto sobre Industria, Comercio y Servicio en contacto directo con los contribuyentes.

Funciones:

- Atender personalmente las consultas de los contribuyentes referentes a la declaración, pago del impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios.
- Administrar eficientemente la cartera de contribuyentes asignada y darle seguimiento a la gestión de cobranza.
- Gestionar el pago de la mora a partir de tres (3) cuotas vencidas.
- Cumplir con la meta diaria de gestiones.
- Cumplir con la meta mensual de actualizaciones de datos.
- Administrar y enviar los listados de requerimientos, citas y cierres.
- Cumplir con la meta mensual de recaudación.

- Elaborar y enviar semanalmente el listado de ilocalizables a la coordinación de Volumen de Ventas.

#### 5. Gestión de Contratos

Es la unidad encargada de la gestión de cobro de los contratos de pago del impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios en contacto directo con el contribuyente.

Funciones:

- Gestión de cobro diaria vía telefónica contribuyentes en mora de un mes de cuota de contrato.
- Actualización de base de datos de pagos diarios en contratos.
- Visitas a negocios de contribuyentes en mora e contratos.
- Entrega y control de entrega de documentos al área de logística.
- Brindar asistencia personalizada a los contribuyentes en referencia del trámite de contratos.

#### 6. Cierres

Es el área de Corporación TX que labora junto con el juzgado de policía, encargada de asuntos legales, comparencias de citas y cierres de negocios e mora.

Funciones:

- Recibo y control de la lista de contribuyentes que no han comparecido a las citaciones.
- Coordinar los cierres que se realizaran junto con el juzgado de policía.
- Elaborar y analizar informes de la recaudación realizada por medio de los operativos de cierre.

#### 7. Logística y Campo

- Es la unidad responsable de supervisar y controlar la entrega de la documentación (estados de cuenta, requerimientos y citaciones) referente a la gestión de recaudación.
- Recibir la documentación por parte de la coordinación de Volumen de Ventas.
- Realizar labor de campo, entrega de la documentación a los contribuyentes.
- Elaborar un reporte semanal y mensual de la entrega de documentos.
- Las inherentes al cargo.

Según las respuestas obtenidas mediante las entrevistas no se mencionan un tiempo de tardanza específico en cualquiera de las áreas entrevistadas, se mencionó que no había un tiempo estipulado, tampoco una meta diaria por lo cual dependía de los días y la afluencia de trabajo que hubiese en ese momento. También se señala que las actividades que realizan ayudan consecuentemente a la recuperación del impuesto ya que los contribuyentes necesitan presión y apoyo para pagar. Los entrevistados afirman que los inconvenientes que enfrentan son los contribuyentes molestos que se presentaban con reclamos y quejas.

No se sugiere ningún cambio por los entrevistados ya que afirman hacer el trabajo se forma correcta y eficiente.

#### *4.1.6 Descripción de Procesos Actual*

##### *Proceso A: Planificación y Análisis de Información*

Responsable: Jefe de ICS (1)

1. Recibe la Base de mora en formato Excel
2. Retiene la base por 6-8 días hasta que el gestor termina la base anterior
3. Envía al Coordinador para la asignación a los gestores de cobros

Responsable: Coordinador de ICS (1)

1. Recibe la base de mora 8-6 días después del vencimiento de la misma
2. La asigna de forma manual y al azar a cada gestor (No tienen la misma cantidad de mora asignada)
3. Envía a los gestores en formato Excel

Responsable: Gestor de Call center (4)

1. Recibe la base de moras
2. Gestiona la base de moras

##### *Proceso B: Gestión de Cobro—Llamada*

Responsable: Gestor de Call center (4)

1. Busca a cada contribuyente en el sistema de registro de AMDC para identificar el número telefónico y agregarlo a la base de Excel

2. Realiza la llamada sin un script específico
3. Llega a un acuerdo con el contribuyente
4. No llega a un acuerdo (No hay proceso específico a seguir cuando el contribuyente no desea pagar)
5. Registra en la base formato Excel el acuerdo o desacuerdo con el contribuyente
6. Si el teléfono está sin respuesta llama otro día (No hay proceso para números equivocados y contribuyentes no contactados)

*Proceso C: Gestión de Cobro—Contrato*

Responsable: Gestor de Contratos (1)

1. Atiende al contribuyente que llega por sí solo a realizar el contrato
2. Realiza la solicitud del contrato
3. Envía al contribuyente al área de contratos (AMDC) para que ellos le orienten y firmen el contrato
4. No da seguimiento a la realización del contrato

(Cuando no hay contribuyentes el gestor de contratos no realiza ninguna actividad)

*Proceso D: Gestión de Cobro—Requerimiento/Cita*

Responsable: Gestor de Callcenter

1. En una fecha no definida una vez al mes elabora una lista de los contribuyentes que a conciencia desea enviar un requerimiento/cita (Contactados o no contactados)
2. Envía la lista a Coordinador de ICS

Responsable: Coordinador de ICS

1. Imprime los requerimientos/citas
2. Asigna a logística y campo

(No realiza informe ni lleva control de entrega o resultados)

Responsable: Logística y campo

1. Entrega los requerimientos/citas asignados
2. No presenta informe de entrega

(No existe proceso para los no localizados)

*Proceso E: Gestión de Cierres*

Responsable: Gestor de Cierres

(Proceso realizado por el Juzgado de policías de AMDC donde el abogado de recaudación solo se hace presente y atiende a los contribuyentes con quejas y dudas)

*Proceso F: Atención al Contribuyente*

Responsable: Gestor de Atención personalizada

1. Atiende a los contribuyentes que se presentan a la empresa con dudas y en busca de asesoría.

(Cuando no hay contribuyentes el gestor de atención personalizada no realiza ninguna actividad)

**CAPITULO V:**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES DEL ANALISIS**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PRELIMINARES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Según la investigación realizada no existe un proceso establecido de gestión de recaudación del impuesto de Industria, Comercio y Servicio. Los contribuyentes en proceso de cobro se gestionan bajo mecanismos a base de sistemas tecnológicos de programas de Excel, el cual limita el seguimiento de los mismos.
- Se logra identificar que no existe un proceso organizado de requerimientos, citaciones y cierres, este tipo de documentación se envía de forma esporádica a decisión del gestor, quien no lleva un control organizado y calendarizado de los envíos de correspondencia la cual sirve como herramienta de presión al contribuyente para que este se aboque a las oficinas a realizar sus pagos.
- Referente a la organización de funciones cada gestor está especializado en un área específica, lo que significa que si no hay movimiento o afluencia en la misma el gestor no realiza ninguna actividad, esto representa tiempo muerto en el cual el gestor realiza actividades personales que no son de beneficio ni productividad para la institución. Por la complejidad provoca confusión de las funciones de realiza el personal, lo que empobrece el rendimiento esperado de la unidad de trabajo.
- Los estándares de calidad en cuanto a tiempos de respuesta no son estables, debido a que cada proceso está realizado a decisión del gestor, si este olvida realizar una actividad el proceso y gestión de este módulo se detiene hasta que el gestor encargado recuerda realizarlo o queda inconcluso hasta que el contribuyente se presenta de nuevo a las oficinas o vuelve aparecer en mora con mayores montos en meses subsiguientes.
- Las promesas de pago se realizan a consideración personal del gestor, no se establecen estándares de montos y plazos, es el gestor quien determina a conciencia el plazo para la promesa de pago del contribuyente, lo cual es influenciado según la situación personal del gestor o del contribuyente en mora gestionado.

- Se observó a que no se brindan opciones de pago, ni detalles para realizar los pagos, los gestores no están suficientemente informados para guiar y asesorar al contribuyente en la realización de sus pagos, bancos autorizados para realizar abonos y tasas de interés por mora.
- Se identifica que las ausencias de los gestores son frecuentes, los contribuyentes gestionados por los gestores ausentes quedan rezagados sin ser gestionados ya que no existe un plan de sustitución para asignar a los gestores activos la base de los ausentes, con el fin de no discontinuar el proceso de gestión de recaudación.
- Debido a que todos los procesos son a libre opción de cada gestor las bases de mora no se gestionan en su totalidad, no se logra gestionar la totalidad de los contribuyentes en mora ya que el gestor no sigue un proceso riguroso, el tiempo muerto provoca que solo se gestionen los primeros contribuyentes de las bases, los demás quedan pendientes de gestionar, lo cual representa una pérdida y falta de productividad en el área.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa cuenta con un sistema de gestión, en el cual se puede ingresar y actualizar la información de los contribuyentes, así mismo dar el seguimiento del proceso de cobro que se realiza, es necesario poner en uso el sistema ya que es una herramienta que reduce tiempo y esfuerzos. (No se usa porque no han entrenado a los empleados)
- La tecnología y herramientas tecnológicas deben ser utilizadas para tener un control del envío de la documentación, la cual debe ser gestionada en el sistema de gestión el cual posee recordatorios de fechas y plazos para el control y seguimiento de los pasos a seguir en el proceso.
- Se recomienda que no se detenga el proceso de gestión en ningún momento, es necesario entrenar a todos los gestores en cada uno de los procesos, ya que muchos de estos son esporádicos, como las visitas y contratos, los cuales pueden gestionarse de forma alterna a las llamadas.



- Establecer un proceso que limite los tiempos de gestión, que deje lo menos posible aplicar criterios, sino más bien seguir las políticas establecidas.
- La atención personalizada y efectiva es esencial para motivar a los contribuyentes para realizar sus pagos, se recomienda necesario capacitar al personal operativo en atención al cliente y negociación, con el fin de lograr una gestión efectiva.

**CAPITULO VI:**

**PROPUESTA DEL MANUAL DEL  
PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL  
IMPUESTO SOBRE INDUSTRIA,  
COMERCIO Y SERVICIO**

## CAPITULO VI

### CONTENIDO

I. <u>INTRODUCCIÓN</u> .....	66
II. <u>VISIÓN Y MISIÓN</u> .....	67
<u>Visión:</u> .....	67
<u>Misión:</u> .....	67
III. <u>OBJETIVOS</u> .....	67
IV. <u>IMPORTANCIA</u> .....	68
V. <u>MARCO LEGAL</u> .....	69
VI. <u>ORGANIGRAMA</u> .....	70
VII. <u>DEFINICIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</u> .....	71
VIII. <u>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS</u> .....	56
<u>Proceso A: Planificación y Análisis de Información</u> .....	56
<u>Flujo de Información del Proceso A</u> .....	81
<u>Proceso B: Gestión de Cobro—Llamada</u> .....	56
<u>Flujo de Información del Proceso B</u> .....	83
<u>Proceso B.1: Gestión de Cobro—Contrato</u> .....	57
<u>Flujo de Información del Proceso B.1</u> .....	86
<u>Proceso B.2: Gestión de Cobro—Promesa de Pago/Requerimiento/Cita</u> .....	57
<u>Flujo de Información del Proceso B.2</u> .....	88
<u>Proceso C: Envío de Requerimientos</u> .....	89
<u>Flujo de Información del Proceso C</u> .....	90
<u>Proceso D: Envío de Citaciones</u> .....	91
<u>Flujo de Información del Proceso D</u> .....	93
<u>Proceso E: Gestión de Cierres</u> .....	58

<u>Flujo de Información del Proceso E</u> .....	95
<u>Proceso F: Gestión de Contribuyentes No localizados</u> .....	96
<u>Flujo de Información del Proceso F</u> .....	98
<u>Proceso F: Atención al Contribuyente</u> .....	58
<u>IX. CONCLUSIONES</u> .....	100
<u>X. RECOMENDACIONES</u> .....	101

## I. INTRODUCCIÓN

El presente manual de normas y procedimientos ha sido elaborado para organizar de forma secuencial, estratégica y óptima el proceso de recaudación del Impuesto de Industria, Comercio y Servicios.

De igual manera este manual facilitara el aprendizaje del personal administrativo y operativo, proporcionando una orientación precisa y optima que requiere la acción humana en las gestiones, funcionalmente en el ámbito operativo o de ejecución, debido a que éste es una herramienta por medio de la cual se optimiza y orientan los esfuerzos del empleado para lograr la realización de las tareas que se le han asignado. Este manual será también un punto de base para el entrenamiento de nuevo personal y referencia para la aplicación de los colaboradores ya existentes.

Representa una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que le permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

El presente expone de manera sistemática un manual de procedimientos en el área de Volumen de Ventas de la institución **ALCALDIA MUNICIPAL DEL DISTRITO CENTRAL** en el país **HONDURAS** por medio de **CORPORACION TX**.

## II. VISION Y MISIÓN

### Visión:

Permanecer comprometidos de forma transparente y eficaz con los requerimientos de recaudación del impuesto de Industria, Comercio y Servicios de la Alcaldía Municipal del Distrito Central, con el fin de convertirnos en el más importante gestor de cobranzas de sus impuestos.

### Misión:

Brindar soluciones óptimas ajustadas a las necesidades y planes de recaudación del impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios que permitan la mejora continua de la recaudación y por consiguiente la reducción de la mora.

## III. OBJETIVOS

- Normar, organizar, controlar el proceso de recaudación del Impuesto de Industria, Comercio y Servicio, en el departamento de Volumen de Ventas de la Alcaldía Municipal del Distrito Central (AMDC), por medio de Corporación TX.
- Optimizar la gestión de recaudación del Impuesto de Industria, Comercio y Servicio.
- Reducir la mora actual y la evasión fiscal por medio de una recaudación efectiva.

#### IV. IMPORTANCIA

- Constituye una herramienta formal y permanente de información y orientación acerca de la forma óptima de realizar una tarea dentro de un proceso determinado.
- Establece los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de cada proceso.
- Contribuye a dar continuidad y coherencia a las actividades que se realizan.
- Delimita responsabilidades y evita desviaciones arbitrarias en la ejecución del proceso de recaudación.
- Facilita la supervisión del proceso y brinda a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades del personal operativo.
- Es una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- Sirve como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización simplificación y automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
- Ayuda en las labores de auditoria administrativa.

## V. MARCO LEGAL

Este manual utiliza como herramienta instrumentos legales y administrativos tales como:

- Ley de Municipalidades --- Decreto No. 134-90 y Su reglamento acuerdo No. 018-93

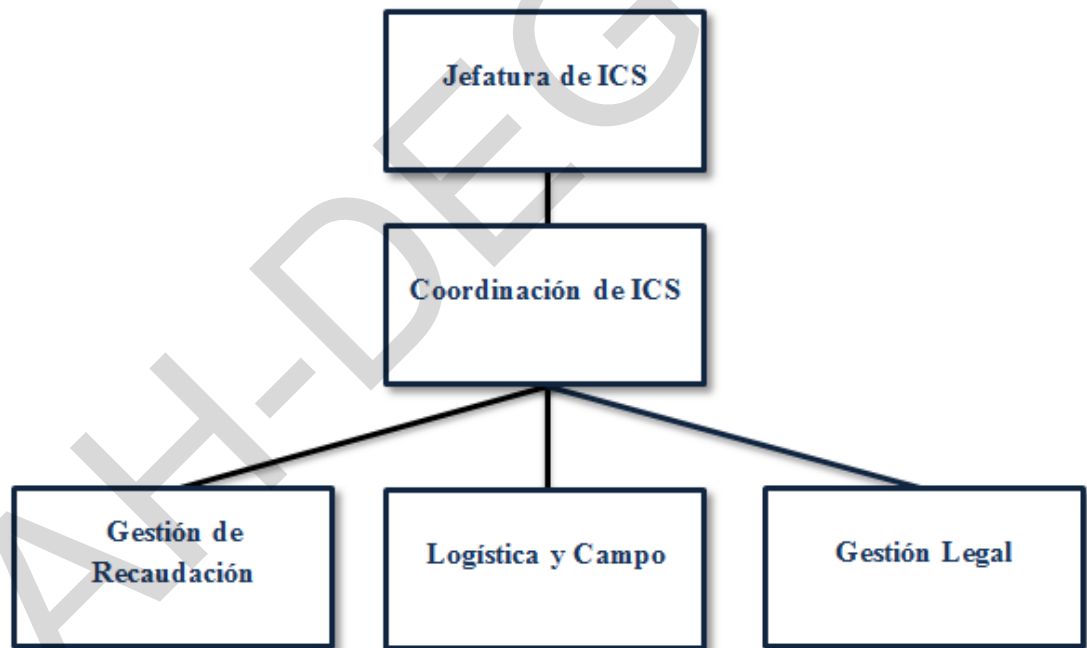
Considerando que constituyen documentos legales que amparan la Municipalidad en el cumplimiento de sus funciones en materia de recaudación de Impuestos.

- Plan de Arbitrios 2011--- certificación del Acuerdo No.049-010  
Ley local, de obligatorio cumplimiento por todos los vecinos y transeúntes del Municipio, donde anualmente se establecen las tasas, gravámenes, las normas y procedimientos relativos al sistema tributario de la Municipalidad del Distrito Central.



## VI. ORGANIGRAMA

### Estructura del Departamento de Impuesto sobre Industria, Comercio y Servicio (ICS)



## VII. DEFINICIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

### 1. Denominación del Cargo:

**Jefe de Industria, Comercio y Servicio**

#### Reporta a:

Jefe de Proyectos TX

#### Objetivo del Cargo:

Organizar, planificar y controlar la gestión de cobro del departamento de Industria, Comercio y Servicio para el logro de metas mensuales y anuales de recaudación por impuestos de Volumen de Ventas.

#### Metas:

- Incrementar la meta de Recaudación del departamento.
- Reducir el Índice de Mora.
- Incrementar la base de facturación.

#### Funciones-Responsabilidades:

##### 1. Análisis de Bases de Datos ICS

- Solicitar mensualmente a Sistemas la base de datos.
- Estratificación de Mora por saldos y antigüedad.
- Segmentación de contribuyentes por status de mora.
- Análisis de Mora Impuesto Industria Comercio y Servicio y formular la planificación estratégica de cobro del departamento.

##### 2. Creación de Nuevas estrategias de Recaudación

- Buscar nuevas ideas, procedimientos y estrategias de cobro a fin de mejorar e incrementar la recaudación.
- Evaluar los procedimientos propuestos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar Costo beneficio de las nuevas actividades a llevar a cabo.</li> <li>• Realizar pruebas pilotos para determinar si es factible la realización.</li> <li>• Plan de Acción y seguimiento continuo para incrementar la recaudación y mejorar los índices de mora ICS.</li> </ul>
<p>3. Monitoreo y validación del cumplimiento de las actividades realizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y validación de informes de gestión.</li> <li>• Medición de la efectividad de actividades realizadas de acuerdo a la recaudación.</li> <li>• Formar, desarrollar e Integrar equipos de alto rendimiento para la consecución de resultados.</li> <li>• Establecer y dar seguimiento a las metas de Recaudación del departamento.</li> </ul>
<p>4. Elaboración de reportes de pagos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar los pagos efectuados diariamente de contribuyentes.</li> <li>• Envío diario de reporte de recaudación.</li> <li>• Seguimiento a diario del cumplimiento de la meta establecida de recaudación.</li> </ul>
<p>5. Evaluación de personal a cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del cumplimiento y rendimiento.</li> <li>• Medición y validación de resultados.</li> <li>• Retroalimentación al personal bajo cargo a través de reuniones semanales</li> </ul>

6. Formulación, programación y evaluación de plan de trabajo

de revisión y seguimiento de objetivos.

- Elaboración del plan de trabajo
- Seguimiento de las actividades establecidas dentro del plan de trabajo
- Presentación y cumplimiento de resultados del departamento

7. Elaboración de presupuesto y campañas publicitarias

- Revisión diseños campaña en los meses de enero y marzo.
- Proyección de gastos a realizar.
- Programación de publicaciones a realizar.
- Programar y Diseñar las campañas de campo.

8. Presentación de resultados e informe

- Elaboración de informes mensuales
- Elaboración de informes anuales
- Presentación de Resultados ICS

9. Cumplimiento de la meta de recaudación

- Velar por el cumplimiento de la meta asignada mensual de recaudación por ICS

10. Implementar buenas relaciones con personal de AMDC

11. Coordinar operativos de campo

- Coordinar y desarrollar Objetivos, Metas y logística de los operativos de campo.
- Analizar los resultados de los operativos de campo y redefinir estrategias.
- Elaboración y presentación de informes de resultados de los logros por operativos de campo.

12. Otras funciones asignadas.

- Seguimiento que se realicen los operativos de campo.

**2. Denominación del Cargo:**

**Coordinador de Industria, Comercio y Servicio**

<b>Reporta a:</b>	Jefe de Industria, Comercio y Servicios
<b>Objetivo del Cargo:</b>	Coordinar y supervisar eficientemente la gestión de la recaudación impuestos, para el logro de resultados de Recaudación de Industria, Comercio y Servicio
<b>Meta:</b>	Recaudar la Meta Efectiva Mensual del Departamento de Industria, Comercio y Servicio.
<b>Funciones-Responsabilidades:</b>	
1. Análisis de base de mora a asignar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la base de mora por montos, status, por número de cuotas</li> <li>• Definir la cartera de contribuyentes de Cada Gestor de Cobros</li> </ul>
2. Elaboración de base de pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cruce de base de datos con la cartera asignada a cada gestor</li> </ul>
3. Validación y confirmación de gestiones efectuadas por gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar fechas de gestión contra fechas de pago</li> <li>• Validar Pagos fuera de líneas</li> <li>• Validar pagos de primas de contratos</li> <li>• Realizar seguimientos de productividad al personal a cargo</li> </ul>
4. Reporte diario de gestiones realizadas por gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de reporte diarios de cada gestor para cumplimiento de metas</li> <li>• Asegurarse del cumplimiento de metas</li> </ul>

<p>5. Informe de gestión de resultados</p>	<p>de cada gestor de cobros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informe semanal de las gestiones y cobros</li> <li>• Elaborar informe mensual de resultados</li> <li>• Elaborar reporte de pago de comisiones en forma mensual</li> </ul>
<p>6. Cumplimiento de la meta de recaudación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de la meta asignada mensual de recaudación por ICS</li> </ul>
<p>7. Seguimiento de requerimientos y citaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar la base de datos de contribuyentes a citar</li> <li>• Seguimiento del resultado de las citaciones</li> </ul>
<p>8. Actualización de base de datos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir de cada gestor de cobros las fichas de actualización de datos</li> <li>• Remitir a diario las fichas al departamento de actualización</li> </ul>
<p>9. Otras funciones asignadas</p>	

**3. Denominación del Cargo:**

**Gestor de Recaudación de Industria, Comercio y Servicio**

<p><b>Reporta a:</b></p>	<p>Coordinador de Industria, Comercio y Servicio.</p>
<p><b>Objetivo del Cargo:</b></p>	<p>Lograr los resultados por recaudación de Impuestos de Industria Comercio y Servicio.</p>
<p><b>Metas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la meta de Recaudación del departamento en un 10% en comparación al año anterior</li> </ul>

- Recaudar 1.5 Millones de Lempiras de Cartera Efectiva Mensual de Impuestos Industria, Comercio y Servicio:  
80% Mora menor a 60 días  
20% Mora de 31 a 60 días
- Realizar la cantidad de 300 llamadas contactadas y efectivas al mes.
- Envío y confirmación de entrega de 80 notificaciones de cobro al mes.
- 50 actualizaciones de datos mensuales.

**Funciones-Responsabilidades:**

1. Análisis y verificación de información de los contribuyentes

- Revisión de status actual del contribuyente asignado; en el Sistema de Gestión.
- Verificación de saldos en sistema, numero de cuotas.

2. Realización de llamadas

- Efectuar 300 llamadas como mínimo al mes realizando la gestión de cobro al contribuyente e informando acerca de las diferentes opciones de pago que puede optar.
- Ingreso al sistema de la gestión de cobros, tomando en cuenta la negociación realizada con el contribuyente o promesas de pago generadas.

3. Atención al contribuyente

- Atención personal a los contribuyentes que se presentan a las oficinas a realizar trámites.

4. Gestión de contratos

- Envío de estados de cuenta, vía correo electrónico en caso que el contribuyente lo solicite.
- Ofrecer las diferentes formas de pago (contrato, pago directo en banco)
- Asesoría para la realización de algún trámite (descargo, reclamo, exoneración, impugnación, compensación)
- Concientizar al contribuyente y realizar la gestión de cobro.

5. Envío de requerimientos de cobro a contribuyentes

- Asesorar al contribuyente a la realización de contratos o arreglos de pago.
- Dar seguimiento al pago de las primas y cuotas de contratos.
- Envío de listado de contribuyentes a requerir al Coordinador de ICS
- Seguimiento de entrega del documento y revisión del mismo una vez realizada la entrega.
- Verificar (vía teléfono) la entrega de documento.
- Ingreso de la gestión al sistema y actualización de información.

6. Actualización de información

- Lograr 50 actualizaciones mensuales de contribuyentes con toda la información como ser: Teléfonos, correo electrónico, dirección completa.
- Llevar un control de todos los



<p>7. Envío de listado de contribuyentes a citar</p> <p>8. Cumplir con la meta de recaudación</p> <p>9. Otras funciones asignadas</p>	<p>contribuyentes que se estén actualizando e ingresarlo al sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un reporte semanal de las actualizaciones llevadas a cabo durante la semana.</li> <li>• Entregar las fichas al Supervisor de Cobros semanalmente para que sea entregado al jefe de actualizaciones.</li> <li>• Envío de listado de contribuyentes a Coordinador de ICS.</li> <li>• Seguimiento de entrega del documento y revisión del mismo una vez realizada la entrega.</li> <li>• Verificar (vía teléfono) la entrega de documento.</li> <li>• Ingreso de la gestión al sistema y actualización de información.</li> </ul>
---	--

**4. Denominación del Cargo:**

**Logística y Campo**

<b>Reporta a:</b>	Coordinador de Industria, Comercio y Servicio.
<b>Objetivo del Cargo:</b>	Lograr los resultados por recaudación de Impuestos de Industria Comercio y Servicio.
<b>Metas:</b>	Entrega en campo de notificaciones, requerimientos, citaciones el campo a los contribuyentes en mora.
<b>Funciones-Responsabilidades:</b>	

1. Organiza las rutas diarias a cubrir.
2. Entrega semanal de notificaciones, requerimientos y citaciones a los contribuyentes en mora.
3. Realizar operativos de campo
4. Elabora informe de entrega diaria.
5. Otras funciones asignadas.

- Visita a cada contribuyente en mora y le hace entrega de la notificación que corresponde.
- Colocación de etiquetas.
- Labor de concientización en cada empresa visitada.

**5. Denominación del Cargo:**

**Gestor Legal**

**Reporta a:**

Coordinador de Industria, Comercio y Servicio.

**Objetivo del Cargo:**

Lograr los resultados por recaudación de Impuestos de Industria Comercio y Servicio

**Metas:**

Gestionar todos los trámites legales después de la citación que conllevan al cierre del negocio en mora.  
Meta de 40 cierres mensuales.

**Funciones-Responsabilidades:**

1. Gestión de contribuyentes que no comparecieron ante la citación
2. Atención al contribuyente

- Lleva control de la base de citas depurada.
- Gestiona el cierre del negocio que no comparece ante la cita.
- Realiza los trámites legales correspondientes al cierre.
- Atiende al contribuyente que se presenta a las oficinas en relación al recibimiento de una citación.

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Elabora informe semanal de cierres de negocios en mora.</li> <li>4. Otras funciones asignadas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesora al contribuyente y le apoya con el trámite de pago.</li> </ul>
---	---

## VIII. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### Proceso A: Planificación y Análisis de Información

Proceso A	
<b>Planificación y Análisis de Información</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS Departamento de Sistemas
<b>Unidades Vinculadas:</b>	Gestión de Cobros

<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Jefe de ICS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza la planificación y la estrategia de cobro del mes</li> <li>2. Recibe la base de mora del área de Sistemas TX</li> <li>3. Depura la base según los montos de la mora</li> <li>4. Envía la base al Coordinador de ICS</li> </ol>	



<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Coordinador de ICS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe la base de mora ya depurada</li> <li>2. Realiza la asignación estratégica a cada Gestor</li> <li>3. Envía la Asignación al Departamento de sistemas TX para su ingreso al sistema</li> <li>4. Delega a cada gestor su asignación para su respectiva gestión</li> </ol>	



<b>Área: Departamento de Sistemas TX</b>	<b>Responsable: Analista de Sistemas</b>
--	--

1. Recibe la base de mora ya asignada
2. La ingresa al sistema de cada gestor de cobro
3. Envía confirmación al coordinador de ICS para su gestión



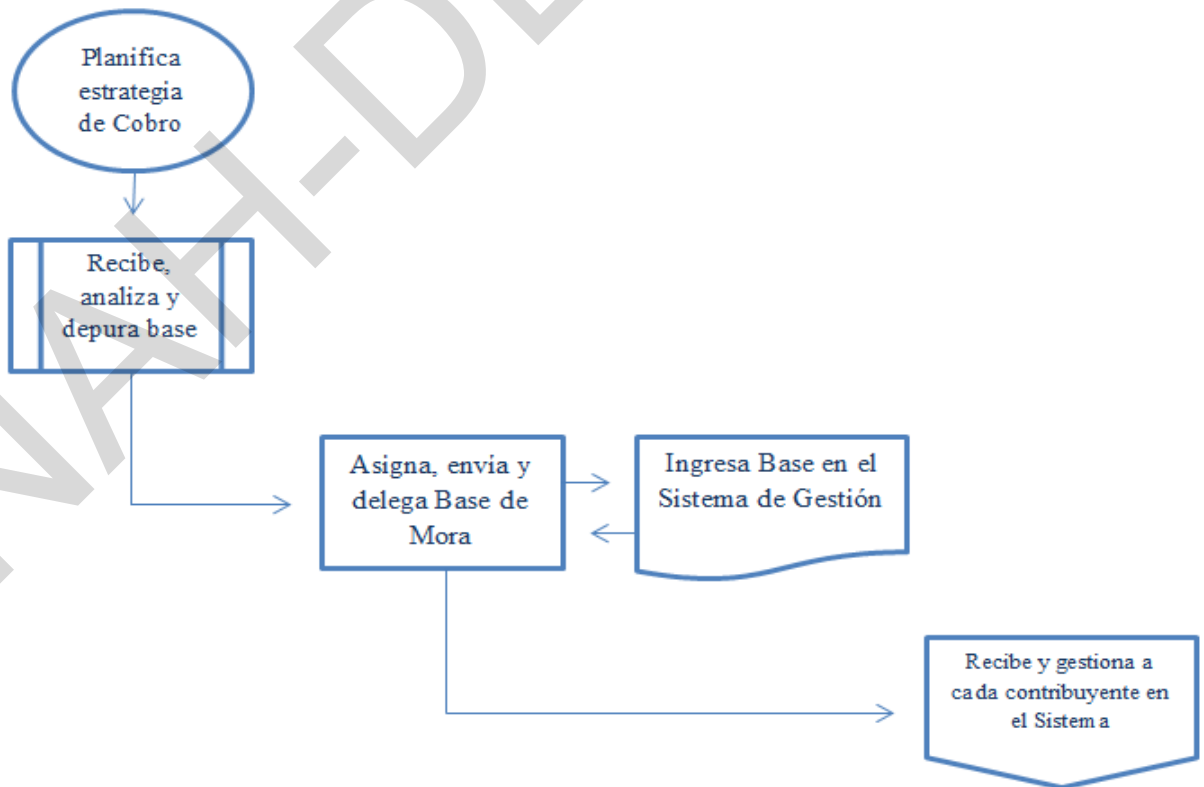
<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor de Cobro</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe su asignación de cartera en mora</li> <li>2. Gestiona cada contribuyente según sea el caso</li> </ol>	

*Indicador de Gestión del Proceso A:* Dos días hábiles para completar el proceso.

*Flujo de Información del Proceso A*

Planificación y Análisis de Información

<b>Departamento de ICS</b>	<b>Departamento de ICS</b>	<b>Departamento de Sistemas TX</b>	<b>Gestión de Cobros</b>
----------------------------	----------------------------	------------------------------------	--------------------------



Proceso B: Gestión de Cobro—Llamada

Proceso B	
<b>Gestión de Cobro—Llamada</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS
<b>Unidades Vinculadas:</b>	Gestión de Cobros

<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor de Cobro</b>
Ingresa al sistema de gestión y verifica su asignación de contribuyentes en mora	
Ordena sus contribuyentes por monto de mora de mayor a menor	



<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor de Cobros</b>
<b>1. Realiza llamada al contribuyente en mora</b>	
Responde: SI	Responde: NO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saluda, verifica y actualiza los datos del contribuyente en el sistema de gestión</li> <li>• Explica al contribuyente el motivo de llamada (morosidad o pago atrasado del impuesto sobre Industria, Comercio y Servicios)</li> <li>• Realiza la negociación del pago</li> <li>• Concientiza al contribuyente de la importancia que tiene la cancelación de su mora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deja el mensaje con terceros y se re-llama (En el transcurso del día)</li> <li>• Si el teléfono está sin respuesta de realizan 3 re-llamados. (Si responde se realiza el apartado 1)</li> <li>• Si el teléfono nunca es respondido o está en mal estado se ingresa a la base de “No contactados”</li> <li>• Envía al coordinador de ICS para su envío al departamento de Análisis y Gestión de Datos para realizar investigación. (proceso F)</li> </ul>
<b>Acepta pagar:</b>	
Se le brindan las opciones de pago, se	

registra en el sistema la elegida por el contribuyente:

- Cancelación Inmediata (Fin)
- Contrato (proceso B.1)
- Promesa de Pago (proceso B.2)

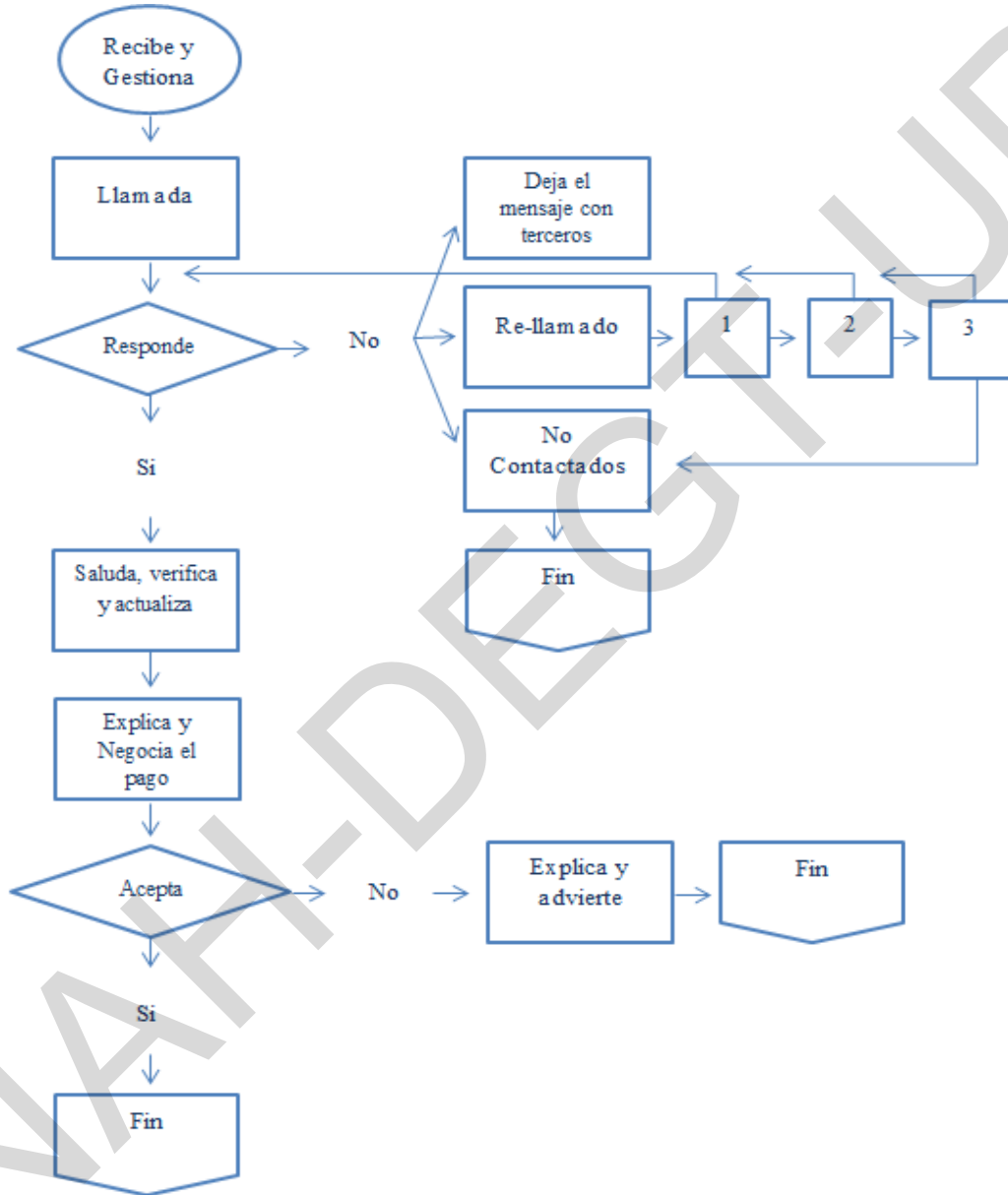
**Se niega a pagar:**

- Explica al contribuyente que tiene que presentarse en la AMDC para realizar RECLAMO
- Le advierte que de no cancelar su morosidad será requerido por los juzgados municipales.

*Indicador de Gestión del Proceso B:* Llamada en promedio tiene un tiempo de 6 minutos, en 7 horas de trabajo diario (deduciendo la hora de almuerzo y tiempos muertos), deberían completarse 70 llamadas diarias/1400 llamadas mensuales.

*Flujo de Información del Proceso B*

Gestión de Cobro—Llamada



Proceso B.1: Gestión de Cobro—Contrato

Proceso B.1	
<b>Gestión de Cobro—Contrato</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS Departamento de Contratos(AMDC) Departamento de Finanzas (AMDC) Departamento de Recaudación (AMDC)
<b>Unidades Vinculadas:</b>	Gestión de Cobros

<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor de Cobro</b>
1. Realiza la negociación del contrato y lo ingresa en el sistema 3. Realiza un pre-análisis 4. Informa al contribuyente de las condiciones del contrato 5. Pide al contribuyente se presente en 24 horas para pagar la prima y firmar el documento (Proceso C) 6. Envía solicitud de contrato de acuerdo al monto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores e igual a L.30,000 al departamento de Recaudación AMDC</li> <li>• Mayores a L.30,000 al departamento de Finanzas</li> </ul>	



<b>Área: Departamento de Recaudación AMDC</b>	<b>Área: Departamento de Finanzas AMDC</b>
1. Recibe la solicitud de contrato menor o igual a igual a L.30000/ Mayores a L.30000. 2. Realiza un análisis 3. Autoriza la realización del contrato 4. Envía al departamento de contratos	

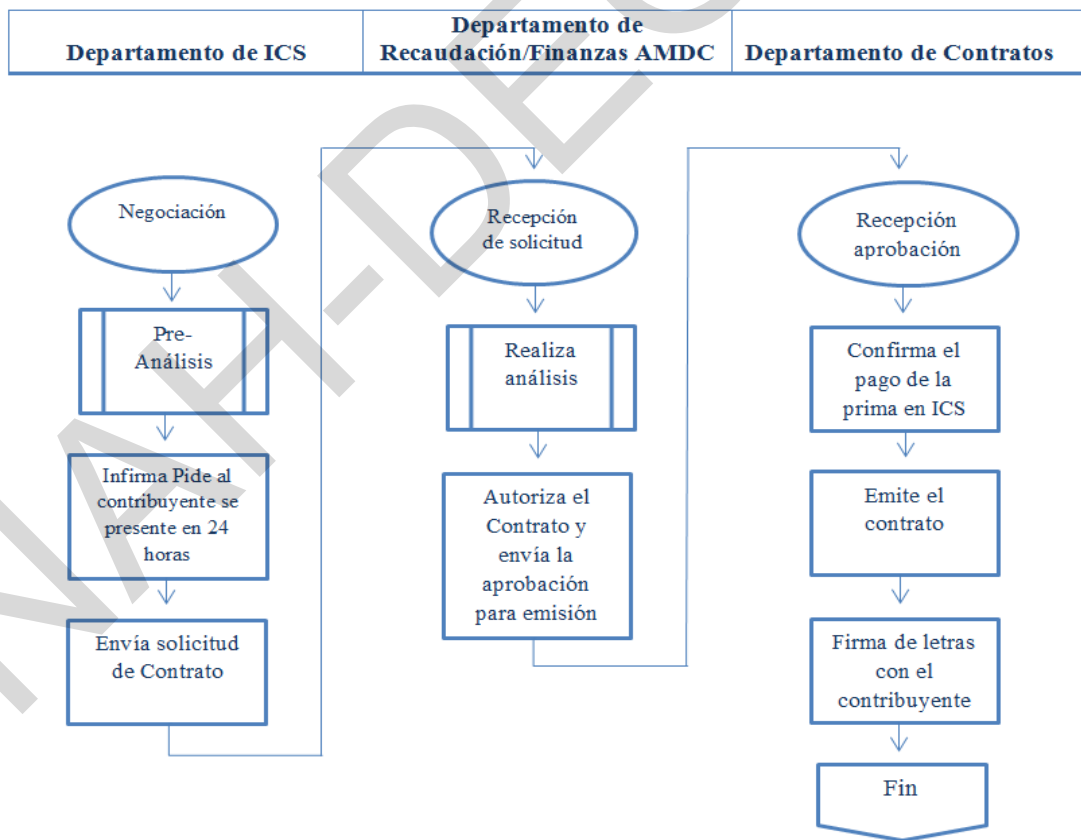




<b>Área: Departamento de Contratos</b>	
<b>AMDC</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe aprobación de la solicitud del contrato</li> <li>2. Confirma cancelación de la Prima por parte del contribuyente</li> <li>3. Emite el contrato</li> <li>4. Firma de letras junto con el contribuyente después de 24 horas</li> </ol>	

*Indicador de Gestión del Proceso B.1:* En la primera etapa se requieren 24 horas en las que el cliente se presenta a realizar el pago de la prima y a gestionar el contrato. Después que el cliente se presenta a las oficinas, el indicador de gestión es de 3 horas promedio.

*Flujo de Información del Proceso B.1*  
Gestión de Cobro—Contrato



Proceso B.2: Gestión de Cobro—Promesa de Pago/Requerimiento/Cita

Proceso B.2	
<b>Gestión de Cobro—Promesa de Pago/Requerimiento/Cita</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS
<b>Unidades Vinculadas:</b>	Gestión de Cobros

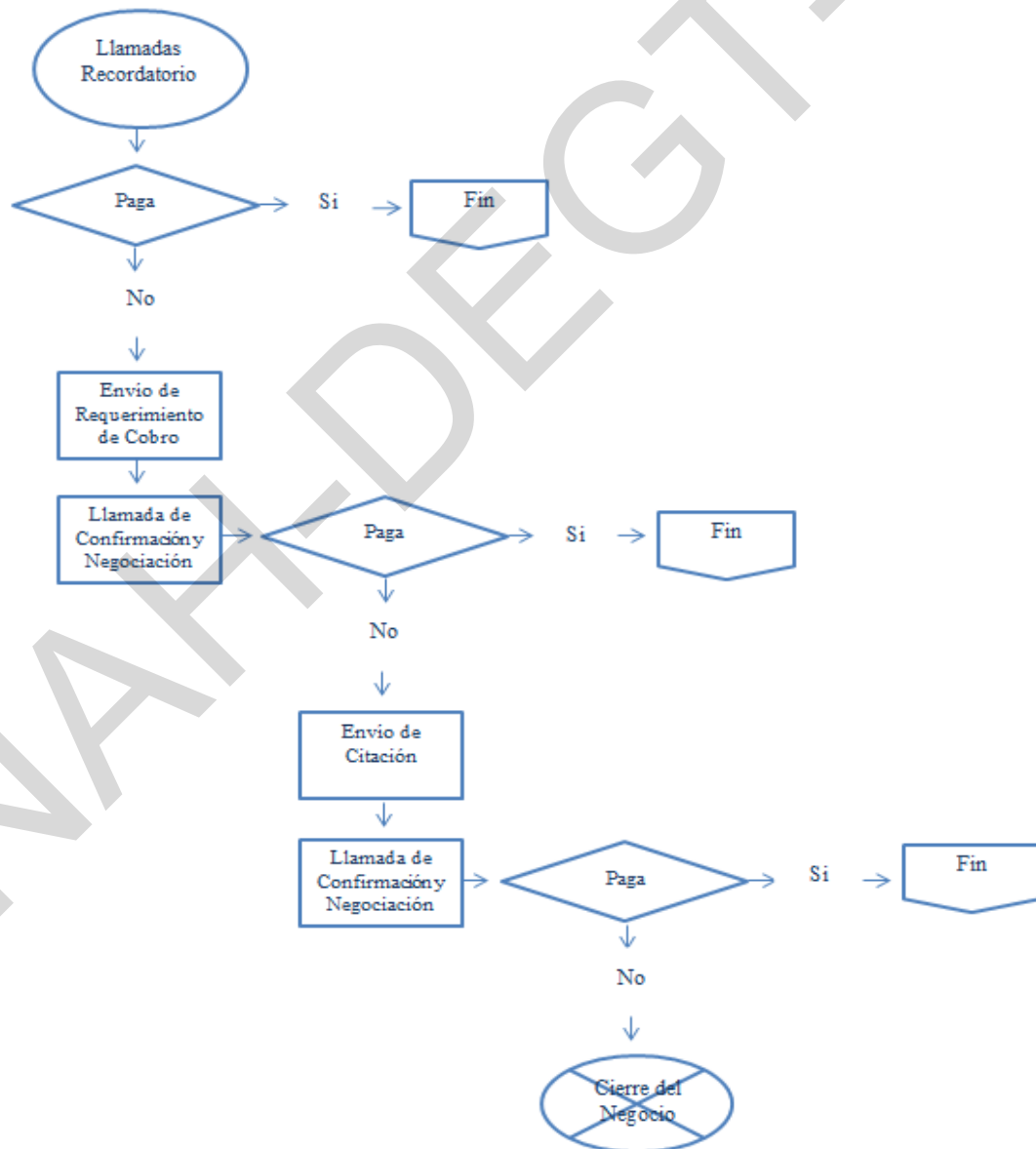
Área: Departamento de ICS	Responsable: Gestor de Cobro
<b>1. Realiza llamadas recordatorio:</b>	
Realiza una segunda llamada recordatorio dos días antes de vencer la promesa de pago Realiza una tercera llamada recordatorio el día de la promesa de pago	
<b>Realiza el pago:</b>	<b>No realiza el pago:</b>
Fin del proceso	5 días hábiles después de vencida la promesa de pago:
<b>2. Se envía requerimiento de Cobro (Proceso D)</b>	
<b>3. Una vez entregado, se le realiza llamada para verificar el recibo y negociación</b>	
<b>Acepta pagar:</b>	<b>Se niega a pagar:</b>
Se le brindan las opciones de pago, se registra en el sistema la elegida por el contribuyente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelación Inmediata</li> <li>• Contrato (proceso B.1)</li> </ul> Fin del Proceso	24 horas después de entregado el requerimiento de cobro:
<b>4. Se envía la nota de citación. (Proceso E)</b>	
<b>5. Una vez entregada, se le realiza llamada para verificar el recibo y negociación</b>	
<b>Acepta pagar:</b>	<b>Se niega a pagar:</b>
Se le brindan las opciones de pago, se registra en el sistema la elegida por el contribuyente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelación Inmediata</li> </ul>	24 horas después de entregada la nota de Citación:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato (proceso B.1)</li> </ul> <p>Fin del Proceso</p>	
<p><b>5. Comienza Proceso de Cierre (Proceso E)</b></p>	

*Indicador de Gestión del Proceso B.2:* El indicador de gestión es de 10 días hábiles desde la llamada de cobro, hasta el cierre del negocio.

*Flujo de Infamación del Proceso B.2*

Gestión de Cobro—Promesa de Pago/Requerimiento/Cita



Proceso C: Envío de Requerimientos

Proceso C	
<b>Envío de Requerimientos</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS

<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor de Cobros</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registra en el sistema las promesas de pago incumplidas como Requerimientos</li> <li>2. Después de enviados los requerimientos controla los pagos o impagos del contribuyente</li> </ol>	
<b>Paga</b>	<b>No paga</b>
Fin del proceso	Envío de citación (Proceso D)



<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Coordinador de ICS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descarga del sistema los Requerimientos</li> <li>2. Imprime la documentación</li> <li>3. Asigna el expediente a cada motorista (Logística y Campo), con sus respectiva ruta.</li> <li>4. Recibe al final del día los documentos entregados y firmados</li> <li>5. Elabora un informe de control de entrega el cual envía a los gestores para el control de recaudación</li> </ol>	

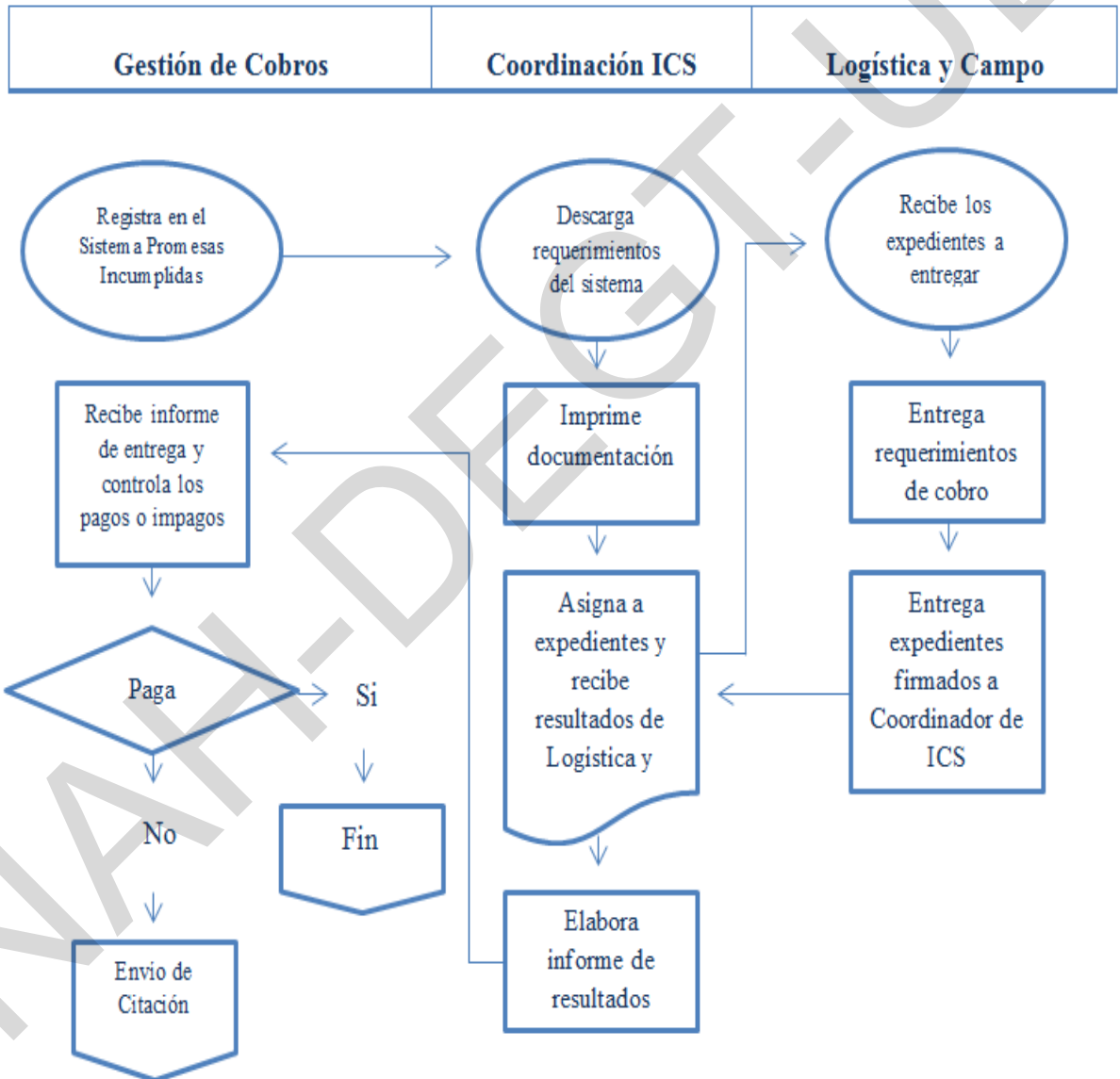


<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Logística y Campo</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe los expedientes a entregar</li> <li>2. Realiza labor de entrega a cada contribuyente asegurándose que comprenda el objetivo del mismo y recibir la firma</li> <li>3. Entrega al final del día los expedientes firmados al Coordinador de ICS</li> </ol>	

*Indicador de Gestión del Proceso C:* Desde la primera etapa hasta la entrega del requerimiento al contribuyente el indicador de gestión es 3 días hábiles.

*Flujo de Información del Proceso C*

Envío de Requerimientos



Proceso D: Envío de Citaciones

<b>Proceso D</b>	
<b>Envío de Citaciones</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS

<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor de Cobros</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registra en el sistema los requerimientos de cobro incumplidos como Citaciones</li> <li>2. Después de enviadas las citaciones recibe el listado de Contribuyentes que comparecieron (Pagaron o se presentaron) y los que hicieron caso omiso.</li> </ol>	
<b>Paga</b>	<b>No paga</b>
Fin del proceso	Envío a Cierre del negocio (Proceso E)



<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Coordinador de ICS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descarga del sistema las citaciones</li> <li>2. Imprime la documentación</li> <li>3. Asigna el expediente a cada motorista (Logística y Campo), con sus respectiva ruta</li> <li>4. Recibe al final del día los documentos entregados y firmados</li> <li>5. Elabora un informe de control de entrega</li> <li>6. Envía al Gestor Legal listado de citaciones y expedientes de contribuyentes firmados</li> </ol>	



<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Logística y Campo</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe los expedientes a entregar</li> <li>2. Realiza labor de entrega a cada contribuyente asegurándose que comprenda el objetivo del mismo y recibir la firma.</li> <li>3. Entrega al final del día los expedientes firmados al Coordinador de ICS</li> </ol>	

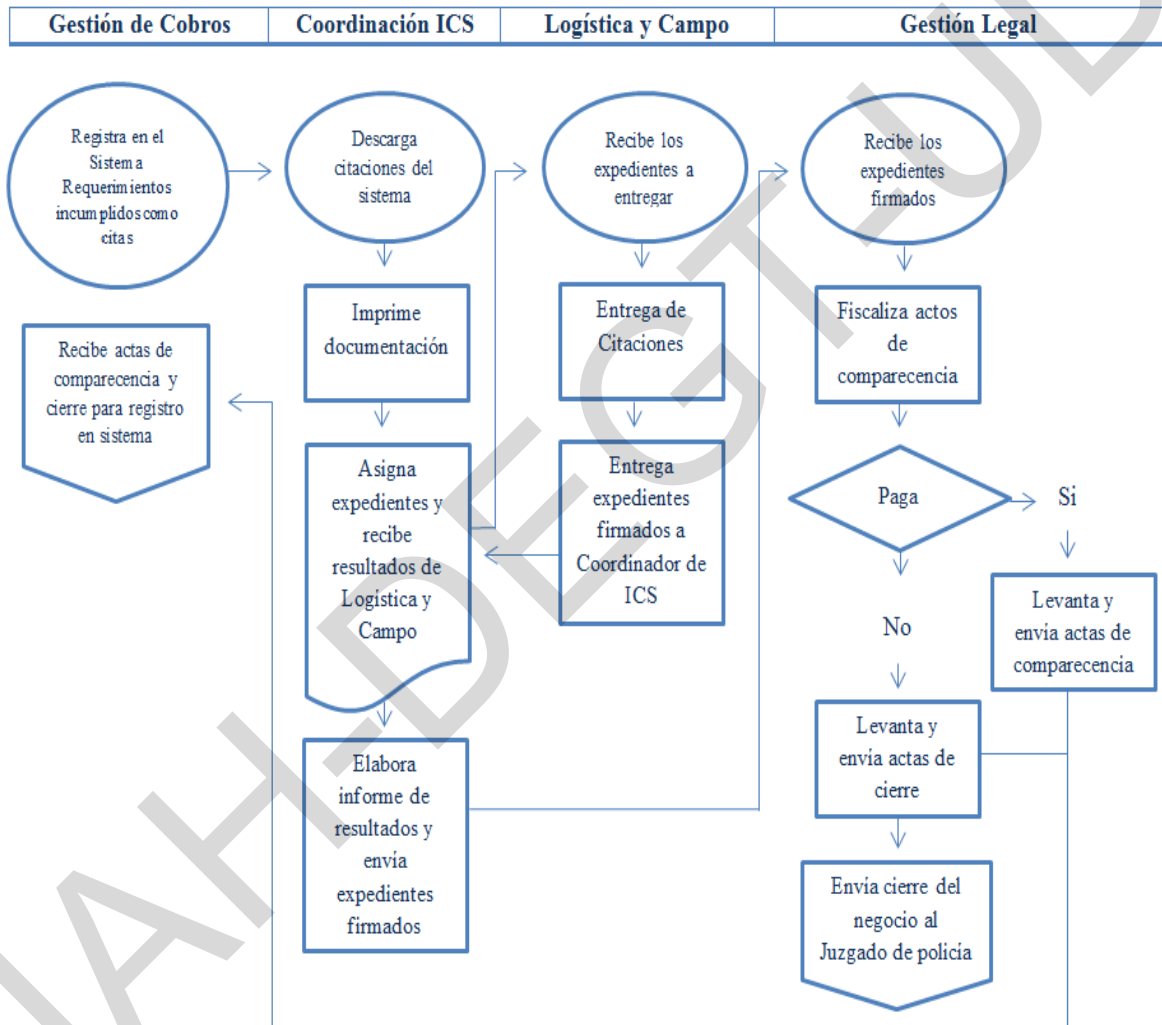


<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor Legal</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe el listado de citaciones y expedientes de contribuyentes firmados</li> <li>2. Fiscaliza lo actos de comparecencia. (Contribuyentes que se presentan o pagan)</li> </ol>	
<b>Comparece</b>	<b>No comparece</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levanta actas de Comparecencia</li> <li>• Envía Comparecencias a Gestor de Cobros para su posterior gestión en el sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levanta actas de o Cierre</li> <li>• Realiza resolución de cierre de negocios de contribuyentes que no comparecieron</li> <li>• Envía Cierres a Gestor de Cobros para su posterior gestión en el sistema</li> <li>• Envía resolución de cierres al Juzgado de Policías (Proceso E)</li> </ul>

*Indicador de Gestión del Proceso D:* Desde la primera etapa hasta la entrega de la citación al contribuyente requiere 3 días hábiles, de no comparecer ante la citación el negocio será clausurado en 4 días hábiles.

*Flujo de Información del Proceso D*

Envío de Citaciones





Proceso E: Gestión de Cierres

Proceso E	
<b>Gestión de Cierres</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS (TX) Juzgado de Policías (AMDC)

Área: Juzgado de Policías	AMDC
Recibe resolución de cierres Procede al cierre del negocio dictaminado por Juez y Secretario Envía a Gestor Legal ICS el Informe de Negocios cerrados	



Área: Departamento de ICS	Responsable: Gestor Legal
Recibe el informe de negocios cerrados Fiscaliza lo actos de comparecencia. (Contribuyentes que se presentan o pagan)	
Comparece (Se presenta o paga)	No comparece
Recibe la copia de pago de contribuyente Levanta dos actas de comparecencias una por mora ICS y otra por Multa Se firman ambas Envía a Coordinación de Volumen de Ventas Expedientes de Comparecencias y arreglos de Pagos Se gestiona reapertura del negocio	Se mantiene el negocio cerrado Fiscaliza que el negocio siga cerrado enviando el listado de negocios cerrados a Logística y Campo para su investigación. Controla los resultados por medio de informes, si el negocio opera de forma ilegal se repite el proceso.

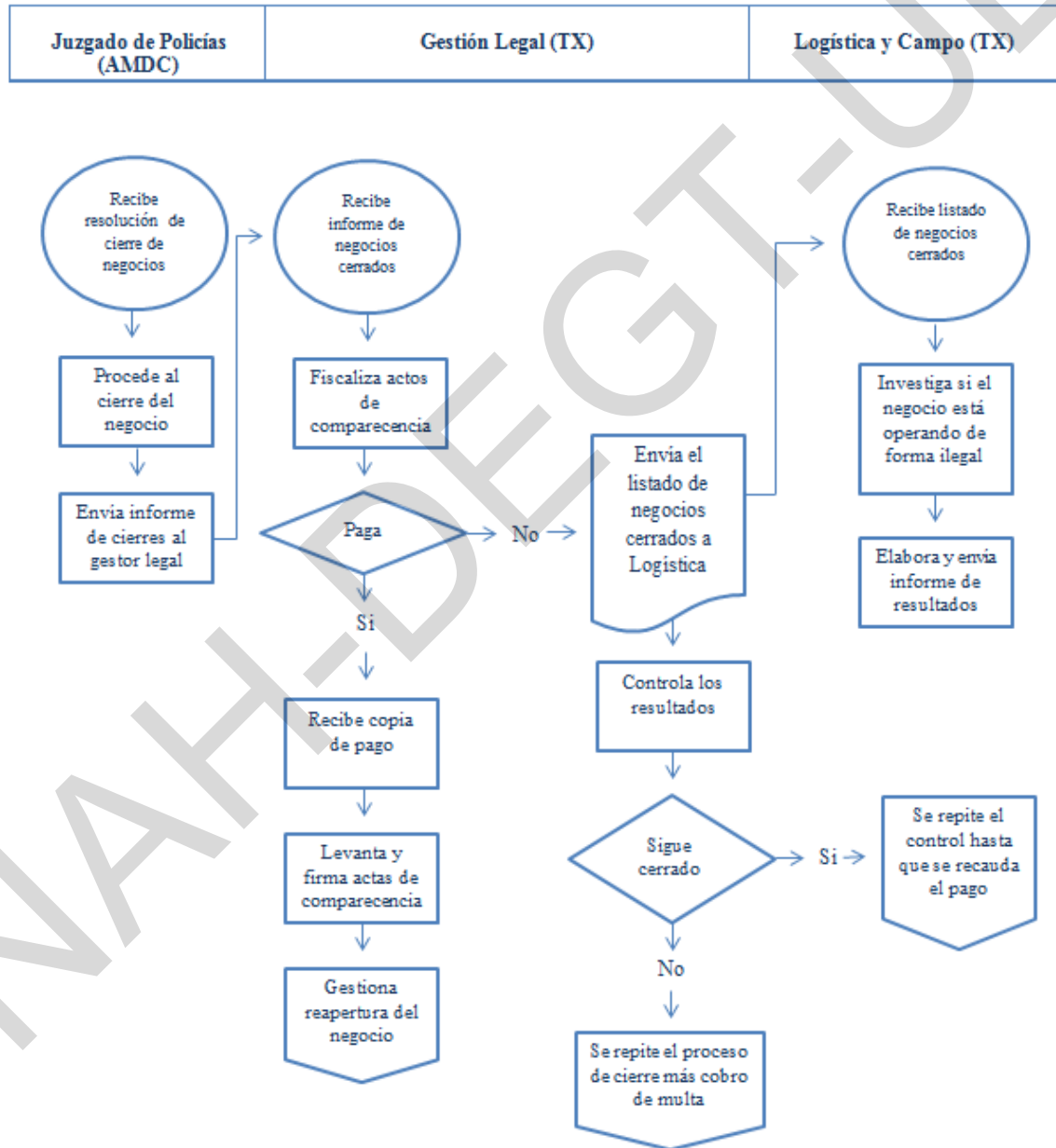


Área: Departamento de ICS	Responsable: Logística y Campo
Recibe listado de negocios cerrados Investiga si están operando ilegalmente Elabora informe que entrega a Gestor Legal	

*Indicador de Gestión del Proceso E:* La gestión de cierre tomará 4 días hábiles. En caso de no comparecencia el control de verificación del negocio cerrado será continuo cada 3 días hábiles hasta que el cliente comparezca ante los Juzgados.

*Flujo de Información del Proceso E*

Gestión de Cierres



Proceso F: Gestión de Contribuyentes No localizados

<b>Proceso F</b>	
<b>Gestión de Contribuyentes No localizados</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS (TX) Análisis y Gestión de Datos

<b>Área: Análisis y Gestión de Datos</b>	<b>Responsable: Analista de datos</b>
Recibe la base de contribuyentes No Localizados (Elaborado en el Proceso B) Realiza la investigación necesaria para recuperar números telefónicos y direcciones correctas Envía la base a Coordinador de ICS para su re-asignación a los gestores e inicio de proceso A y B.	




<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Coordinador De ICS</b>
Recibe la base de nuevos teléfonos y direcciones Envía base a departamento de sistemas TX para agregar la nueva información al sistema Envía confirmación al Gestor de cobros para su gestión (Proceso B)	



<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor de Cobros</b>
Gestiona nuevamente al contribuyente	
Lo localiza: SI	Lo localiza: NO
Fin del Proceso F (Continúa el proceso B)	Ingresa a la base de Ilocalizables Envía la base al Coordinador de ICS para su envío a campo.

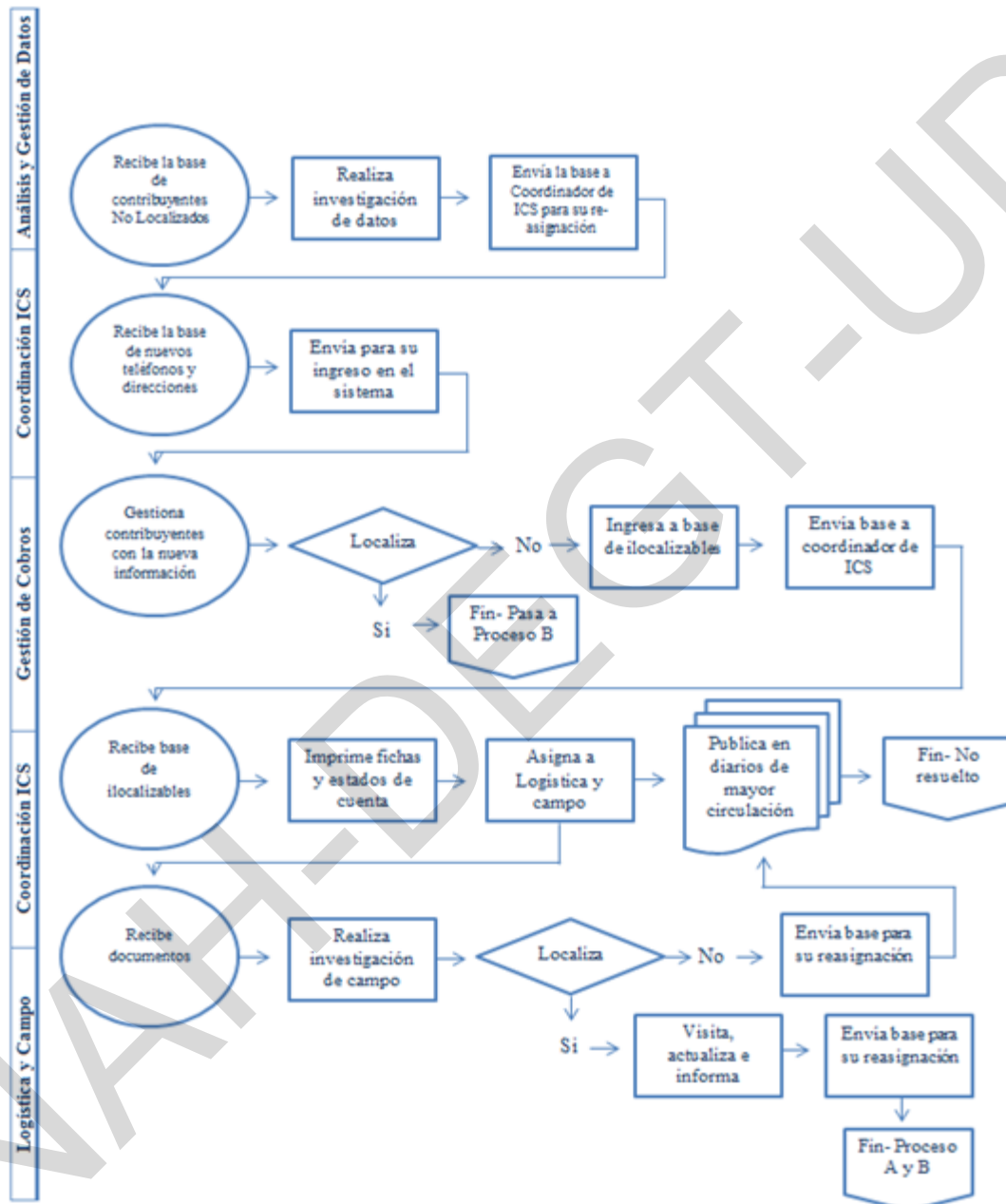


<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Coordinador De ICS</b>
Recibe la base de Ilocalizables Imprime ficha de actualización de datos y estado de cuenta por cada contribuyente Asigna a logística y campo para su investigación	
	
<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Logística y Campo</b>
Realiza investigación de campo Visita las direcciones desactualizadas y recopila nueva información Investiga en zonas cercanas si se conoce la ubicación del Contribuyente o del Negocio.	
<b>Lo localiza: SI</b>	<b>Lo localiza: NO</b>
Visita al contribuyente y se solicitan datos para la actualización y se le notifica al contribuyente que debe acudir a gestionar pago con plazo de 24 horas. Envía la base a Coordinador de ICS para su re-asignación a los gestores e inicio de proceso A y B. Fin del proceso.	Envía la base a Coordinador de ICS para realizar la publicación en Prensa Listado de Contribuyentes en Mora e ilocalizables. Fin del proceso.

*Indicador de Gestión del Proceso F:* La gestión de ilocalizables será aproximadamente de 5 días hábiles, desde la recepción de la base hasta la localización o no localización del contribuyente.

Flujo de Información del Proceso F

Gestión de Contribuyentes No localizados



Proceso G: Atención al Contribuyente

Proceso G	
<b>Atención al Contribuyente</b>	
<b>Áreas vinculadas:</b>	Departamento de ICS (TX)

<b>Área: Departamento de ICS</b>	<b>Responsable: Gestor de Cobros/Gestor Legal</b>
<p>Atiende a los contribuyentes que se presentan las oficinas con los distintos trámites o dudas.</p> <p>Asesora al contribuyente en sus trámites de pago de impuestos, realización de contratos y otros.</p> <p>Acompaña al contribuyente a las oficinas alternas para sus trámites.</p> <p>Atiende las comparecencias presenciales del contribuyente en materia de requerimientos, citaciones y cierres (Gestor legal).</p>	

*Indicador de Gestión del Proceso G:* La gestión de atención personal al contribuyente dependerá del caso independiente de cada uno, prestando este tiempo de los indicadores de gestión de los procesos anteriores.

## **IX. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA**

- Se establece un proceso con actividades secuenciales, con las áreas involucradas. En las cuales se establecen tiempos de reacción y envíos frecuentes con el fin de obtener resultados continuos.
- Se asignan todas las actividades relacionadas con el cobro a todos los gestores, cada gestor realizara trabajo de call-center, atenderá visitas y gestionara contratos, de esta forma no habrá tiempos muertos y desperdicio de tiempo y recursos.
- Debido a que el proceso es continuo los tiempos de respuesta serán estables y habrá un mayor control de resultados.
- El proceso establece los días y condiciones de promesas de pagos y envío de requerimientos citas y cierres, para no dejarlo a opción y criterio del gestor.
- El proceso se repite de forma semanal por lo cual el flujo será de forma continua y estable.
- Realizando informes de resultados se presenta la opción de concentrar esfuerzos en las actividades que tienen mejores respuestas y se hará una cobranza más efectiva.

## **X. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA**

- Los niveles gerenciales deben centralizar y enfocar la mayor parte del esfuerzo a las áreas con mayores fortalezas dentro la organización, todos los sistemas, procesos y actividades que benefician a la empresa.
- Para la aplicación del proceso es necesaria la previa socialización del mismo en todas las áreas de la empresa. Es fundamental que los usuarios comprendan que es un proceso radical para enfrentar de una manera más eficiente la gestión de recaudación.
- Cada uno de los individuos que conforman la organización deben ser tomados en cuenta para lograr buenos resultados del cambio de los procesos, ya que dependerá de las capacidades de cada uno de ellos para la adaptación y del grado de aceptación que tengan al cambio o mejora.
- Una aplicación efectiva determina el éxito de la gestión, por lo cual se sugiere imprimir un banner de tamaño considerable para ser colocado en el área de oficina con el fin de tener presentes los pasos básicos a seguir.
- Capacitar a los empleados en atención y negociación con el contribuyente.
- Retroalimentación entre las áreas involucradas.
- Mejora continua del mismo según las necesidades y la situación económica del país.



# ANEXOS

## INFORME DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Informe Mensual de Gestiones Comparativo Posterior y Previo a Implementación de Proceso

*Llamadas realizadas en un mes:*

Tabla 1

Gestor	Posterior	Previo	Comparativo
	Llamadas Realizadas		% De Mejora
Gestor 1	1776	567	313%
Gestor 2	1550	498	311%
Gestor 3	1367	470	291%
Gestor 4	1357	356	381%
Gestor 5	1558	423	368%
Gestor 6	1360	390	349%
<b>Total General</b>	<b>8968</b>	<b>2704</b>	<b>332%</b>

Gráfico 1



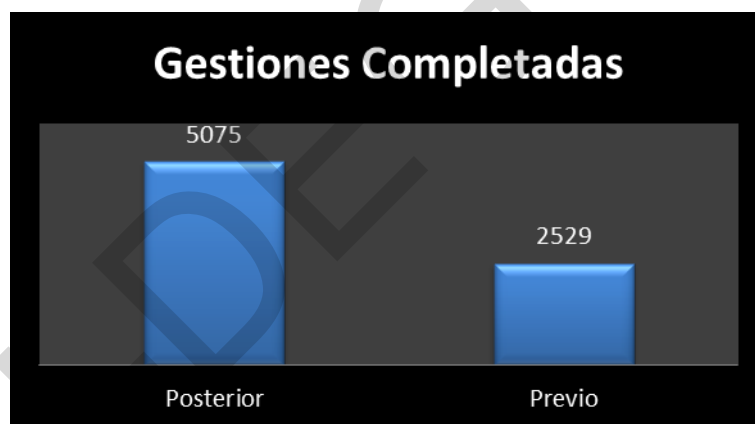
Representa las llamadas telefónicas realizadas por cada gestor durante un mes completo, incluyendo los intentos fallidos. Con la implementación del nuevo proceso las llamadas se incrementaron en un **332%**.

*Gestiones completadas por gestor:*

Tabla 2

Gestor	Posterior	Previo	Comparativo
	Gestiones Completadas		% De Mejora
Gestor 1	1085	534	203%
Gestor 2	714	329	217%
Gestor 3	570	256	223%
Gestor 4	830	409	203%
Gestor 5	934	571	164%
Gestor 6	942	430	219%
<b>Total General</b>	<b>5075</b>	<b>2529</b>	<b>201%</b>

Grafico 2



Representa las gestiones completadas por cada gestor, en promedio cada gestión de cobro completada conlleva 3 intentos de la planta telefónica hasta lograr el contacto con el contribuyente. Las gestiones completadas se incrementaron en un **201%**.

*Contribuyentes atendidos de forma personal en oficina:*

Tabla 3

Gestor	Posterior	Previo	Comparativo
	Atención Personal		% De Mejora
Gestor 1	57	24	238%
Gestor 2	32	18	178%
Gestor 3	49	22	223%
Gestor 4	37	16	231%
Gestor 5	41	29	141%
Gestor 6	52	21	248%
<b>Total General</b>	<b>268</b>	<b>130</b>	<b>206%</b>

Grafico 3



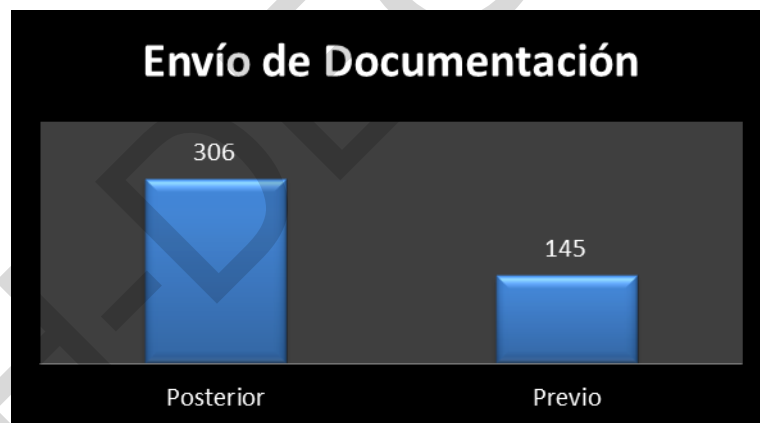
Representa las visitas atendidas de forma personal por los gestores, con la implementación del proceso la efectividad se incrementó en 206%.

*Documentación enviada a campo (Citas y Requerimientos):*

Tabla 4

Gestor	Posterior	Previo	Comparativo
	Documentaciones enviadas		% De Mejora
Gestor 1	52	21	248%
Gestor 2	69	35	197%
Gestor 3	48	29	166%
Gestor 4	42	16	263%
Gestor 5	56	25	224%
Gestor 6	39	19	205%
<b>Total General</b>	<b>306</b>	<b>145</b>	<b>211%</b>

Grafico 4



Representa los requerimientos y citaciones enviadas a los contribuyentes de forma estructurada por medio del personal de logística y campo. Con la implementación de días límite, su envío se incrementó en un **211%**.

*Porcentaje de optimización en la recaudación monetaria:*

Tabla 5

Gestor	% De Mejora en Recaudación Monetaria
Gestor 1	129%
Gestor 2	103%
Gestor 3	122%
Gestor 4	109%
Gestor 5	112%
Gestor 6	107%
<b>Total General</b>	<b>114%</b>

Representa el porcentaje de incremento en la recaudación después de la implementación del proceso de gestión, la cual se vio mejorada en **114%**. La información detallada se omite por cuestión de confidencialidad, así como otros datos sensibles.

## **Instrumentos de Recolección de Datos**

### Entrevista al Jefe y coordinación del área encargada de ICS

- 1) ¿Cuál es el proceso general de recaudación del Impuesto de Industria Comercio y Servicios?
- 2) ¿Qué departamento de la alcaldía municipal realiza la gestión de recuperación o cobro del Impuesto de Industria Comercio y Servicios?
- 3) ¿Bajo qué leyes se respalda la recaudación del impuesto de Industria Comercio y Servicios?
- 4) ¿Cuáles son las actividades principales del departamento?
- 5) ¿Cuántas personas laboran el departamento de Industria Comercio y Servicios?
- 6) ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que puede mencionar del proceso actual?
- 7) ¿Qué mejoras considera que debería tener el proceso actual?
- 8) ¿Cómo jefe de área, cuáles son sus funciones específicas? ¿Cómo coordinador de área, cuáles son sus funciones específicas?
- 9) ¿Cómo coordinador de área, cuáles son sus funciones específicas?

### Entrevista a Gestores de Cobros y Logística del área de Recaudación

- 1) ¿Cuáles son sus funciones específicas en el proceso de recaudación del impuesto de Industria, Comercio y Servicios?
- 2) ¿Cuáles son sus actividades específicas?
- 3) ¿Cuánto tarda aproximadamente en cada actividad realizada?
- 4) ¿Considera que sus funciones y actividades contribuyen de forma directa al proceso de recaudación?
- 5) ¿Con que inconvenientes de enfrenta para cumplir con sus actividades?
- 6) ¿Qué parte del proceso considera la más importante?
- 7) ¿Qué parte del proceso considera deficiente o innecesaria?

8) ¿Si pudiera sugerir un cambio o mejora cual sería?

### Cuadro de Observación

<b>Plan de Observación</b>				
<b>Personal de la Oficina</b>	<b>Observación</b>	<b>Horas trabajadas</b>	<b>Controles Aplicados</b>	<b>Seguimiento de proceso</b>
<b>Ambiente General</b>	4 horas	No aplica	No aplica	No aplica
<b>Jefatura del área (1)</b>	4 horas	1 hora en oficina, resto reuniones de jefatura	No hay control	No
<b>Coordinación del área (1)</b>	4 horas	4 horas en oficina, informes, control de llamadas, gestiones, tiempos, cumplimiento general.	Informes diarios, semanales y mensuales.	No
<b>Gestor de call-center (4)</b>	4 horas	2 horas de gestión, resto tiempo muerto.	Planta telefónica	No
<b>Gestor de atención al cliente (1)</b>	4 horas	1.5 horas de gestión, resto tiempo muerto.	Planta telefónica	No
<b>Gestor contratos (1)</b>	4 horas	2.3 horas de gestión, resto tiempo muerto.	Planta telefónica	No
<b>Gestor de Citas y cierres (1)</b>	4 horas	2 horas de gestión, resto tiempo muerto.	Informes de cumplimiento	No
<b>Logística en oficina (Motoristas)(4 personas)</b>	4 horas	15 minutos de trabajo en oficina, resto en campo.	No hay control	No



## Reporte de llamadas

*Medición de tiempo muerto y efectividad de llamada:*

Resueltas (ANSWERED)	Fallidas (FAILED)	No resueltas (NO ANSWER)
410	27	124

Fecha	Fuente	Destino	Estado	Duración
26/03/2013 16:52	136	99441956	ANSWERED	47s
26/03/2013 16:49	136	22371242	ANSWERED	76s (1m 16s)
26/03/2013 16:49	136	22270544	FAILED	0s
26/03/2013 16:12	136	22270544	NO ANSWER	0s
26/03/2013 16:04	136	22270544	NO ANSWER	0s
26/03/2013 15:54	136	22371242	NO ANSWER	0s
26/03/2013 15:04	136	22343229	ANSWERED	15s
26/03/2013 15:02	136	97576864	ANSWERED	59s
26/03/2013 15:01	136	97576864	ANSWERED	10s
26/03/2013 15:01	136	22343299	ANSWERED	2s
26/03/2013 14:48	136	22310419	ANSWERED	230s (3m 50s)
26/03/2013 14:46	136	22253290	NO ANSWER	0s
26/03/2013 14:45	136	22375822	FAILED	0s
26/03/2013 14:43	136	22210299	ANSWERED	101s (1m 41s)
26/03/2013 14:40	136	22225628	FAILED	0s
26/03/2013 14:33	136	22225628	FAILED	0s
26/03/2013 14:19	136	22386866	ANSWERED	2s
26/03/2013 14:12	136	22451910	NO ANSWER	0s
26/03/2013 14:09	136	99329693	ANSWERED	57s
26/03/2013 14:05	136	22451910	NO ANSWER	0s
26/03/2013 13:58	136	22220444	ANSWERED	50s
26/03/2013 13:56	136	22271028	ANSWERED	1s
26/03/2013 13:51	136	22394954	NO ANSWER	0s
26/03/2013 13:50	136	22394964	ANSWERED	5s
26/03/2013 13:49	136	22393665	ANSWERED	2s
26/03/2013 13:47	136	22395895	ANSWERED	15s
26/03/2013 13:31	136	22395895	NO ANSWER	0s
26/03/2013 11:23	136	22301144	ANSWERED	62s (1m 2s)
26/03/2013 11:11	136	22062093	NO ANSWER	0s
26/03/2013 11:01	136	22378686	ANSWERED	124s (2m 4s)
26/03/2013 11:00	136	22139211	NO ANSWER	0s
26/03/2013 10:59	136	22239509	ANSWERED	7s

26/03/2013 10:59	136	22139211	NO ANSWER	0s
26/03/2013 10:48	136	22387865	ANSWERED	655s (10m 55s)
26/03/2013 10:46	136	22371903	ANSWERED	1s
26/03/2013 10:45	136	32344578	ANSWERED	0s
26/03/2013 10:40	136	22283793	NO ANSWER	0s
26/03/2013 10:40	136	22367774	ANSWERED	29s
26/03/2013 10:37	136	22135798	NO ANSWER	0s
26/03/2013 10:35	136	22580908	FAILED	0s
26/03/2013 10:30	136	27790703	ANSWERED	11s
26/03/2013 10:29	36	22237688	ANSWERED	260s (4m 20s)
26/03/2013 10:27	136	22273480	FAILED	0s
26/03/2013 10:21	136	22270544	FAILED	0s
26/03/2013 10:21	136	22270544	FAILED	0s
26/03/2013 10:15	136	22206145	ANSWERED	42s
26/03/2013 10:10	136	22378257	FAILED	0s
26/03/2013 10:10	136	22379390	FAILED	0s
26/03/2013 10:08	136	22304602	ANSWERED	7s
26/03/2013 10:08	136	22884792	NO ANSWER	0s
26/03/2013 09:47	136	22380429	ANSWERED	130s (2m 10s)
26/03/2013 09:46	136	95788514	ANSWERED	1s
26/03/2013 09:46	136	95788514	ANSWERED	1s
26/03/2013 09:42	136	22333178	ANSWERED	144s (2m 24s)
26/03/2013 09:34	136	150	ANSWERED	21s
25/03/2013 16:34	136	22454550	ANSWERED	95s (1m 35s)
25/03/2013 16:19	136	22284952	ANSWERED	11s
25/03/2013 16:08	136	22200662	ANSWERED	86s (1m 26s)
25/03/2013 16:00	136	22515468	FAILED	0s
25/03/2013 15:56	136	97943895	ANSWERED	80s (1m 20s)
25/03/2013 15:52	136	22372243	ANSWERED	1s
25/03/2013 15:43	136	22312107	ANSWERED	142s (2m 22s)
25/03/2013 15:38	136	22383814	NO ANSWER	0s
25/03/2013 15:37	136	22383434	ANSWERED	17s
25/03/2013 15:27	136	22389274	ANSWERED	9s
25/03/2013 15:20	136	22394353	ANSWERED	2s
25/03/2013 15:16	136	22376339	ANSWERED	98s (1m 38s)
25/03/2013 15:15	136	22376339	ANSWERED	49s
25/03/2013 15:10	136	22395579	NO ANSWER	0s
25/03/2013 15:03	136	22395579	NO ANSWER	0s
25/03/2013 14:47	136	22323190	NO ANSWER	0s
25/03/2013 14:46	136	22356079	NO ANSWER	0s
25/03/2013 14:29	136	22711040	ANSWERED	167s (2m 47s)

25/03/2013 14:27	136	22711011	NO ANSWER	0s
25/03/2013 14:27	136	22711008	NO ANSWER	0s
25/03/2013 14:25	136	22370350	ANSWERED	12s
25/03/2013 14:20	136	22394411	NO ANSWER	0s
25/03/2013 14:15	136	22371059	ANSWERED	68s (1m 8s)
25/03/2013 12:44	136	22373675	ANSWERED	2s
25/03/2013 12:35	136	22398759	ANSWERED	274s (4m 34s)
25/03/2013 12:02	136	22244537	ANSWERED	88s (1m 28s)
25/03/2013 12:00	136	22375470	ANSWERED	1s
25/03/2013 12:00	136	22802978	ANSWERED	0s
25/03/2013 11:50	136	22379145	ANSWERED	68s (1m 8s)
25/03/2013 11:49	136	22321011	ANSWERED	2s
25/03/2013 11:47	136	99630480	ANSWERED	64s (1m 4s)
25/03/2013 11:28	136	150	ANSWERED	49s
25/03/2013 11:14	136	22359338	NO ANSWER	0s
25/03/2013 11:12	36	33827107	ANSWERED	43s
25/03/2013 11:11	136	22231640	ANSWERED	1s
25/03/2013 11:08	136	22452222	NO ANSWER	0s
25/03/2013 11:07	136	22456370	NO ANSWER	0s
25/03/2013 11:06	136	22463001	ANSWERED	7s
25/03/2013 10:37	136	22239379	ANSWERED	21s
25/03/2013 10:36	136	22244370	ANSWERED	16s
25/03/2013 10:32	136	22014356	ANSWERED	71s (1m 11s)
25/03/2013 10:24	136	22322300	ANSWERED	83s (1m 23s)
25/03/2013 10:22	136	98510926	ANSWERED	36s
25/03/2013 10:12	136	99615943	ANSWERED	186s (3m 6s)
25/03/2013 10:11	136	22365837	ANSWERED	6s
25/03/2013 10:10	136	22214310	ANSWERED	5s
25/03/2013 10:06	136	22312000	ANSWERED	49s
25/03/2013 10:06	136	22312000	ANSWERED	8s
25/03/2013 10:05	136	22253631	ANSWERED	14s
25/03/2013 10:04	136	22324031	ANSWERED	1s
25/03/2013 10:01	136	22371502	ANSWERED	70s (1m 10s)
25/03/2013 09:56	136	22240421	ANSWERED	252s (4m 12s)
25/03/2013 09:54	136	22387502	NO ANSWER	0s
25/03/2013 09:52	136	22348119	NO ANSWER	0s
25/03/2013 09:50	136	22312370	ANSWERED	1s
25/03/2013 09:42	136	22211044	ANSWERED	95s (1m 35s)
25/03/2013 09:40	136	22271677	ANSWERED	3s
25/03/2013 09:40	36	22270796	NO ANSWER	0s
25/03/2013 09:39	136	22371747	ANSWERED	3s

25/03/2013 09:31	136	22335764	ANSWERED	65s (1m 5s)
23/03/2013 12:20	136	22356402	NO ANSWER	0s
23/03/2013 12:13	136	22921818	FAILED	0s
23/03/2013 12:11	136	22398439	NO ANSWER	0s
23/03/2013 12:10	136	22398445	NO ANSWER	0s
23/03/2013 12:05	136	22310716	ANSWERED	144s (2m 24s)
23/03/2013 12:01	136	22392663	ANSWERED	174s (2m 54s)
23/03/2013 11:49	136	96704546	ANSWERED	9s
23/03/2013 11:48	136	22279202	NO ANSWER	0s
23/03/2013 11:37	136	22552801	ANSWERED	90s (1m 30s)
23/03/2013 11:36	136	22204074	ANSWERED	1s
23/03/2013 11:32	136	33880444	ANSWERED	9s
23/03/2013 11:31	136	33188175	ANSWERED	3s
23/03/2013 11:27	136	22200946	ANSWERED	191s (3m 11s)
23/03/2013 11:21	136	22529024	FAILED	0s
23/03/2013 11:20	136	22387529	ANSWERED	1s
23/03/2013 11:18	136	22206536	NO ANSWER	0s
23/03/2013 11:17	136	22256637	NO ANSWER	0s
23/03/2013 11:16	136	22135408	NO ANSWER	0s
23/03/2013 11:15	136	22396477	NO ANSWER	0s
22/03/2013 16:54	136	22213750	ANSWERED	84s (1m 24s)
22/03/2013 16:28	136	22270544	ANSWERED	128s (2m 8s)
22/03/2013 15:09	136	95140289	ANSWERED	1s
22/03/2013 15:08	136	95140289	ANSWERED	0s
22/03/2013 14:44	136	22899300	ANSWERED	51s
22/03/2013 10:20	136	22396565	FAILED	0s
22/03/2013 09:38	136	22270544	ANSWERED	187s (3m 7s)
22/03/2013 09:14	136	22462661	ANSWERED	69s (1m 9s)
22/03/2013 09:04	136	22384638	ANSWERED	11s
22/03/2013 08:48	136	99273926	ANSWERED	66s (1m 6s)
22/03/2013 08:48	136	99273726	NO ANSWER	0s
22/03/2013 08:28	136	22271521	NO ANSWER	0s
22/03/2013 08:27	136	22233805	ANSWERED	58s
22/03/2013 08:24	136	22271521	ANSWERED	22s
22/03/2013 08:21	136	22224901	ANSWERED	4s
21/03/2013 17:21	136	22398335	ANSWERED	83s (1m 23s)
21/03/2013 17:18	136	33907447	ANSWERED	74s (1m 14s)
21/03/2013 17:01	136	94660774	ANSWERED	144s (2m 24s)
21/03/2013 16:58	136	108	ANSWERED	144s (2m 24s)
21/03/2013 15:07	136	vmu99	ANSWERED	4s
21/03/2013 15:06	136	vmu100	ANSWERED	5s

21/03/2013 15:01	136	22285730	ANSWERED	130s (2m 10s)
21/03/2013 14:55	136	22394916	NO ANSWER	0s
21/03/2013 14:52	136	22305861	ANSWERED	6s
21/03/2013 14:40	136	22244539	ANSWERED	138s (2m 18s)
21/03/2013 14:28	136	33968750	ANSWERED	142s (2m 22s)
21/03/2013 14:25	136	33968750	ANSWERED	(2m 12s)
21/03/2013 14:24	136	33968750	ANSWERED	43s
21/03/2013 12:16	136	33612750	ANSWERED	201s (3m 21s)
21/03/2013 11:38	136	22367095	NO ANSWER	0s
21/03/2013 11:34	136	98531511	ANSWERED	80s (1m 20s)
21/03/2013 11:23	136	22289703	ANSWERED	62s (1m 2s)
21/03/2013 11:11	136	22272597	ANSWERED	57s
21/03/2013 10:27	136	22468013	ANSWERED	62s (1m 2s)
21/03/2013 10:04	136	22468013	ANSWERED	173s (2m 53s)
21/03/2013 09:53	136	22233056	ANSWERED	113s (1m 53s)
21/03/2013 09:53	136	22236053	NO ANSWER	0s
21/03/2013 09:49	136	22468013	ANSWERED	29s
21/03/2013 09:42	136	22233804	ANSWERED	31s
21/03/2013 09:41	136	22456263	ANSWERED	49s
21/03/2013 09:30	136	22378591	NO ANSWER	0s
21/03/2013 09:29	136	22090052	NO ANSWER	0s
20/03/2013 16:58	136	22222926	NO ANSWER	0s
20/03/2013 16:57	136	22136000	NO ANSWER	0s
20/03/2013 16:19	136	99525973	ANSWERED	189s (3m 9s)
20/03/2013 15:42	136	98886241	ANSWERED	435s (7m 15s)
20/03/2013 15:38	136	22335809	ANSWERED	105s (1m 45s)
20/03/2013 15:08	136	22326581	ANSWERED	50s
20/03/2013 15:06	136	22370350	ANSWERED	61s (1m 1s)
20/03/2013 15:05	136	22205601	ANSWERED	12s
20/03/2013 15:02	36	22130487	NO ANSWER	0s
20/03/2013 14:56	136	22206165	ANSWERED	146s (2m 26s)
20/03/2013 14:47	136	22308149	ANSWERED	50s
20/03/2013 14:44	136	96301257	ANSWERED	35s
20/03/2013 14:41	136	22271028	ANSWERED	105s (1m 45s)
20/03/2013 14:24	136	22200763	ANSWERED	82s (1m 22s)
20/03/2013 14:23	136	22200484	ANSWERED	11s
20/03/2013 14:06	136	22300484	ANSWERED	88s (1m 28s)
20/03/2013 10:44	136	22457297	ANSWERED	76s (1m 16s)
20/03/2013 10:38	136	33612750	ANSWERED	308s (5m 8s)
20/03/2013 10:25	136	22238807	NO ANSWER	0s
20/03/2013 10:22	136	96680360	ANSWERED	49s

20/03/2013 10:22	136	22631693	FAILED	0s
20/03/2013 10:16	136	22216508	NO ANSWER	0s
20/03/2013 10:05	136	22376144	ANSWERED	50s
20/03/2013 10:00	136	32400536	ANSWERED	38s
20/03/2013 09:59	136	32400536	ANSWERED	29s
20/03/2013 09:58	136	22216508	NO ANSWER	0s
20/03/2013 09:54	136	22714054	ANSWERED	75s (1m 15s)
20/03/2013 09:49	136	22368067	ANSWERED	3s
20/03/2013 09:20	136	22356948	ANSWERED	56s
19/03/2013 15:06	136	22242524	ANSWERED	18s
19/03/2013 15:04	136	22454568	ANSWERED	3s
19/03/2013 14:59	136	22322646	ANSWERED	149s (2m 29s)
19/03/2013 14:56	36	22245293	NO ANSWER	0s
19/03/2013 14:48	136	31640462	ANSWERED	98s (1m 38s)
19/03/2013 14:46	136	31924515	ANSWERED	69s (1m 9s)
19/03/2013 14:20	136	22210026	ANSWERED	126s (2m 6s)
19/03/2013 14:17	136	22382183	NO ANSWER	0s
19/03/2013 12:40	136	22270410	ANSWERED	32s
19/03/2013 12:38	136	22457297	ANSWERED	81s (1m 21s)
19/03/2013 12:05	136	22907200	NO ANSWER	0s
19/03/2013 12:04	136	22907217	ANSWERED	3s
19/03/2013 12:02	136	22313133	ANSWERED	26s
19/03/2013 12:01	136	22337519	NO ANSWER	0s
19/03/2013 12:00	136	22343779	ANSWERED	0s
19/03/2013 11:53	136	32338936	ANSWERED	85s (1m 25s)
19/03/2013 11:32	136	22379321	ANSWERED	203s (3m 23s)
19/03/2013 11:29	136	22321803	ANSWERED	82s (1m 22s)
19/03/2013 11:25	136	22211661	NO ANSWER	0s
19/03/2013 11:25	136	22211667	NO ANSWER	0s
19/03/2013 11:21	136	22311270	NO ANSWER	0s
19/03/2013 11:20	136	22220013	ANSWERED	2s
19/03/2013 10:59	136	22344698	NO ANSWER	0s
19/03/2013 10:55	136	22325022	ANSWERED	132s (2m 12s)
19/03/2013 10:25	136	22358444	NO ANSWER	0s
19/03/2013 10:13	136	22376144	ANSWERED	48s
19/03/2013 09:26	136	22311476	NO ANSWER	0s
19/03/2013 09:25	136	22232611	NO ANSWER	0s
19/03/2013 09:24	136	22239666	ANSWERED	4s
19/03/2013 09:22	136	94712450	ANSWERED	37s
19/03/2013 09:21	136	22349696	ANSWERED	4s
18/03/2013 17:35	136	22312137	ANSWERED	198s (3m 18s)

18/03/2013 17:34	136	22382251	ANSWERED	1s
18/03/2013 17:33	136	22399022	NO ANSWER	0s
18/03/2013 17:31	136	22384775	ANSWERED	12s
18/03/2013 17:26	136	95720434	ANSWERED	140s (2m 20s)
18/03/2013 17:25	136	99903720	ANSWERED	73s (1m 13s)
18/03/2013 17:23	136	22323256	ANSWERED	3s
18/03/2013 17:13	136	22916125	ANSWERED	163s (2m 43s)
18/03/2013 17:12	136	99134516	ANSWERED	26s
18/03/2013 17:11	136	22260261	FAILED	0s
18/03/2013 17:10	136	22326257	FAILED	0s
18/03/2013 17:09	136	22210898	NO ANSWER	0s
18/03/2013 17:08	136	22353736	NO ANSWER	0s
18/03/2013 17:07	136	22214781	ANSWERED	81s (1m 21s)
18/03/2013 17:04	136	22324752	NO ANSWER	0s
18/03/2013 17:00	136	22201354	ANSWERED	97s (1m 37s)
18/03/2013 17:00	136	22232406	NO ANSWER	0s
18/03/2013 16:43	136	22392644	ANSWERED	64s (1m 4s)
18/03/2013 16:39	136	22353393	ANSWERED	69s (1m 9s)
18/03/2013 16:33	136	22164000	ANSWERED	214s (3m 34s)
18/03/2013 16:27	136	22916125	ANSWERED	78s (1m 18s)
18/03/2013 16:25	136	22242660	ANSWERED	4s
18/03/2013 15:56	136	22376144	ANSWERED	49s
18/03/2013 15:53	136	22270938	NO ANSWER	0s
18/03/2013 15:52	136	22270936	NO ANSWER	0s
18/03/2013 15:48	136	22312137	ANSWERED	18s
18/03/2013 15:47	136	22312137	ANSWERED	18s
18/03/2013 15:14	136	22393468	ANSWERED	52s
18/03/2013 15:03	136	22288079	ANSWERED	16s
18/03/2013 14:58	136	22393001	ANSWERED	71s (1m 11s)
18/03/2013 14:25	136	22324612	ANSWERED	105s (1m 45s)
18/03/2013 12:21	136	22015721	NO ANSWER	0s
18/03/2013 12:20	136	22331819	NO ANSWER	0s
18/03/2013 11:54	136	22359914	ANSWERED	13s
18/03/2013 11:43	136	22391734	ANSWERED	69s (1m 9s)
18/03/2013 11:39	136	22391734	ANSWERED	34s
18/03/2013 11:23	136	22365196	NO ANSWER	0s
18/03/2013 11:02	136	22290915	ANSWERED	41s
18/03/2013 11:00	136	22295196	NO ANSWER	0s
18/03/2013 10:58	136	22372427	ANSWERED	34s
18/03/2013 10:53	36	22330107	ANSWERED	15s
18/03/2013 10:50	136	32526048	ANSWERED	2s

18/03/2013 10:44	136	22342380	ANSWERED	10s
18/03/2013 10:43	136	22333382	ANSWERED	7s
18/03/2013 10:38	136	22226752	ANSWERED	67s (1m 7s)
18/03/2013 10:33	136	31552099	ANSWERED	72s (1m 12s)
18/03/2013 10:26	136	97462849	ANSWERED	4s
18/03/2013 10:25	136	22393573	NO ANSWER	0s
18/03/2013 10:11	136	22263209	NO ANSWER	0s
18/03/2013 10:11	136	22263209	NO ANSWER	0s
18/03/2013 10:09	136	22263209	NO ANSWER	0s
18/03/2013 10:07	136	22265502	NO ANSWER	0s
18/03/2013 10:00	136	22297716	ANSWERED	4s
18/03/2013 09:59	136	22297710	NO ANSWER	0s
18/03/2013 09:58	136	22367334	ANSWERED	22s
14/03/2013 17:38	136	100	ANSWERED	13s
14/03/2013 17:27	136	22395719	ANSWERED	102s (1m 42s)
14/03/2013 17:21	136	22332652	ANSWERED	114s (1m 54s)
14/03/2013 17:19	136	108	ANSWERED	86s (1m 26s)
14/03/2013 17:12	136	22552132	ANSWERED	241s (4m 1s)
14/03/2013 17:11	136	22395935	ANSWERED	12s
14/03/2013 17:09	136	22391055	ANSWERED	7s
14/03/2013 16:51	136	22373032	ANSWERED	8s
14/03/2013 16:49	136	22216303	NO ANSWER	0s
14/03/2013 16:47	136	22376788	ANSWERED	15s
14/03/2013 16:47	136	22331003	ANSWERED	10s
14/03/2013 16:46	136	22221939	ANSWERED	9s
14/03/2013 15:18	136	22394411	NO ANSWER	0s
14/03/2013 14:41	136	22349727	ANSWERED	178s (2m 58s)
14/03/2013 14:39	136	22340256	ANSWERED	3s
14/03/2013 14:38	136	22910299	ANSWERED	53s
14/03/2013 14:34	136	22910299	ANSWERED	168s (2m 48s)
14/03/2013 14:33	136	22373624	ANSWERED	9s
14/03/2013 14:31	136	22372638	ANSWERED	12s
14/03/2013 14:07	136	22376246	NO ANSWER	0s
14/03/2013 14:01	136	22215261	ANSWERED	142s (2m 22s)
14/03/2013 12:53	136	22380804	ANSWERED	25s
14/03/2013 12:06	136	25592876	ANSWERED	64s (1m 4s)
14/03/2013 12:06	136	25592879	NO ANSWER	0s
14/03/2013 12:06	136	25600768	FAILED	0s
14/03/2013 12:03	136	22324356	ANSWERED	191s (3m 11s)
14/03/2013 12:00	136	22282452	ANSWERED	1s
14/03/2013 11:59	136	22285425	NO ANSWER	0s



14/03/2013 11:59	136	22657879	NO ANSWER	0s
14/03/2013 11:58	136	22505790	FAILED	0s
14/03/2013 11:56	136	22216191	ANSWERED	8s
14/03/2013 11:54	136	22257127	ANSWERED	5s
14/03/2013 11:49	136	2395936	ANSWERED	100s (1m 40s)
14/03/2013 11:47	136	22390450	ANSWERED	42s
14/03/2013 11:26	136	22324837	ANSWERED	69s (1m 9s)
14/03/2013 11:24	136	22244537	ANSWERED	104s (1m 44s)
14/03/2013 10:34	136	148	ANSWERED	4s
14/03/2013 09:41	136	22345635	ANSWERED	112s (1m 52s)
14/03/2013 09:37	136	148	ANSWERED	2s
14/03/2013 09:30	136	22327571	ANSWERED	7s
14/03/2013 09:22	136	22375276	ANSWERED	84s (1m 24s)
14/03/2013 09:19	136	22320042	NO ANSWER	0s
14/03/2013 09:12	136	22118210	ANSWERED	79s (1m 19s)
13/03/2013 16:52	136	148	ANSWERED	2s
13/03/2013 16:49	136	22396410	ANSWERED	7s
13/03/2013 16:46	136	22322274	ANSWERED	6s
13/03/2013 16:45	136	22312407	ANSWERED	4s
13/03/2013 16:44	136	22375625	ANSWERED	6s
13/03/2013 16:39	136	22306094	ANSWERED	7s
13/03/2013 16:33	136	22224042	NO ANSWER	0s
13/03/2013 16:30	136	22378028	ANSWERED	126s (2m 6s)
13/03/2013 16:28	136	22321223	ANSWERED	71s (1m 11s)
13/03/2013 16:16	136	22321555	ANSWERED	252s (4m 12s)
13/03/2013 16:01	136	22373588	ANSWERED	296s (4m 56s)
13/03/2013 15:09	136	22346122	ANSWERED	165s (2m 45s)
13/03/2013 14:57	136	22368303	ANSWERED	195s (3m 15s)
13/03/2013 14:56	136	22376788	ANSWERED	2s
13/03/2013 14:29	136	22630265	ANSWERED	22s
13/03/2013 14:18	136	22630265	ANSWERED	31s
13/03/2013 14:15	136	22372166	ANSWERED	160s (2m 40s)
13/03/2013 14:14	36	22378028	ANSWERED	38s
13/03/2013 14:06	136	22320799	ANSWERED	65s (1m 5s)
13/03/2013 14:06	136	22205616	ANSWERED	10s
13/03/2013 12:11	136	22334875	ANSWERED	156s (2m 36s)
13/03/2013 12:08	136	22431971	ANSWERED	79s (1m 19s)
13/03/2013 12:03	136	22281200	ANSWERED	180s (3m 0s)
13/03/2013 12:02	136	22312081	ANSWERED	48s
13/03/2013 12:01	136	22281200	ANSWERED	5s
13/03/2013 11:48	136	22372166	ANSWERED	55s

13/03/2013 11:37	136	22341050	ANSWERED	131s (2m 11s)
13/03/2013 11:29	136	22390386	ANSWERED	148s (2m 28s)
13/03/2013 11:29	136	22352214	ANSWERED	8s
13/03/2013 10:21	136	22220908	ANSWERED	75s (1m 15s)
13/03/2013 10:17	136	22303661	ANSWERED	136s (2m 16s)
13/03/2013 10:17	136	22354223	NO ANSWER	0s
13/03/2013 10:12	136	22384600	ANSWERED	123s (2m 3s)
13/03/2013 09:50	136	22384600	FAILED	0s
13/03/2013 09:44	136	22378381	ANSWERED	131s (2m 11s)
13/03/2013 09:39	136	22365531	ANSWERED	110s (1m 50s)
13/03/2013 09:33	136	23722430	ANSWERED	3s
13/03/2013 09:31	136	22232765	ANSWERED	7s
13/03/2013 09:27	136	22321250	ANSWERED	109s (1m 49s)
13/03/2013 09:26	136	22324730	ANSWERED	12s
13/03/2013 09:21	136	22265492	ANSWERED	125s (2m 5s)
13/03/2013 09:18	136	22376220	ANSWERED	93s (1m 33s)
12/03/2013 16:22	136	22282892	ANSWERED	68s (1m 8s)
12/03/2013 16:20	136	22365270	ANSWERED	1s
12/03/2013 16:17	136	22358213	NO ANSWER	0s
12/03/2013 16:15	136	27987140	NO ANSWER	0s
12/03/2013 16:12	136	22343475	NO ANSWER	0s
12/03/2013 16:11	136	22214049	ANSWERED	11s
12/03/2013 16:05	136	22134752	NO ANSWER	0s
12/03/2013 16:02	136	22357568	ANSWERED	62s (1m 2s)
12/03/2013 16:02	136	22270440	ANSWERED	8s
12/03/2013 15:39	136	22383017	ANSWERED	6s
12/03/2013 15:32	136	22365298	ANSWERED	318s (5m 18s)
12/03/2013 15:31	136	22290184	ANSWERED	2s
12/03/2013 15:30	136	22214475	ANSWERED	5s
12/03/2013 15:30	136	22366617	ANSWERED	3s
12/03/2013 15:16	136	22397503	ANSWERED	222s (3m 42s)
12/03/2013 15:16	136	22326281	NO ANSWER	0s
12/03/2013 15:14	136	22328503	NO ANSWER	0s
12/03/2013 15:03	136	22252383	NO ANSWER	0s
12/03/2013 15:02	36	2254035	NO ANSWER	0s
12/03/2013 14:32	136	22254035	ANSWERED	38s
12/03/2013 14:22	136	22254035	FAILED	0s
12/03/2013 14:20	136	22368697	ANSWERED	81s (1m 21s)
12/03/2013 14:18	136	22395535	ANSWERED	11s
12/03/2013 14:08	136	22313252	ANSWERED	288s (4m 48s)
12/03/2013 14:07	136	22313252	ANSWERED	18s

12/03/2013 14:06	136	148	ANSWERED	21s
12/03/2013 14:01	136	22383080	ANSWERED	171s (2m 51s)
12/03/2013 14:00	136	31914673	ANSWERED	7s
12/03/2013 12:13	136	22312446	ANSWERED	2s
12/03/2013 11:50	136	22204696	ANSWERED	13s
12/03/2013 11:40	136	22322508	ANSWERED	113s (1m 53s)
12/03/2013 11:39	136	22359827	ANSWERED	6s
12/03/2013 11:32	136	22271581	ANSWERED	72s (1m 12s)
12/03/2013 11:28	136	22900500	ANSWERED	6s
12/03/2013 11:27	136	22271581	ANSWERED	2s
12/03/2013 11:26	136	22271581	ANSWERED	56s
12/03/2013 11:05	136	22272580	ANSWERED	83s (1m 23s)
12/03/2013 11:04	136	22388705	ANSWERED	27s
12/03/2013 11:01	136	22210220	ANSWERED	72s (1m 12s)
12/03/2013 11:01	136	22900500	ANSWERED	10s
12/03/2013 10:59	136	22900500	ANSWERED	22s
12/03/2013 10:58	136	2290050	ANSWERED	4s
12/03/2013 10:52	136	22900500	ANSWERED	373s (6m 13s)
12/03/2013 10:46	136	22900500	ANSWERED	237s (3m 57s)
12/03/2013 10:14	136	22353647	ANSWERED	322s (5m 22s)
12/03/2013 10:12	136	27662900	ANSWERED	5s
12/03/2013 10:12	136	22457923	ANSWERED	4s
12/03/2013 10:11	136	22341029	ANSWERED	17s
12/03/2013 09:55	136	97129919	ANSWERED	356s (5m 56s)
12/03/2013 09:30	136	22270544	NO ANSWER	0s
12/03/2013 09:29	136	22311797	NO ANSWER	0s
12/03/2013 09:26	136	22322053	ANSWERED	15s
12/03/2013 09:24	136	22254984	ANSWERED	69s (1m 9s)
12/03/2013 09:21	136	22214183	ANSWERED	6s
12/03/2013 09:21	136	22210027	ANSWERED	4s
12/03/2013 09:20	136	22443151	FAILED	0s
12/03/2013 09:12	136	22367755	ANSWERED	285s (4m 45s)
11/03/2013 10:28	136	22324752	ANSWERED	478s (7m 58s)
08/03/2013 16:42	136	22216287	ANSWERED	92s (1m 32s)
08/03/2013 16:40	136	107	ANSWERED	53s
08/03/2013 16:24	136	32338936	ANSWERED	193s (3m 13s)
08/03/2013 16:24	136	32338936	ANSWERED	11s
08/03/2013 13:58	136	33827107	ANSWERED	249s (4m 9s)
08/03/2013 09:54	136	22373049	ANSWERED	136s (2m 16s)
07/03/2013 15:55	136	110	ANSWERED	2s
07/03/2013 12:28	136	22457297	ANSWERED	67s (1m 7s)

07/03/2013 12:02	136	22374112	ANSWERED	10s
07/03/2013 11:01	136	99096373	ANSWERED	54s
07/03/2013 10:58	136	22105103	NO ANSWER	0s
07/03/2013 10:47	136	22105103	NO ANSWER	0s
07/03/2013 10:46	136	22105103	NO ANSWER	0s
07/03/2013 10:46	136	22105103	FAILED	0s
07/03/2013 09:40	136	22230760	ANSWERED	207s (3m 27s)
07/03/2013 09:39	136	22239114	NO ANSWER	0s
07/03/2013 09:37	136	22456500	ANSWERED	63s (1m 3s)
06/03/2013 14:58	136	22297710	NO ANSWER	0s
06/03/2013 14:58	136	22297710	ANSWERED	30s
06/03/2013 14:47	136	22330107	ANSWERED	17s
06/03/2013 14:47	136	22330107	ANSWERED	1s
06/03/2013 14:31	136	22238477	ANSWERED	124s (2m 4s)
06/03/2013 12:22	136	22285400	ANSWERED	78s (1m 18s)
06/03/2013 12:21	136	22285400	ANSWERED	10s
06/03/2013 11:30	136	22282606	ANSWERED	212s (3m 32s)
06/03/2013 11:27	136	99441956	ANSWERED	45s
06/03/2013 11:23	136	95781707	ANSWERED	57s
06/03/2013 11:20	136	22210299	ANSWERED	75s (1m 15s)
06/03/2013 11:16	136	99822025	ANSWERED	95s (1m 35s)
06/03/2013 11:14	136	22215058	ANSWERED	63s (1m 3s)
06/03/2013 11:14	136	22200235	ANSWERED	15s
06/03/2013 11:12	36	22580908	FAILED	0s
06/03/2013 11:09	136	22580908	FAILED	0s
06/03/2013 11:04	136	22373675	ANSWERED	39s
06/03/2013 11:02	136	22273553	NO ANSWER	0s
06/03/2013 10:58	136	22515468	FAILED	0s
06/03/2013 09:54	136	97593459	ANSWERED	228s (3m 48s)
06/03/2013 09:53	136	22247369	NO ANSWER	0s
06/03/2013 09:36	136	94660774	ANSWERED	84s (1m 24s)
06/03/2013 09:34	136	22268117	ANSWERED	87s (1m 27s)
06/03/2013 09:33	136	22390549	ANSWERED	6s
05/03/2013 17:18	136	22395012	ANSWERED	2s
05/03/2013 16:28	136	22379390	ANSWERED	54s
05/03/2013 16:27	136	22378257	ANSWERED	9s
05/03/2013 15:48	136	22379390	ANSWERED	165s (2m 45s)
05/03/2013 15:48	136	22378257	NO ANSWER	0s
05/03/2013 15:47	136	22378257	ANSWERED	1s
05/03/2013 15:47	136	22245293	NO ANSWER	0s
05/03/2013 15:21	136	22245293	NO ANSWER	0s

05/03/2013 15:16	136	22321803	ANSWERED	83s (1m 23s)
05/03/2013 14:38	136	22384775	ANSWERED	13s
05/03/2013 14:29	136	22270938	NO ANSWER	0s
05/03/2013 14:29	136	22270936	NO ANSWER	0s
05/03/2013 14:27	136	22273476	ANSWERED	10s
05/03/2013 14:22	136	32526048	ANSWERED	60s (1m 0s)
05/03/2013 14:22	136	22754715	NO ANSWER	0s
05/03/2013 14:22	136	22324869	ANSWERED	16s
05/03/2013 10:28	136	22238477	ANSWERED	38s
05/03/2013 10:22	136	22238477	ANSWERED	3s
05/03/2013 10:22	136	129	ANSWERED	6s
05/03/2013 10:21	136	22238477	ANSWERED	16s
05/03/2013 09:35	136	22359763	ANSWERED	206s (3m 26s)
04/03/2013 17:00	136	22371171	ANSWERED	80s (1m 20s)
04/03/2013 16:59	136	22385454	NO ANSWER	0s
04/03/2013 16:56	136	22277983	ANSWERED	4s
04/03/2013 16:56	136	22277983	ANSWERED	9s
04/03/2013 16:54	136	22372243	ANSWERED	1s
04/03/2013 16:43	136	22371903	ANSWERED	55s
04/03/2013 16:38	136	22271291	ANSWERED	66s (1m 6s)
04/03/2013 16:25	136	22344731	ANSWERED	10s
04/03/2013 16:24	136	22323804	ANSWERED	0s
04/03/2013 16:16	136	22383764	NO ANSWER	0s
04/03/2013 15:56	136	22461718	ANSWERED	2s
04/03/2013 15:53	136	22220567	ANSWERED	20s
04/03/2013 15:48	136	22312370	ANSWERED	76s (1m 16s)
04/03/2013 15:45	136	22210533	NO ANSWER	0s
04/03/2013 15:28	136	22389393	ANSWERED	1s
04/03/2013 15:25	136	22375822	ANSWERED	120s (2m 0s)
04/03/2013 15:20	136	22367774	ANSWERED	162s (2m 42s)
04/03/2013 14:44	136	22915233	ANSWERED	73s (1m 13s)
04/03/2013 14:43	136	22334579	ANSWERED	10s
04/03/2013 14:36	136	22367851	ANSWERED	10s
04/03/2013 14:35	136	22320477	ANSWERED	11s
04/03/2013 14:32	136	95037903	ANSWERED	38s
04/03/2013 14:32	136	32579954	NO ANSWER	0s
04/03/2013 14:31	136	22240022	ANSWERED	9s
04/03/2013 14:30	136	22290669	NO ANSWER	0s
04/03/2013 14:21	136	22220444	ANSWERED	157s (2m 37s)
04/03/2013 14:06	136	99612749	ANSWERED	79s (1m 19s)
04/03/2013 12:05	136	22234325	NO ANSWER	0s

04/03/2013 12:02	136	99597380	ANSWERED	12s
04/03/2013 11:58	136	22253299	ANSWERED	6s
04/03/2013 11:34	136	96684888	ANSWERED	5s
04/03/2013 11:33	136	22386487	NO ANSWER	0s
04/03/2013 11:31	136	22389495	ANSWERED	68s (1m 8s)
04/03/2013 11:27	136	22310419	ANSWERED	64s (1m 4s)
04/03/2013 11:20	136	22301144	ANSWERED	139s (2m 19s)
04/03/2013 11:15	136	22376339	ANSWERED	116s (1m 56s)
04/03/2013 11:04	136	99186436	ANSWERED	425s (7m 5s)
04/03/2013 11:03	136	22373142	NO ANSWER	0s
04/03/2013 10:51	136	99612749	ANSWERED	161s (2m 41s)
04/03/2013 10:51	136	22329709	NO ANSWER	0s
04/03/2013 10:49	136	22387865	ANSWERED	2s
04/03/2013 10:48	136	22387036	ANSWERED	26s
04/03/2013 10:02	136	22371242	ANSWERED	51s
04/03/2013 09:40	136	127	NO ANSWER	0s
04/03/2013 09:38	136	22384881	ANSWERED	26s
04/03/2013 09:28	136	33981765	ANSWERED	0s
04/03/2013 09:26	136	22323190	NO ANSWER	0s
04/03/2013 09:25	136	22356079	NO ANSWER	0s
02/03/2013 11:55	136	22276474	ANSWERED	55s
02/03/2013 11:50	136	22334092	ANSWERED	53s
02/03/2013 11:45	136	22282340	ANSWERED	14s
02/03/2013 11:39	136	22370350	ANSWERED	2s
02/03/2013 11:33	136	27790703	ANSWERED	84s (1m 24s)
02/03/2013 11:29	136	22356402	ANSWERED	100s (1m 40s)
02/03/2013 11:29	136	22356402	NO ANSWER	0s
02/03/2013 11:29	136	22356402	ANSWERED	2s
02/03/2013 11:28	136	22091150	ANSWERED	1s
02/03/2013 11:02	136	22139211	ANSWERED	230s (3m 50s)
02/03/2013 10:59	136	22288540	ANSWERED	88s (1m 28s)
02/03/2013 10:43	136	22239509	ANSWERED	95s (1m 35s)
02/03/2013 10:16	136	22135798	NO ANSWER	0s
02/03/2013 10:05	136	32344578	ANSWERED	41s

## Bibliografía

- Bonnin, C. J. (2004). *Principios de administración pública*. Madrid: Charles-Jean.
- Brown, J. (2000). *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa*. Los Angeles: Pearson Educación.
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. (2012). *Informe anual*. Tegucigalpa.
- Chang, R. Y. (2004). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Granica S.A.
- Corporación TX. (2013). *Informe de Recaudación ICS 2012*. Tegucigalpa MDC.
- Cuatrecasas, L. (2008). *Diseño Avanzado de Procesos y Plantas*. Barcelona: Profit.
- Dirección de Fiscalización TSC. (2012). *INFORME DFI-001/2012: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN AMDC*. Tegucigalpa: TSC.
- El Congreso Nacional. (1927). *Ley de Municipalidades*. Tegucigalpa: Alin Editora S.A.
- Estrella Lopez, M. R. (2009). *Procesos y Recursos*. Madrid: Edinumen.
- Fernandez, M. (2001). *Análisis de la Automatización de los Impuestos*. Caracas: Universidad Central de Venezuela (UCV).
- Gobierno de Honduras. (2008). *Ley de Municipalidades*. Tegucigalpa MDC.
- Gobierno de Honduras. (2011). *Plan de Arbitrios*. Tegucigalpa MDC.
- León, H. B. (1998). *El impuesto municipal de patente de industria y comercio en Venezuela*. Caracas: McGraw-Hill Interamericana de Venezuela.
- Millan, M. (2001). *Análisis de los Sistemas de Recaudación*. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA).
- Montes, B. M. (2002). *Análisis de los mecanismos utilizados para recaudar el Impuesto Sobre Patente de Industria y Comercio*. Merida Venezuela: Serviula.
- Olero, G. C. (2005). *La financiación de los Municipios*. Madrid: Dykinson.
- Orlando Cervantes Benavides, G. C. (1987). *Administración de instituciones Públicas*. Mexico: Antología .
- Paul Krugman, R. W. (2007). *Introducción a la Economía*. Barcelona: Business & Economics.
- Rivero, L. M. (2006). *Las Políticas Fiscales y su Impacto en la población*. Caracas: Universidad de Venezuela.

- Sampieri, R. H. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGraw-Hill .
- Sanchez, J. A. (2003). *Control Avanzado de Procesos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Sanchez, L. A. (2002). *La planificación tributaria en la gerencia de recaudación en la alcaldía del municipio Iribarren del estado Lara*. Caracas: Universidad Católica de Tachira.
- Secretaría Municipal del Distrito Central. (2012). *Plan de Arbitrios*. Tegucigalpa MDC: Alin Editora S.A.
- Secretaría Municipal del Distrito Central. (2012). *Plan de Arbitrios*. Tegucigalpa MDC: Alin Editora S.A.
- Valencia, J. R. (2011). *Manuales Administrativos y de Procesos*. Mexico DF: Editora Rodriguez.
- Velarde, J. C. (1999). *Estrategias educativas para el desarrollo de una "cultura tributaria"*. Santiago de Chile: Universidad de Chile/CIEPLAN).
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: ESIC.
- Velázquez, G. J. (2010). *TRATAMIENTO FISCAL DE LAS ASOCIACIONES EN PARTICIPACIÓN*. México, D.F.: PAC, S.A.
- Winston, W. (2005). *Investigación de operaciones*. Madrid: ASPR.