

**Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe:  
Evaluación externa de siete proyectos apoyados por el Fondo Regional**

**Proyecto de Cooperación Intercambio de Experiencias para la Mejora de la  
Gestión Tributaria Local en Guatemala**

***Informe final***

**Fecha del informe: 5 de octubre 2017**

**Preparado por: Thomas Otter y Mónica Cortez**

## Índice

1. Sección introducción .....	5
1.1 Resumen ejecutivo .....	5
1.2 Presentación del proyecto .....	10
2. Resultados de implementación.....	17
2.1 Pertinencia y calidad del diseño.....	17
2.2 Eficiencia de la implementación.....	18
2.3 Eficacia/Efectividad de las medidas, logros y resultados .....	20
2.4 Sostenibilidad de procesos y resultados logrados .....	26
2.5 Impactos hasta la fecha y futuros impactos esperados.....	26
3. Sección triangular .....	27
4. Sección de cierre .....	28
4.1 Conclusiones .....	28
4.2 Lecciones aprendidas y buenas prácticas. ....	30
4.3 Recomendaciones .....	31
Anexos .....	32
A. Bibliografía consultada.....	32
B. Agenda entrevistas y visitas en terreno .....	33

## Índice de tablas, gráficos y cuadros

Cuadro 1: Datos clave del proyecto	5
Tabla 1: Indicadores del proyecto triangular	5
Tabla 2: Grado de cumplimiento indicadores	19
Tabla 3: Avance por fase y actividad	20
Tabla 4: Principales resultados en la mejora de subprocesos operativos	21
Gráfico 1: Incremento porcentual impuesto IUSI en las tres municipalidades	22
Tabla 5: Indicadores específicos de cada plan de acción – recaudación impuesto IUSI	22
Tabla 6: Calificaciones del resultado de evaluación	28

## Glosario

ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala.
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
GIZ	Cooperación Técnica Alemana.
DICABI	Dirección de Catastro y Avalúos de Bienes Inmuebles. Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala.
DAAFIM	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal. Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala.
PBGYRE	Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la Cooperación Alemana al Desarrollo, en el Perú.
PROMUDEL	Proyecto Asesoría para la Política Fiscal Programa Municipios para el Desarrollo Local.
SAT	Servicio de Administración Tributaria de Lima.
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala.

## 1. Sección introducción

### 1.1 Resumen ejecutivo

#### Datos clave del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 25 de mayo de 2011.
- Nombre del proyecto: Intercambio de Experiencias para la Mejora de la Gestión Tributaria Local en Guatemala.
- Áreas de cooperación: Gobernabilidad (Política fiscal).
- Países oferentes: Perú (oferente sur) y Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: Guatemala.
- Volumen del proyecto (efectivo y especie): Alemania: EUR 150,208; Perú: EUR 150,233; Guatemala: EUR 50,451.
- Periodo de implementación: 18 julio 2012 – 28 febrero 2014
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur: Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI
- Instituciones ejecutoras en el país oferente sur (Perú): Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la Cooperación Alemana al Desarrollo, en el Perú – PBGYRE (antes Programa Gobernabilidad e Inclusión)
- Institución contraparte en el país beneficiario: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala – SEGEPLAN; Municipalidad de Amatitlán; Municipalidad de Mixco; Municipalidad de Villa Nueva; Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala-ANAM
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: GIZ Guatemala.

#### Objetivos del proyecto

Mejorar la gestión tributaria de los Gobiernos Locales de Guatemala, tomando como base la experiencia exitosa de la implementación del modelo SAT (Servicio de Administración Tributaria Local) desarrollado en el Perú.

**Tabla 1: Indicadores del proyecto triangular**

<p>1. Indicador según documento de proyecto: Las Municipalidades Piloto implementarán 2 sub procesos mejorados en las áreas de operaciones de la gestión de tributos locales (por ejemplo fiscalización y cobranza)</p>
<p>2. Indicador según Plan de Acción: Incremento porcentual en el monto de recaudación del Impuesto Único sobre los inmuebles (IUSI): Municipalidad de Amatitlán: 3% - Municipalidad de Mixco: 7% - Municipalidad de Villa Nueva: 2%</p>

## Metodología de la Evaluación

Los proyectos se evalúan con base en los criterios del Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE/CAD), que consideran los criterios pertinencia, eficiencia, eficacia/efectividad, sostenibilidad e impacto. En esta ocasión, la evaluación se realiza en dos dimensiones: proyecto y cooperación triangular.

Para el caso de la dimensión del proyecto se considera el marco lógico del proyecto y el documento base del mismo. Los criterios de evaluación se aplican comparando los resultados logrados con los resultados esperados, tal como fueron definidos en el marco lógico del proyecto.

Respecto de la evaluación de la dimensión triangular del proyecto, se parte del supuesto de que el carácter triangular contribuye a los esfuerzos de los proyectos de lograr sus resultados. Se espera que esta contribución se logre a través de procesos pertinentes, eficientes y efectivos. Se valora entonces los resultados logrados del proyecto y el desempeño de implementación de la dimensión triangular en el logro de los mismos.

El resultado de ambas dimensiones se utiliza finalmente como insumo general para esbozar una evaluación general de desempeño del proyecto triangular sobre la base de un sistema de calificaciones que considera las siguientes valoraciones:

**Tabla RE1: Definición de rangos de calificación de resultados y desempeño**

Rango de puntaje	Escala de Puntuación	Definición
14 - 16	muy exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un <b>excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios</b> analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto
12 - 13	exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
10 - 11	moderadamente exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable. Algunos de los criterios no se cumplen con resultados satisfactorios, pero estos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. El grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios.

8 - 9	moderadamente insatisfactorio	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento algo satisfactorio) donde el comportamiento de los criterios analizados todavía muestra un nivel mínimamente suficiente de alcance de resultados. La conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto muestra un balance equilibrado
6 - 7	insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La <b>valoración no alcanza un nivel de calidad admisible para un grupo importante de los criterios analizados</b> : pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
4 - 5	muy insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne amplias evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La <b>valoración no alcanza un nivel de calidad admisible la mayoría de los criterios analizados</b> : pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

### ***Pertinencia del contenido y diseño***

El Proyecto de Cooperación Triangular “Intercambio de Experiencias para la Mejora de la Gestión Tributaria Local en Guatemala” implementado por Perú, Guatemala y Alemania fue elaborado de manera participativa y responde a una de las principales debilidades del sistema de gestión tributaria de las municipalidades de Guatemala. El diseño de proyecto experimentó ajustes en su diseño inicial, ante la necesidad de adecuarlos mejor a las necesidades institucionales de los municipios involucrados. Faltó medir con mayor precisión las capacidades institucionales de los actores claves. El Proyecto planteó mejorar las áreas más sensibles que afectan a la recaudación impositiva de los municipios guatemaltecos: atención al contribuyente, fiscalización y gestión de la cobranza del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Los distintos actores involucrados asumieron su rol con gran compromiso, aunque la comunicación entre los municipios involucrados resultó ser un tanto tímida. Era la oportunidad de crear una red de conocimiento de carácter intermunicipal. Hizo falta acciones para fortalecer a la organización de articulación intermunicipal (contraparte del proyecto).

### ***Eficiencia***

El proyecto logró cumplir sus objetivos generales de manera satisfactoria en general, con los recursos humanos y económicos acordados. Cambios de autoridades y de equipos técnicos claves retrasaron algunas actividades programadas. Sin embargo, los municipios incrementaron sus recaudaciones tributarias e implementaron mejoras en los procesos de atención al ciudadano y nuevas tecnologías para la optimización de la gestión de cobranza. La coordinación estuvo a cargo del equipo GIZ, que acompañó de cerca la implementación conforme un plan de trabajo sistemático y orientado al logro de los objetivos propuestos. Fue también importante el apoyo de un experto de la oficina GIZ Guatemala

con experiencia de trabajo con ambos países involucrados. La entidad contraparte del proyecto (ANAM) tuvo un rol menos dinámico de lo esperado. Quizás hubiese sido necesario contemplar acciones de fortalecimiento institucional en ese sentido, para lograr mayores niveles de eficiencia de los alcanzados.

### ***Eficacia***

En general, los municipios cumplieron en promedio en un 68% las actividades programadas. No obstante, impulsaron acciones complementarias no previstas, que permitieron reforzar las intervenciones de mejora desarrolladas en el marco del proyecto. Se observa en general una adecuada implementación operativa, salvo algunos inconvenientes (de coordinación y gestión operativa) que en el camino lograron ser resueltos. Aunque la modalidad de Asistencia técnica a distancia no brindó los resultados esperados. Las pasantías, sin embargo, permitieron la transferencia eficiente de conocimiento y abrieron el espacio ideal para el seguimiento y control necesario en el cumplimiento de las actividades. La entidad oferente de capacitación y de fortalecimiento institucional cumplió un rol destacado en el proceso de intervención, y logró fortalecer sus capacidades de transferencias de capacidades y conocimiento.

### ***Sostenibilidad***

Los municipios intervinientes cuentan con capacidades instaladas y han desarrollado varias acciones de fortalecimiento institucional en línea con el enfoque del proyecto. Una guía que recopila las buenas prácticas en gestión tributaria fue elaborada con el objetivo de documentar e institucionalizar las recomendaciones de mejoras formuladas durante la asistencia técnica y la implementación del proyecto, teniendo en cuenta la alta rotación de personal y cierta debilidad institucional de la ANAM. En la búsqueda de sostenibilidad, se buscó acercamiento con el Ministerio de Finanzas para que ellos pudieran apropiarse también de las experiencias sistematizada en la mencionada Guía, la cual se utiliza como material de referencia para capacitaciones a municipios de Guatemala. Sin embargo, el proyecto podría haber contado con una estrategia más concreta y específica para garantizar la sostenibilidad de la intervención, por qué no a través de los mismos municipios beneficiarios, la entidad articuladora (ANAM) intermunicipal y las instancias claves del Ministerio de Finanzas.

### ***Impacto***

El impacto del proyecto en términos de capacidades instaladas y de generar una cultura organizacional que apueste por el fortalecimiento de la gestión tributaria es notablemente visible en los actores claves. Las recaudaciones tributarias se han incrementado de manera sostenida y la sistematización de las buenas prácticas en una guía de apoyo han permitido proyectar los resultados y las acciones más allá del plazo de ejecución del proyecto.

### ***Conclusiones***

El proyecto logró fortalecer las capacidades institucionales de tres municipios de Guatemala en lo que hace a la mejora de la gestión tributaria, con la asistencia técnica de la SAT de Lima (Perú) y el soporte metodológico y de coordinación de GIZ Perú y GIZ Guatemala. Los municipios involucrados mejoraron sus recaudaciones impositivas e implementaron mejoras en la cobranza y la atención a la ciudadanía. La entidad oferente fortaleció sus capacidades institucionales de transferencia de capacidades y conocimiento. Aunque no se cumplieron al 100% las actividades programadas, el proyecto sirvió de



plataforma para la posterior puesta en marcha de acciones orientadas a reforzar las mejoras implementadas.

**Tabla de Calificaciones del Resultado de Evaluación**

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	<b>Pertinencia</b> temática y calidad del <b>Diseño</b> del proyecto	14 – Muy exitoso	Temática altamente pertinente dadas las prioridades políticas del país, pero diseño del proyecto inicialmente con algunas limitaciones en la medición de capacidades institucionales y definición de las medidas de intervención, situación que luego fue resuelta a través de un Plan de Acción.
Cooperación triangular	<b>Pertinencia</b> para la cooperación triangular	14 – Muy exitoso	Altamente pertinente y validada en el proyecto.
Proyecto	<b>Eficiencia</b> de la implementación	13 - Exitoso	Mecanismos de gestión y coordinación con algunos desafíos que requirieron ajustes iniciales pero que al final, lograron establecer unas líneas de acción adecuadas y pertinentes que facilitaron el logro de los objetivos propuestos.
Cooperación triangular	<b>Eficiencia</b> en el manejo de las estructuras triangulares	14 – Muy exitoso	Muy buena coordinación y definición de roles entre las contrapartes principales. Fue muy importante contar con un facilitador del proceso.
Proyecto	<b>Efectividad</b> en el logro de resultados	14- Muy Exitoso	Se alcanzaron los resultados generales, aunque no al 100% del Plan de Acción.
Cooperación triangular	<b>Efectividad</b> de la contribución de CTr al logro de resultados	14 – Muy exitoso	Gestión del proceso bastante efectivo.
Proyecto	<b>Sostenibilidad</b> de resultados y de procesos para su generación	11 – Moderamente exitoso	Los resultados técnicos ya logrados constituyen una base sólida para la sostenibilidad, pero falta dar continuidad a ciertos procesos.
Proyecto	<b>Impacto</b> del proyecto más allá del logro de sus resultados	11 – Moderamente exitoso	Capacidades instaladas que continúan generando procesos de mejora.
Resultados según criterios OCDE/CAD	<b>Valoración global</b>	13 - Exitoso	Resultados logrados en su mayoría con buena ejecución y resultados positivos no esperados.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		15 – Muy exitoso	Altamente satisfactorio para los actores involucrados.
Evaluación general		14 – Muy exitoso	Proyecto con buenos resultados y aprendizajes altamente valorados por los distintos actores claves.

## 1.2 Presentación del proyecto

### Datos clave del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 25 de mayo de 2011.
- Nombre del proyecto: Intercambio de Experiencias para la Mejora de la Gestión Tributaria Local en Guatemala.
- Áreas de cooperación: Gobernabilidad (Política fiscal).
- Países oferentes: Perú (oferente sur) y Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: Guatemala.
- Volumen del proyecto (efectivo y especie): Alemania: EUR 150,208; Perú: EUR 150,233; Guatemala: EUR 50,451.
- Periodo de implementación: 18 julio 2012 – 28 febrero 2014
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur: Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI
- Instituciones ejecutoras en el país oferente sur (Perú): Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la Cooperación Alemana al Desarrollo, en el Perú – PBGYRE (antes Programa Gobernabilidad e Inclusión)
- Institución contraparte en el país beneficiario: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala – SEGEPLAN; Municipalidad de Amatitlán; Municipalidad de Mixco; Municipalidad de Villa Nueva; Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala-ANAM
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: GIZ Guatemala.

### Antecedentes

Durante el año 2010, el proyecto “Asesoría para la Política Fiscal” de la GIZ en Guatemala recibió solicitudes de asistencia técnica en materia de gestión financiera local, en particular en gestión tributaria, de parte de municipios guatemaltecos y de la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala (ANAM). Cabe notar que la cooperación entre Perú y Guatemala se ha desarrollado a lo largo de los años y tiene como base el “Convenio Básico de Cooperación Técnica y Científica entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Guatemala”, el cual fue suscrito en Lima, el 16 de abril de 1998 y ratificado por Decreto Supremo N° 012-98.RE del 16.06.1998.

Con base en el interés por iniciativas de la GIZ en el Perú en el ámbito de la gestión fiscal, se realizó una visita oficial de representantes del Gobierno de Guatemala al Perú con el objeto de conocer de cerca el modelo del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y los avances que se habían logrado en recaudación tributaria en el nivel municipal, en general. Esta misión, llevada a cabo del 12 al 19 de diciembre de 2010, contó con la participación de 15 representantes del Gobierno de Guatemala,

incluyendo miembros del Congreso de la República, del Ministerio de Finanzas Públicas, de la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM) y de diversas municipalidades.

La agenda de la misión incluyó visitas a los SAT de Lima, Trujillo y Chiclayo, donde los representantes del Gobierno de Guatemala pudieron conocer de cerca la conducción de la gestión tributaria y comprender las características del modelo SAT, así como de las estrategias ejecutadas por la GIZ para promover la mejora de la recaudación local.

Al término de la misión, se suscribió un Memorando de Entendimiento para una cooperación entre Guatemala, Perú y Alemania en materia de gestión de las finanzas municipales. El proyecto de Cooperación Triangular fue aprobado en agosto de 2011 por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular de América Latina y el Caribe del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

### ***Estrategia del proyecto***

La estrategia se basó en las experiencias y factores de éxito del SAT Lima del Perú en el ámbito de la mejora de la gestión tributaria local, en el marco de un proceso de fortalecimiento institucional que contó con la asesoría técnica de la GIZ, a través de su Programa *Gobernabilidad e Inclusión* desde el año 2004. Específicamente, mediante el proyecto *Sistemas de intercambio de Experiencias entre Administraciones Tributarias Municipales*, se desarrollaron más de 30 intercambios de experiencias de fortalecimiento de la gestión intermunicipal en el Perú, proceso en el cual el SAT Lima logró posicionarse como una institución líder para la formación de capacidades institucionales en la cuestión tributaria municipal.

La estrategia se desarrolla a través de mecanismos de transferencia de conocimientos a municipalidades piloto en Guatemala. Se busca mejorar los procesos de gestión tributaria en función de las condiciones de la realidad local guatemalteca, con el fin de que las mismas puedan desarrollar su propia estrategia de gestión tributaria local.

Por un lado, el SAT Lima ofrece asesoría técnica en gestión tributaria local a través de talleres de capacitación, diseño e implementación de mejores prácticas, acompañamiento técnico in situ o a distancia (pasantías), monitoreo y evaluación del progreso en la implementación. Por otro lado, las municipalidades beneficiarias de Guatemala participan activamente al recibir la asistencia técnica e implementar las mejores prácticas priorizadas para cada municipalidad, y brindan toda la información que requiere el SAT Lima para una mejor comprensión de los avances y dificultades que se presentan. Asimismo, la Cooperación Alemana provee de asesoría metodológica para facilitar el proceso y es el encargado de la administración de los recursos financieros del proyecto.

La cooperación técnica aborda fundamentalmente los tres principales subprocesos operativos de la administración tributaria municipal: 1. atención al contribuyente, 2. fiscalización, y 3. gestión de la cobranza del impuesto a la propiedad inmobiliaria, que en conjunto permiten contribuir con el incremento de la recaudación y la base tributaria local. Esta cooperación ha sido implementada con criterios diferenciados para cada municipalidad piloto, considerando su heterogeneidad en el nivel técnico y organizacional y sus debilidades institucionales particulares.

### Objetivos, indicadores y fases del proyecto

Mejorar la gestión tributaria de los Gobiernos Locales de Guatemala, tomando como base en la experiencia exitosa de la implementación del modelo SAT (Servicio de Administración Tributaria Local) desarrollado en el Perú.

Las municipalidades participantes pertenecen a la Mancomunidad del Sur en Guatemala: Municipalidad de Mixco, Municipalidad de Villa Nueva y Municipalidad de Amatitlán, que si bien tienen niveles distintos de desarrollo y complejidades, comparten, sin embargo, el problema común de débil gestión municipal en la recaudación tributaria. El SAT Lima fue el responsable de la evaluación que permitió la selección de los municipios piloto, en base a criterios técnicos relacionados a la autonomía sobre los procesos, la capacidad ejecutora para implementar mejoras y el personal calificado que asegure la implementación de planes y mejoras y organización con objetivos de gestión integral.

**Tabla 1: Indicadores del proyecto triangular**

1. Indicador según documento de proyecto: Las Municipalidades Piloto implementarán 2 sub procesos mejorados en las áreas de operaciones de la gestión de tributos locales (por ejemplo fiscalización y cobranza)
2. Indicador según Plan de Acción: Incremento porcentual en el monto de recaudación del Impuesto Único sobre los inmuebles (IUSI): Municipalidad de Amatitlán: 3% Municipalidad de Mixco: 7% Municipalidad de Villa Nueva: 2%

*Fuente: GIZ. Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe  
Informe final para un proyecto financiado por el Fondo (enero 2014)*

Fases del proyecto:

- ✓ Fase 1: Investigación preliminar. Levantamiento información detallada sobre la situación de la administración pública local en Guatemala y determinar conjuntamente con ANAM aquellas municipalidades que participarían en el proyecto. Esta fase es crítica para un óptimo diseño operativo.
- ✓ Fase 2: Diseño operativo. Se formula una estrategia y un plan de trabajo detallado, que especifica la modalidad de las intervenciones de intercambio (talleres, pasantías, asistencia remota o directa, etc.), su contenido y los resultados esperados de cada una.
- ✓ Fase 3: Ejecución del intercambio. Se trata de la ejecución de cada una de las intervenciones definidas en la fase 2.

En términos específicos, cada Municipalidad definió sus propios objetivos e indicadores:

**Tabla. Objetivos General y Específico, según Municipalidad**

<b>Municipalidad</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
Municipalidad de Amatlitán	Actualización de la base de datos para mejorar la recaudación	1. Actualizar la base de datos urbana. 2. Incrementar los canales de pago.
Municipalidad de Mixco	Mejorar la recaudación	1. Modernizar la estructura organizacional. 2. Desarrollar e implementar programas de cultura tributaria.
Municipalidad de Villa Nueva	Mejorar la gestión tributaria fortaleciendo la cultura tributaria	1. Implementar la difusión del IUSI a través de los canales existentes. 2. Incrementar la recaudación tributaria.

### *Riesgos previstos*

El Proyecto contempló dos tipos de riesgos posibles. En el área de equipos humanos, se identificaron dos riesgos específicos: resistencia al cambio en las entidades receptoras (probable) y la rotación del personal clave a lo largo del proyecto (posible). En cuanto a la gestión del proyecto, se consideraron riesgos en las demoras en la toma de decisiones por parte de las entidades estatales de Perú y Guatemala (probable) y cambios en las prioridades de las contrapartes en Perú y Guatemala (improbable).

En el primer caso, efectivamente el proyecto tuvo que atravesar ciertos retrasos por causa, precisamente, del cambio de autoridades debido a elecciones municipales en Guatemala. Eso derivó no solo en demoras en el inicio de implementación sino también cambios en la toma de decisiones. Fue necesario hacer un reajuste de la intervención para adecuarla a los nuevos escenarios políticos institucionales y a un nuevo diagnóstico de necesidades institucionales.

### *Fortalezas y complementariedad de los países socios*

El proyecto cuenta con varios actores claves. Por mandato del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ), la GIZ asume la coordinación general y provee la asesoría técnica y metodológica necesaria, además de facilitar los recursos económicos acordados. Perú a su vez, representado por APCI, brinda la transferencia de capacidades a través del SAT de Lima, mientras que Guatemala asume el rol de beneficiario a través de un grupo de Municipalidades Piloto, todas ellas miembros de ANAM, entidad que actúa como articuladora institucional con los municipios guatemaltecos.

El proyecto se construye sobre la base de la experiencia acumulada en el sistema de Intercambio entre Alemania y Perú, en el ámbito de la gestión municipal. Esta experiencia permite a ambos países aportar la asesoría técnica adecuada, mientras que Guatemala participa acondicionando la logística y dedicación del personal que participará del mismo.

Todas las partes se benefician de este proyecto de cooperación triangular. En el caso de Guatemala, se esperaba por un lado un incremento significativo de la recaudación tributaria local, lo que a su vez fortalecería la autonomía financiera municipal, y permitiría un mayor cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias, mejoraría la relación de la administración pública municipal con los ciudadanos

y pondría a disposición más recursos municipales para proveer más y mejores servicios a la ciudadanía. Por otro lado, se esperaba, como resultado del proyecto, que Guatemala vea fortalecida la institucionalidad en el nivel municipal, gracias al fortalecimiento de capacidades de funcionarios públicos municipales, la mejora de los procesos de gestión y el fortalecimiento de la ANAM.

Perú se beneficiaría también a través del fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios públicos participantes del proyecto, el reconocimiento internacional de la buena gestión realizada, un mayor sentimiento de pertenencia al SAT y la posibilidad de aprender de un modelo distinto de gestión, perfeccionando sus buenas prácticas. El SAT es un organismo público descentralizado de la Municipalidad con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de los tributos municipales. En la fase de implementación del proyecto, existían 9 SAT operativos en el país.

### *Sobre la misión de evaluación*

La misión de evaluación fue llevada a cabo entre los meses de julio y agosto del presente año. Este proceso incluyó la recolección de información primaria y la revisión documental del proyecto y de otras fuentes secundarias, la realización de entrevistas a informantes clave y visitas de campo en la ciudad de Guatemala, y comunicaciones telefónicas y electrónicas con actores claves de Perú y Alemania (Ver Anexo).

### *Metodología de la Evaluación*

Los proyectos se evalúan con base en los criterios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE/CAD, que consideran las variables conocidas pertinencia, eficiencia, eficacia/efectividad, sostenibilidad e impacto. En esta ocasión, la evaluación se realiza en dos dimensiones: proyecto y cooperación triangular.

A. Para el caso de la dimensión del proyecto se considera el marco lógico del proyecto y el documento base del mismo. Los criterios de evaluación se aplican comparando los resultados logrados con los resultados esperados, tal como fueron definidos en el marco lógico del proyecto. En este sentido, se evalúa los siguientes criterios:

- **Pertinencia** temática y calidad del **Diseño** del proyecto.
- **Eficiencia** de la implementación.
- **Eficacia / Efectividad** en el logro de resultados.
- **Sostenibilidad** de resultados y de procesos para su generación.
- **Impacto** del proyecto más allá de sus resultados.

B. En cuanto a la evaluación de la dimensión triangular del proyecto, se parte del supuesto de que el carácter triangular contribuye a los esfuerzos de los proyectos de lograr sus resultados. Se espera que esta contribución se logre a través de procesos pertinentes, eficientes y efectivos. Se valora entonces los resultados logrados del proyecto y el desempeño de implementación de la dimensión triangular en el logro de los mismos. En ese sentido, se evalúa los siguientes criterios:

- **Pertinencia** de la herramienta de cooperación triangular.
- **Eficiencia** en el manejo de las estructuras triangulares.

- **Eficacia** de la contribución de CTr al logro de resultados.
- **Sostenibilidad** de resultados y de sus procesos de generación.
- **Impacto** en términos de alianzas y otros factores.

El resultado de ambas dimensiones se utiliza finalmente como insumo general para esbozar una evaluación general de desempeño del proyecto triangular sobre la base de un sistema de calificaciones que considera las siguientes valoraciones:

**Tabla 2: Definición de rangos de calificación de resultados y desempeño**

Rango de puntaje	Escala de Puntuación	Definición
14 - 16	muy exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un <b>excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios</b> analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto
12 - 13	exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
10 - 11	moderadamente exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable. Algunos de los criterios no se cumplen con resultados satisfactorios, pero estos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. El grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios.
8 - 9	moderadamente insatisfactorio	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento algo satisfactorio) donde el comportamiento de los criterios analizados todavía muestra un nivel mínimamente suficiente de alcance de resultados. La conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto muestra un balance equilibrado
6 - 7	insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La <b>valoración no alcanza un nivel de calidad admisible para un grupo importante de los criterios analizados</b> : pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

4 - 5	muy insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne amplias evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La <b>valoración no alcanza un nivel de calidad admisible la mayoría de los criterios analizados</b> : pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
-------	---------------------	--

Fuente: GIZ - Guía para evaluación ex post de los proyectos de cooperación triangular



## 2. Resultados de implementación

### 2.1 Pertinencia y calidad del diseño

#### *Pertinencia temática*

El proyecto abordó una problemática relevante en el contexto guatemalteco y la profundización de este tema respondió a un interés específico de las partes interesadas, en particular de Guatemala. La necesidad de los municipios guatemaltecos de mejorar la prestación de sus servicios públicos a la población pasa, principalmente, por un fortalecimiento de la gestión municipal, a través de una optimización de sus procesos y procedimientos, especialmente aquellos considerados claves, tales como las recaudaciones municipales y la atención a la ciudadanía.

Los contenidos de las actividades de desarrollo/fortalecimiento de capacidades fueron considerados como relevantes y pertinentes por los actores involucrados; asimismo, los contenidos de los productos de conocimiento clave fueron construidos con base en las necesidades guatemaltecas y se trata de instrumentos y herramientas que pueden servir de orientación estratégica en los sectores de intervención municipal, en la medida en que las mismas sea capitalizadas por los actores involucrados.

#### *Pertinencia del proceso y contenido del diseño del programa*

El proceso de diseño se basó en el memorando de entendimiento entre las partes del 17 diciembre 2010. Se tuvo la ventaja de contar el apoyo de un técnico de la GIZ, quien fue clave para la coordinación y comunicación constante con Guatemala.

En cuanto a los contenidos del diseño del proyecto, en la propuesta de proyecto, se encuentra toda la información requerida y se identifica de forma clara el objetivo y los componentes/fases claves del proyecto. Sin embargo, este documento establece tres indicadores de objetivo, mientras que los informes de avance y cierre no reportan sobre estos indicadores, sino sobre otros dos. El proyecto inicial no cuenta con un marco lógico/marco de resultados típico, sino con un Plan de Acción que ha sido elaborado durante un encuentro en Lima, el cual ha tenido alta participación de los actores claves. Tales planes responden a las necesidades particulares de los tres municipios beneficiarios, y contienen metas y actividades específicas a seguir. Si bien las tres municipalidades comparten el mismo problema: “débil gestión municipal en la recaudación tributaria”, éstas ostentan distintos niveles de desarrollo en lo referido a la gestión tributaria. En este sentido, y al compararlas, Amatitlán se encuentra en un nivel básico, Villa Nueva en un nivel intermedio y Mixco en un nivel avanzado. De esta manera, el proyecto ofrece mejoras considerando ésta heterogeneidad en el nivel técnico y organizacional.

Aunque las líneas de intervención del proyecto que finalmente han marcado el rumbo de acción han sido las pertinentes y definidas de manera altamente participativa, se observa una debilidad en el proceso inicial de diseño de proyecto. Si bien fue innovador impulsar la realización de una misión

exploratoria de arranque, varios actores claves coinciden en la necesidad de invertir más esfuerzos en la etapa de diseño para evitar retrasos derivados por la falta de precisión del diagnóstico no solo de las necesidades institucionales de las entidades beneficiarias sino incluso de sus propias capacidades de respuesta.

De hecho, de acuerdo a la documentación oficial, en un principio se habían programado tres encuentros en Lima. Si bien se concretó el primero, se consideró la necesidad de replantear la modalidad de la cooperación técnica, reforzando el proceso de aprendizaje en cada una de las tres municipalidades participantes, lo cual significó implementar in situ la asistencia técnica peruana, la cual alcanzó resultados positivos.

Respecto a la selección de municipios beneficiarios, se realizó de manera participativa y sobre la base de diagnósticos institucionales. Sin embargo, desde la ANAM se manifiesta la inquietud de que quizás se pudo involucra a municipios con un perfil más rural que periurbano considerando las mayores carencias institucionales que presentan aquellos. No obstante, desde la evaluación se sostiene que la focalización de la intervención está sujeta a varios factores, entre ellos la disponibilidad de los recursos, la viabilidad de lograr la transferencia de la asistencia técnica, las capacidades de respuesta y reacción de los municipios beneficiarios, las condiciones técnicas, las condiciones operativas y de logística, entre otros.

## **2.2 Eficiencia de la implementación**

### *Estructura de gestión*

El proyecto tuvo al principio algunas dificultades de coordinación y gestión organizacional, situación que fue superada, lográndose establecer una estructura bien definida de manejo, gestión de responsabilidades y toma de decisiones, estableciendo los roles y responsabilidades de los múltiples actores involucrados en el proyecto. Aunque debe reconocerse que llegar a este proceso implicó una serie de ajustes iniciales.

Clave para la estructura de gestión fue la adopción de los Planes de Acción como instrumento para planificar la implementación, según las necesidades de cada municipio beneficiario y respondiendo a su problemática y sus prioridades. Estos Planes de Acción establecieron las acciones a desarrollar por parte de cada actor relevante, en cada sub proceso operativo establecido. Se esperaba además que este instrumento permitiera darle un seguimiento al proyecto.

La estructura de gestión y los mecanismos de coordinación incluyeron diferentes modalidades de asistencia técnica, el establecimiento de mecanismos de coordinación interna, así como los instrumentos para el seguimiento y evaluación de los resultados de los planes de acción. La estructura de gestión también incluía mecanismos administrativos para la gestión de las pasantías que, en ciertos momentos, en particular en la fase final del proyecto, se revelaron particularmente exigentes en términos de trabajo previo y de seguimiento.

A pesar de los desafíos encontrados, la estructura de gestión demostró flexibilidad y capacidad de introducir ajustes en la marcha para lograr el éxito del proyecto.

En cuanto a los mecanismos de seguimiento, si bien el proyecto cuenta con informes finales sólidos, se han evidenciado carencias en los informes de avance dado que se ha podido revisar sólo un breve informe de avance del proyecto y el reporte sobre indicadores no responde de manera específica a los indicadores establecidos en el documento de proyecto.

Desde GIZ Perú se informa que el proyecto fue monitoreado en todas sus etapas, desde las oficinas de Lima, lo cual implicó una elevada dedicación en término de esfuerzos por lograr un proceso de implementación exitoso en un escenario de complejidades propias de este tipo de proyectos. La participación de GIZ Guatemala fue más de bien de soporte administrativo y técnico casi en la etapa final del proyecto. El apoyo de un experto de la oficina GIZ Guatemala fue a su vez un apoyo importante para lograr la comunicación necesaria entre los actores relevantes de ambos países involucrados.

### *Implementación operativa*

El proyecto en general demuestra una adecuada implementación operativa, salvo algunos inconvenientes que, en el camino, lograron ser resueltos. Por ejemplo, si bien se previó una asistencia técnica a distancia, la misma no dio los resultados esperados. A raíz de ello, se aprovecharon las pasantías para la provisión de la asistencia técnica in situ, y su control y medición de resultados respectivos.

El proyecto tuvo retrasos en su momento de arranque. Hubo cambio de autoridades por elecciones municipales en Guatemala, y ésta situación afectó la operatividad inicial e incluso las actividades programadas en la propuesta de proyecto. Se ajustaron algunos actores claves que habían sido seleccionados durante la fase de formulación del proyecto (al principio eran 6 municipios piloto y luego quedaron tres finalmente). Se hicieron reformulaciones en el diseño de proyecto en función de las necesidades detectadas en los municipios beneficiarios.

En relación al manejo presupuestario, la documentación indica que el aporte del cooperante tradicional (Alemania) permitió financiar los gastos asociados a los intercambios y visitas entre los funcionarios de ambos países involucrados, los eventos de capacitación, la sistematización del proyecto y en general la gestión del proyecto. A su vez, como estaba previsto, los Gobiernos de Perú y Guatemala cumplieron su compromiso de disponer de los funcionarios y los recursos humanos y materiales necesarios para lograr la implementación de las actividades programadas en el plan de acción.

## 2.3 Eficacia/Efectividad de las medidas, logros y resultados

### Cumplimiento de metas

<b>Tabla 2: Grado de cumplimiento indicadores</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>
1. Indicador según documento de proyecto: Las Municipalidades Piloto implementarán 2 sub procesos mejorados en las áreas de operaciones de la gestión de tributos locales (por ejemplo, fiscalización y cobranza)	100%
2. Indicador según Plan de Acción: Incremento porcentual en el monto de recaudación del Impuesto Único sobre los inmuebles (IUSI): Municipalidad de Amatitlán: 3% Municipalidad de Mixco: 7% Municipalidad de Villa Nueva: 2%	100%

*Fuente: GIZ. Informe final del proyecto*

### Tabla 3: Avance por fase y actividad

#### **Fase I: Identificación de oferta y demanda**

Misión exploratoria: Guatemala, del 3 al 7 de setiembre de 2012

Principales logros:

- Se seleccionaron como instituciones beneficiarias a las Municipalidades de Mixco, Villa Nueva y Amatitlán
- Se priorizó abordar tres sub procesos operativos de la gestión tributaria local: Atención al contribuyente, Fiscalización y Cobranza.

#### **Fase II: Identificación de oferta y demanda**

Primera pasantía: Lima, del 26 al 30 de noviembre de 2012

Principales logros:

- Se compartió la experiencia técnica del SAT sobre los procesos de atención al contribuyente, fiscalización y cobranza del IUSI con las tres municipalidades beneficiarias.
- Se consensuó el Plan de Acción con cada municipalidad beneficiaria.
- Se acordaron los mecanismos e instrumentos para la gestión del proyecto.

Segunda pasantía: Guatemala, del 18 al 22 de marzo de 2013

Principales logros:

- Se midió los avances en la implementación de los Planes de Acción acordados.
- Se acordó realizar ajustes a los Planes de Acción.
- Se asesoró técnicamente a los equipos técnicos de las tres municipalidades beneficiarias para dar solución a las dificultades que se presentaban.

#### **Fase III: Monitoreo, medición y réplica**

Tercera pasantía: Guatemala, del 03 al 08 de junio de 2013

Principales logros:

- Se midió los avances en la implementación de los Planes de Acción acordados.
- Se asesoró técnicamente a los equipos técnicos de las tres municipalidades beneficiarias para dar solución a las dificultades que se presentaban.
- Se acordó ampliar el plazo de ejecución de los Planes de Acción al 31 de julio de 2013.

Cuarta pasantía: Guatemala, del 04 al 09 de agosto de 2013

Principales logros:

- Se realizó la evaluación final del proyecto al medir los resultados y logros obtenidos por cada municipalidad en la implementación de su Plan de Acción.
- Se validó con un grupo de 14 municipalidades guatemaltecas los contenidos del documento “Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Mejores Prácticas”.

Quinta pasantía: Guatemala, del 25 al 29 de octubre de 2013

Principales logros:

- Se realizó un evento de cierre del proyecto, en el cual se presentaron los resultados y logros obtenidos en el proyecto.
- Se presentó la publicación “Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Mejores Prácticas”. Complementariamente, se elaboró un video que describe de manera resumida el contenido de esta publicación, y que favorece su difusión. Se encuentra en la página de ANAM y del PBGYRE.
- Se ofrecieron dos talleres de capacitación para funcionarios técnicos de más de 20 municipalidades guatemaltecas.

### **Indicador 1: “Las municipalidades beneficiarias implementarán 2 sub procesos mejorados en las áreas de operaciones de la gestión de tributos locales (por ejemplo fiscalización y cobranza)”**

Se evidencian mejoras en los subprocesos fortalecidos por el proyecto, en particular en i) atención al contribuyente, ii) fiscalización y iii) gestión de la cobranza del impuesto a la propiedad inmobiliaria, con criterios diferenciados para cada una de las tres municipalidades, considerando su heterogeneidad en el nivel técnico y organizacional, y evitando que las mejoras dependieran de la inversión de recursos financieros.

La tabla 4 muestra los principales logros obtenidos en cada municipalidad gracias a la implementación de los planes de acción, así como los logros colaterales que generó el proceso.

**Tabla 4: Principales resultados en la mejora de subprocesos operativo**

	Municipalidades		
	Amatitlán	Mixco	Villa Nueva
<b>Principales logros obtenidos con la implementación de los Planes de Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Base tributaria ampliada</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con instituciones externas implementadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fechas de vencimiento y obras financiadas por el IUSI difundidas por canales de comunicación de la Municipalidad.</li> <li>✓ Canales de pago ampliados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo de depuración y fiscalización de la información existente ejecutado</li> <li>✓ Ampliación de los canales de orientación y atención al contribuyente</li> </ul>
<b>Logros colaterales al Plan de Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas y procedimientos para el ingreso de nuevos contribuyentes y nuevos inmuebles definidos.</li> <li>✓ Instalaciones y mobiliario de la oficina del departamento de IUSI mejoradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventanillas de atención al contribuyente instaladas</li> <li>✓ Proceso de cobranza pre-coactiva reforzado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campaña de requerimiento de pago a los contribuyentes morosos implementada</li> <li>✓ Base de datos gráfica actualizada</li> </ul>
<b>Actividades pendientes post cierre del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suscripción de convenio con DICABI, a fin de detectar inmuebles no registrados en la Municipalidad</li> <li>✓ Creación de la oficina de catastro</li> </ul>	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuación de campaña de requerimiento de pago a los contribuyentes morosos</li> <li>✓ Elaboración de propuesta de levantamiento catastral en zonas piloto del municipio</li> </ul>

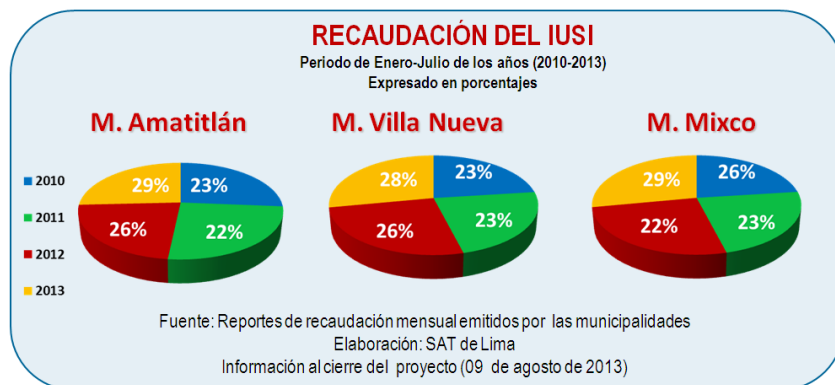
*Fuente: GIZ. Informe final del proyecto*

**Indicador 2: “Incremento porcentual en el monto de recaudación del Impuesto Único sobre los Inmuebles (IUSI)”**

Uno de los resultados más evidente del proyecto es, sin duda, el incremento de la recaudación tributaria municipal en Amatitlán, Mixco y Villa Nueva que lograron incrementar su nivel de recaudación del impuesto a la propiedad inmobiliaria a lo largo de la implementación del proyecto. En particular, el gráfico 1 muestra los niveles porcentuales de la recaudación del Impuesto Único Sobre Inmuebles – IUSI (impuesto predial en el Perú) para el periodo enero 2010-julio 2013 en las municipalidades donde se ha desarrollado el proyecto.

A este propósito, como muestra el gráfico 1, el proyecto ha mejorado la efectividad de la recaudación en el año 2013 respectivamente de un 3%, 7% y 2% en las municipalidades de Amatitlán, Mixco y Villa Nueva.

**Gráfico 1: Incremento porcentual impuesto IUSI en las tres municipalidades**



Fuente: SAT. Informe final del proyecto

Más en detalle, el gráfico 2 muestra los avances del plan de acción de cada municipalidad beneficiaria.

**Tabla 5: Indicadores específicos de cada plan de acción – recaudación impuesto IUSI**

Indicador	Línea Base	Fórmula	Cálculo	Variación
<b>Municipalidad de Amatitlán</b>				
Variación % del incremento del monto de la recaudación del IUSI	Enero-Julio 2012	$(\text{Monto de recaudación Ene-Jul 2013} - \text{Monto de recaudación Ene-Jul 2012}) / \text{Monto de recaudación Ene-Jul 2012}$	$(0.75 - 0.67) / 0.67$	11.9%
Incremento % en la sistematización de la base de datos de los contribuyentes IUSI	IV Trimestre 2012	$(\text{N}^\circ \text{ de tarjetas y omisos ingresados a la base de datos al II trim 2013} - \text{N}^\circ \text{ de tarjetas y omisos ingresados a la base de datos al I trim 2013}) / (\text{N}^\circ \text{ de tarjetas y omisos ingresados a la base de datos al I trim 2013})$	*	*
<b>Municipalidad de Mixco</b>				
Variación % del incremento del monto de la recaudación del IUSI	Enero-Julio 2012	$(\text{Monto de recaudación Ene-Jul 2013} - \text{Monto de recaudación Ene-Jul 2012}) / \text{Monto de recaudación Ene-Jul 2012}$	$(8.44 - 6.55) / 6.55$	29%
Incremento % de los contribuyentes que registran pago puntual	IV Trimestre 2012	$(\text{N}^\circ \text{ de contribuyentes que registraron pago puntual en el I trim 2013} - \text{N}^\circ \text{ de contribuyentes que registraron pago puntual en el IV trim 2012}) / (\text{N}^\circ \text{ de contribuyentes que registraron pago puntual en el IV trim 2012})$	$(123,509 - 106,698) / 106,698$	16%
Incremento % de la cartera sincerada	IV Trimestre 2012	$(\text{N}^\circ \text{ de predios fiscalizados al I trim 2013} - \text{N}^\circ \text{ de predios fiscalizados al IV trim 2012}) / (\text{N}^\circ \text{ de predios fiscalizados al IV trim 2012})$	$(6,956 - *) / *$	*
<b>Municipalidad de Villa Nueva</b>				
Variación % del incremento del monto de la recaudación del IUSI	Enero-Julio 2012	$(\text{Monto de recaudación Ene-Jul 2013} - \text{Monto de recaudación Ene-Jul 2012}) / \text{Monto de recaudación Ene-Jul 2012}$	$(7.62 - 6.96) / 6.96$	10%
Incremento % en el número de contribuyentes que registraron el pago puntual	IV Trimestre 2012	$(\text{N}^\circ \text{ de contribuyentes que registraron pago puntual en el I trim 2013} - \text{N}^\circ \text{ de contribuyentes que registraron pago puntual en el IV trim 2012}) / (\text{N}^\circ \text{ de contribuyentes que registraron pago puntual en el IV trim 2012})$	$(43,514 - 50,284) / 50,284$	-13%
Nivel de satisfacción respecto de la información brindada	I trimestre 2013 (Ejecución de la 1ª encuesta)	$(\text{N}^\circ \text{ de contribuyentes satisfechos al II trim 2013} - \text{N}^\circ \text{ de contribuyentes satisfechos al I trim 2013}) / (\text{N}^\circ \text{ de contribuyentes satisfechos I trim 2013})$	$(83\% - 84.7\%) / 84.7\%$	-2%

Fuente: SAT. Informe final del proyecto

### **Cumplimiento del Plan de Acción**

La Municipalidad de Amatitlán alcanzó un 60% de cumplimiento de la ejecución de las actividades de su Plan de Acción, en tanto la Municipalidad de Villa Nueva alcanzó un 75% y la de Mixco un 70%, respectivamente. En todos los casos hubo compromisos de continuidad de las mejores. En términos de logros de los indicadores propuestos, se puede concluir que se lograron cumplir, aunque en niveles bastante desigual y no al 100%.

### **Retos en la implementación**

La coordinación fue sin duda, uno de los mayores retos del proceso de implementación, coinciden la mayoría de los actores claves. No se contaba con lineamientos de gestión y coordinación, en ese sentido, y se tuvo que enfrentar la necesidad de reajustar el diseño del proyecto en función de un diagnóstico mucho más fino y analítico que sobrevino a consecuencia de cambios de autoridades y de equipos técnicos involucrados.

La implementación del proyecto fue más fácil en algunos municipios que en otros, como era de esperarse dada las desiguales condiciones entre ellos. En el caso de la Municipalidad de Amatitlán, en las entrevistas se mencionan dificultades relacionadas tanto a la carencia de una estructura orgánica más sólida que permitiese introducir las propuestas de mejora (no contaba con una Unidad de Catastro, por citar un ejemplo). Por su parte, la Municipalidad Villa Nueva si bien registró los mejores niveles de recaudación entre los tres pilotos (30 a 40%), desde la percepción de algunos entrevistados las expectativas eran incluso mayores. Se reconoce que la rotación del personal y la falta de implementación de todas las acciones inicialmente planeadas frenaron esas expectativas. Según las entrevistas, el reto en este municipio debería concentrarse en el fortalecimiento de los sistemas de cobros, principalmente para darle seguimiento a la morosidad impositiva. De hecho, posterior a la finalización del proyecto se considera que fue débil la gestión de recuperación de la mora en general.

La comunicación entre los municipios piloto tampoco fue muy fluida. Quizás ahí se pudo aprovechar de crear un círculo de colaboración intermunicipal que por un lado, se constituya en una fuente de consultas y apoyo técnico, y por otro, estimule la participación y promueva el compromiso político institucional necesario para darle sustento a este tipo de iniciativas.

### **Monitoreo**

El proyecto hizo seguimiento a las actividades programadas principalmente, en el plan de acción de cada una de las municipalidades beneficiarias, a través de los “Reporte de Avances”, que debían ser elaborados por los municipios. Sin embargo, se tropezó con algunas dificultades y se optó por aprovechar las denominadas “Pasantías” para verificar in situ los progresos y realizar incluso, los ajustes necesarios.

El monitoreo formulado como tal en el documento de proyecto, es decir, de manera coherente con la intervención planificada, todavía es un desafío para los actores claves de este tipo de proyecto. En este caso, cada municipio beneficiario contaba con un Plan de Acción que contemplaba una tabla de productos (estableciéndose los indicadores meta) que medían el desempeño de la municipalidad en los cambios que se esperaba genera. Sin embargo, desde la opinión de esta evaluación se requiere además que los proyectos en general (no se trata de una debilidad específica de éste proyecto en particular) cuenten con un plan integral de monitoreo que no solo se preocupe de cumplir un calendario de



actividades y actividades previstas sino también que permita tener un panorama general de desempeño en término de la calidad del proceso en una dimensión que valore cuestiones como articulación, participación activa, avances hacia el objetivo general y otras cuestiones importantes.

### *Elementos de cooperación triangular a favor de eficiencia y efectividad*

Desde la opinión de varios actores claves se destaca como positivo el hecho de que la oferta de asistencia técnica provenga de una institución homóloga a la entidad beneficiaria. Se aprende, en ese sentido, de una institución que ha experimentado en algún momento un proceso parecido de debilidad y posterior fortalecimiento institucional. Se cree que hacerlo de esta manera permite crear vínculos de confianza entre oferente y beneficiario, y con ello, se sientan las bases necesarias para dar paso a un proceso de aprendizaje altamente exigente en término de acciones y cumplimiento de plazos.

Por otro lado, la cooperación triangular establece y fomenta relaciones horizontales entre los distintos actores intervinientes, y requiere a su vez de socios estratégicos que gocen de cierta solidez institucional, con capacidad de hacer frente a los desafíos del proyecto. En este caso, la ANAM fue la contraparte principal que si bien posibilitó el contacto con los actores locales (los municipios beneficiarios) no consiguió consolidarse como el ente articulador de un proceso de fortalecimiento intermunicipal que tenía posibilidades de proyección a futuro. La institución requería determinados ajustes de fortalecimiento institucional para estar a la altura de las demandas del proyecto. Este hecho, sin embargo, no afectó el desempeño de los municipios beneficiarios.

### *Otros Avances y resultado no esperados*

Es importante subrayar que el logro principal del proyecto constituyen las capacidades instaladas y las herramientas transferidas. El incremento de la recaudación es una consecuencia de este fortalecimiento.

En el componente de gestión del conocimiento, los actores entrevistados han reconocido la importancia de la guía “Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Mejores prácticas”, elaborada en el marco del proyecto, que ofrece una selección de las dieciocho principales mejores prácticas transferidas por el SAT Lima, para incentivar las municipalidades de Guatemala a incorporar mejores prácticas en su gestión tributaria local. Se trata de un documento valioso sobre la sistematización de la experiencia del proyecto para promover la sostenibilidad de sus aprendizajes.

Si bien las tres municipalidades no lograron cumplir al 100% su Plan de Acción, sí impulsaron mejoras complementarias durante la implementación del proyecto. Por ejemplo, la Municipalidad de Mixco promovió una campaña de requerimiento de pago a los vecinos con cuotas atrasadas y la actualización de base de datos de información tributaria. A su vez la Municipalidad de realizó la remodelación de las áreas destinadas a las ventanillas de atención al público, un proyecto de zonas homogéneas, entre otras actividades. Y la Municipalidad de Amatitlán dio marcha a la creación de su Unidad de Catastro.

Desde la SAT Lima se aprecian los aprendizajes logrados durante el proceso de la asistencia técnica. Es más, la metodología implementada con los municipios de Guatemala – visitas in situ para verificar debilidades, realizar recomendaciones, monitorear ajustes y hacer seguimiento- fue posteriormente replicada con municipios peruanos. Es una asesoría específica sobre el terreno que permite intervenir directamente sobre las debilidades detectadas. Esta buena práctica es altamente valorada por la institución oferente.

## 2.4 Sostenibilidad de procesos y resultados logrados

El resultado más evidente del proyecto es, sin duda, el incremento de la recaudación tributaria municipal en las tres ciudades guatemaltecas, así como haber ampliado la base tributaria para crear las condiciones que permitan asegurar la sostenibilidad financiera de las municipalidades de la Región.

Un factor que podría considerarse como un elemento a favor de la sostenibilidad de la intervención constituye la guía “Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Mejores prácticas” (selección de las dieciocho principales mejores prácticas transferidas por el SAT Lima), que fue validada con funcionarios de 14 municipalidades y 6 Instituciones Públicas guatemaltecas, así como enviada a todas las municipalidades guatemaltecas. Al finalizar el proyecto, se realizaron dos eventos de capacitación dirigido a funcionarios municipales y se elaboró un video de la guía. La participación del Ministerio de Finanzas en el proyecto permitió socializar esta herramienta a nivel nacional. Según fuentes de la institución, la guía ya va por su tercera edición (1.000 ejemplares en el 2016), lo que constituye una evidencia de su éxito como referente documental de capacitación en asuntos tributarios. En el Anexo hay detalles de los cursos impartidos en el 2016 con apoyo de la mencionada guía.

Desde la Municipalidad de Mixco se destaca como un resultado importante el incremento del nivel de confianza y aceptación ciudadana a la gestión municipal, precisamente, a consecuencia de una mejora de la atención y gestión tributaria. Los cambios que experimentó éste municipio se tradujeron en la supresión de pasos múltiples de atención por una ventanilla única, facilidades para el pago en cuotas de las obligaciones impositivas (incluido atención preferencial en entidades bancarias), incremento del personal para atención de nuevas sucursales, estrategias de recordatorios para la exoneración de multas, reconocimientos a la puntualidad de los contribuyentes, entre otras acciones.

Hablar de sostenibilidad como tal, resulta difícil en este tipo de proyectos. Para algunos actores claves, es una variable demasiado ambiciosa incluso, considerando los recursos invertidos, el plazo de implementación y los objetivos programados.

## 2.5 Impactos hasta la fecha y futuros impactos esperados

El principal impacto inmediato del proyecto está relacionado con la concientización sobre la importancia de las temáticas abordadas, la introducción de nuevas prácticas y mecanismos en la política tributaria y las consecuentes nuevas iniciativas e inversiones que se realizaron a raíz del mismo.

En cuanto a los productos del proyecto, la guía elaborada por el proyecto constituye un insumo para mejorar prácticas y la formulación de políticas y se utilizan como un referente para autoridades y técnicos vinculados a la problemática. A su vez, las actividades de formación han permitido el fortalecimiento de las capacidades institucionales en temas de políticas tributarias y un fortalecimiento mutuo de tres países involucrados.

En la actualidad, el DICABI (Ministerio de Finanzas) se encuentra desarrollando un curso virtual de gestión en el IUSI en el cual participan 35 funcionarios de 35 municipios de Guatemala. Se trata de una primera promoción piloto que utiliza como material de lectura (opcional) la Guía “Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Mejores prácticas”. En materia de recaudación tributaria, ésta institución

señala que desde que los municipios administran el IUSI se observa un incremento creciente en los ingresos impositivos, en una media promedio del 20%, que llega no obstante al 30% y 40% en los tres municipios piloto, probablemente, porque además, éstos poseen un mercado inmobiliario más dinámico.

Un logro importante que se destaca desde la Municipalidad de Amatlitán hace referencia al funcionamiento en la actualidad de una Unidad de Cobranza, tal y como se promovía en las asistencias técnicas y la Guía desarrollada en el marco del Proyecto Triangular. Se afirma que desde su operación, se observa un incremento de los ingresos tributarios.

Un tema importante a destacar tiene que ver con la sinergia que se ha creado alrededor del tema de la gestión tributaria y fiscal en general, a partir de los distintos proyectos encarados desde la GIZ Guatemala. En las entrevistas se destaca el apoyo del programa Buena Gobernabilidad Fiscal II a la realización de más de una docena de eventos de capacitación en el 2016, en temas de gestión tributaria sobre la base de las buenas prácticas sistematizadas en la Guía. Así también se menciona el aporte de este Programa al desarrollo de una aplicación que permite el intercambio de información sobre avalúo de inmuebles, lo cual, enriquece el proceso de fortalecimiento de la gestión tributaria municipal, que se viene trabajando desde los distintos programas de cooperación de la GIZ. Esta sinergia contribuye a una mayor sostenibilidad de las intervenciones y permite consolidar las capacidades instaladas.

De hecho vale la pena afirmar que a partir de mediados de 2018 la GIZ planea implementar un proyecto de alcance regional en la zona de Centroamérica, con sede en El Salvador, en el tema de mejora de gestión tributaria. La Guía desarrollada en el presente proyecto triangular bajo evaluación pretende ser uno de los insumos principales a utilizarse en dicho proyecto regional.

### **3. Sección triangular**

#### *Consideraciones especiales acerca de la Cooperación Triangular*

##### *Fortalezas y Oportunidades*

La cooperación triangular contribuye a generar nodos institucionales de confianza a través de enfoques de cooperación que involucran procesos participativos, actores con experiencia demostrada, instituciones comprometidas, asesoramiento técnico de alto nivel, más allá de la disposición de recursos.

Otra fortaleza que se destaca de la cooperación triangular es la flexibilidad en la toma de decisiones para resolver situaciones relacionadas principalmente, a cuestiones operativas y de gestión de recursos. Al existir tres actores también hay mayor margen de maniobra, en este sentido. A veces en los bilaterales, cuando faltan los recursos, los proyectos se paralizan. En cambio, en los triangulares la percepción de las responsabilidades compartidas cobra mayor fuerza. Los entrevistados coinciden que este modelo de cooperación abre espacios creativos para la resolución de situaciones imprevistas, sin jerarquías y en igualdad de condiciones. Así también, la cooperación triangular favorece la creación de redes de conocimiento.

Perú ha demostrado su condición de País Oferente Sur en el marco de la cooperación técnica, y cuenta con una experiencia exitosa de un proyecto de cooperación triangular. El SAT de Lima fortaleció su capacidad de transferencia de conocimiento y experiencia a nivel internacional.

Asimismo, Guatemala y en particular las tres municipalidades beneficiarias ganaron experiencia en su rol de receptores de cooperación técnica. Las tres municipalidades beneficiarias ahora cuentan con una experiencia exitosa de cooperación triangular que les permitió implementar mejoras en su gestión tributaria, y con ello contribuir al incremento del nivel de recaudación del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Por otro lado, el Ministerio de Finanzas acompañó a la Asociación Nacional de Municipalidades – ANAM para la promoción de la réplica de la experiencia de este proyecto a las demás municipalidades de Guatemala.

A su vez, el Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la Cooperación Alemana implementado por GIZ en el Perú garantizó asesoría metodológica, competencias en materia de facilitación y la administración del aporte financiero alemán para garantizar una exitosa experiencia de cooperación triangular. Además, el Proyecto Fiscal (PROFI) de la Cooperación Alemana en Guatemala pudo fortalecer las relaciones con sus contrapartes, así como identificar posibles espacios para brindar asistencia técnica para la mejora de la gestión municipal.

### **Debilidades**

Este proyecto ha tropezado con las típicas dificultades que afectan a otros similares, tales como alta rotación de funcionarios en los equipos claves, falta de apoyo institucional de la alta jerarquía o incluso, debilidades institucionales de parte de los mismas instituciones claves. Son aspectos difíciles de controlar, sin duda. No obstante, se observó que la contraparte principal, la ANAM, si bien demostró un alto compromiso con el proyecto, tropezó con ciertas limitaciones relacionadas a la falta de los recursos humanos y materiales para inyectar el dinamismo necesario al proceso implementación. De hecho, la participación de un segundo actor clave (el Ministerio de Finanzas), con mayor capacidad de gestión y de recursos, resultó muy favorable para lograr el posicionamiento de uno de los productos principales del proyecto (Guía de Buenas Prácticas). En ese contexto, quizás valdría la pena considerar, estos elementos, en el análisis de capacidades institucionales.

En las entrevistas también se han mencionado las limitaciones institucionales, operativas y presupuestarias relacionadas a la movilización de los recursos humanos que brindan la asistencia técnica. Este factor, aunque no ha comprometido el éxito de la intervención ni el compromiso de la entidad oferente, sin embargo, no deja de ser una variable que resulta a veces complicada de gestionar. Es un tema que podría merecer un espacio de reflexión y análisis a futuro.

## **4. Sección de cierre**

### **4.1 Conclusiones**

El proyecto ha logrado en general cumplir su objetivo principal de mejorar las políticas tributarias en tres municipalidades de Guatemala.

#### **Tabla 6: Calificaciones del resultado de evaluación**

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	<b>Pertinencia</b> temática y calidad del <b>Diseño</b> del proyecto	14 – Muy exitoso	Temática altamente pertinente dadas las prioridades políticas del país, pero diseño del proyecto inicialmente con algunas limitaciones en la medición de capacidades institucionales y definición de las medidas de intervención, situación que luego fue resuelta a través de un Plan de Acción.
Cooperación triangular	<b>Pertinencia</b> para la cooperación triangular	14 – Muy exitoso	Altamente pertinente y validada en el proyecto.
Proyecto	<b>Eficiencia</b> de la implementación	13 - Exitoso	Mecanismos de gestión y coordinación con algunos desafíos que requirieron ajustes iniciales pero que al final, lograron establecer unas líneas de acción adecuadas y pertinentes que facilitaron el logro de los objetivos propuestos.
Cooperación triangular	<b>Eficiencia</b> en el manejo de las estructuras triangulares	14 – Muy exitoso	Muy buena coordinación y definición de roles entre las contrapartes principales. Fue muy importante contar con un facilitador del proceso.
Proyecto	<b>Efectividad</b> en el logro de resultados	14- Muy Exitoso	Se alcanzaron los resultados generales, aunque no al 100% del Plan de Acción.
Cooperación triangular	<b>Efectividad</b> de la contribución de CTr al logro de resultados	14 – Muy exitoso	Gestión del proceso bastante efectivo.
Proyecto	<b>Sostenibilidad</b> de resultados y de procesos para su generación	11 – Moderamente exitoso	Los resultados técnicos ya logrados constituyen una base sólida para la sostenibilidad pero falta dar continuidad a ciertos procesos.
Proyecto	<b>Impacto</b> del proyecto más allá del logro de sus resultados	11 – Moderamente exitoso	Capacidades instaladas que continúan generando procesos de mejora.
Resultados según criterios OCDE/CAD	<b>Valoración global</b>	13 - Exitoso	Resultados logrados en su mayoría con buena ejecución y resultados positivos no esperados.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		15 – Muy exitoso	Altamente satisfactorio para los actores involucrados.
Evaluación general		14 – Muy exitoso	Proyecto con buenos resultados y aprendizajes altamente valorados por los distintos actores claves.

## 4.2 Lecciones aprendidas y buenas prácticas.

### *Lecciones aprendidas*

- ✓ Un diagnóstico inicial antes de concretar el diseño del proyecto, que incluya una misión exploratoria, es clave para realizar un diseño de proyecto realista y con proyecciones de éxito.
- ✓ La alta rotación de personal en las instituciones beneficiarias es una externalidad repetida en este tipo de proyectos, lo cual exige, sin embargo, un análisis de riesgo más fino que permita identificar medidas de contención para evitar situaciones que pongan en riesgo la implementación del proyecto.
- ✓ Se necesita involucrar actores claves con solidez institucional, especialmente cuando éstos se constituyen en contrapartes institucionales.
- ✓ Una estructura de gobernanza y gestión del proyecto flexible resulta clave para hacer frente a los imprevistos y adecuar el proceso sin perder de vista la calidad de la implementación.

### *Buenas prácticas*

- ✓ El documento “Gestión del impuesto a la propiedad inmobiliaria. Mejores prácticas” (selección de las dieciocho principales mejores prácticas transferidas por el SAT Lima) es una guía que recoge 18 mejores prácticas y constituye un instrumento de transferencia de conocimientos y aprendizaje para promover la sostenibilidad y réplica de la experiencia en otras municipalidades.
- ✓ Las visitas y pasantías fueron, sin duda, el motor de motivación para técnicos y tomadores de decisión. Los participantes no solo observan in situ experiencias exitosas. Estos intercambios ofrecen las condiciones ideales para despertar el interés y el compromiso necesario para la toma de decisiones; también abren oportunidades de futuras cooperaciones, sinergias estratégicas e intercambios de conocimientos.
- ✓ La participación de un enlace de GIZ, con experiencia de trabajo en la temática y con algunos de los actores claves involucrados, facilita la implementación del proyecto.

### 4.3 Recomendaciones

A partir de los resultados mencionados, se formulan las siguientes recomendaciones:

*A nivel de proyecto:*

- ✓ Se recomienda reforzar el diagnóstico inicial que servirá de base para la definición y alcance de la intervención. Se requiere, entre otras cosas, poder identificar las capacidades institucionales de las entidades contrapartes, las debilidades y necesidades que requieren de apoyo y fortalecimiento institucional y contar con un mapeo de actores claves, aspectos que en conjunto permitan obtener un mejor conocimiento de la realidad a intervenir.
- ✓ Se recomienda introducir en el diagnóstico un análisis de riesgo más fino y detallado, y si es posible, identificando medidas de acción/contención por cada situación de riesgo identificada.
- ✓ Incorporar en el diseño un plan de seguimiento y monitoreo de actividades de alcance más integral, que permita no solo conocer el cumplimiento de metas sino también entender la calidad del desempeño de la implementación (esto hace a eficiencia y eficacia del proceso).
- ✓ Sistematizar la experiencia rescatando metodologías y procesos de gestión, lecciones aprendidas y las buenas prácticas desarrolladas en el proyecto.

*A nivel de cooperación triangular*

- ✓ Analizar la viabilidad de implementar proyectos de carácter dual, es decir, donde los países cumplen doble rol de oferente-beneficiario. Se trata no solo de generar un estímulo y motivación al país oferente sino incluso de aprovechar capacidades institucionales que pudieran detectarse en el país beneficiario. Incluso, la experiencia puede ser parte de un proceso de formación de capacidades para países con potencial de convertirse en oferentes a futuro.
- ✓ Analizar la posibilidad de incluir en la intervención, medidas de fortalecimiento institucional de la contraparte oficial cuando el diagnóstico de capacidades institucionales así lo requiera. Se requieren socios estratégicos fuertes y con capacidades de responder a las demandas planteadas.
- ✓ Profundizar el análisis relacionado a la sostenibilidad de la intervención, para evitar que los cambios se caigan una vez finalizado el proyecto.
- ✓ Continuar con el análisis orientado al desarrollo de herramientas e instrumentos de articulación, coordinación, gestión operativa y organizacional, análisis de riesgo, monitoreo y sostenibilidad que permitan garantizar una intervención adecuada al enfoque de cooperación triangular.

## Anexos

### A. Bibliografía consultada

- Documento de Proyecto: “mejora de la gestión tributaria local en Guatemala”.
- ECI, 2015, INFORME DE INICIO Y PLAN DE TRABAJO, Evaluación externa de cinco proyectos apoyados por el Fondo Regional para el fomento de la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe.
- GIZ. 2014. Informe final para un proyecto financiado por el Fondo. Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe.
- GIZ. 2013. Gestión de impuesto a la propiedad inmobiliaria. Mejores prácticas.
- GIZ. Guía para la evaluación ex post externa de los proyectos de cooperación triangular implementados en el marco del fondo regional para la cooperación triangular en América Latina y el Caribe
- SAT. 2014. Informe final del proyecto de cooperación triangular sur sur “mejora de la gestión tributaria local en Guatemala”.
- SAT. 2014. Informes finales técnicos de las municipalidades beneficiarias.
- SEGEPLAN. 2013. Ranking de la gestión municipal 2013.
- SEGEPLAN. 2012. Ranking de la gestión municipal 2012.



## B. Agenda entrevistas y visitas en terreno

Nº	Institución	Nombres y Apellidos	Cargo	
<b>Por Guatemala:</b>				
1	Municipalidad Amatitlan	José Fernando Trujillo Córdova	Director del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI)	Realizada
2	Municipalidad de Villa Nueva	Anabella Candelaria Méndez Soto	Directora Financiera	Realizada
3				
4	Municipalidad de Mixco	Óscar Fernando Argueta Mayorga	Ex Director de Catastro	Realizada
5				
6	Ministerio de Finanzas Públicas	Gonzalo Ariel Sarceño Mendoza	Representante DICABI	Realizada
	Ministerio de Finanzas Públicas	José Luis Roda	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM)	Realizada
7	Proyecto Fiscal GIZ	Hans Fuchs	Ex Director Proyecto Fiscal GIZ y actual Experto Integrado CIM/GIZ y SAT	Realizada
8	ANAM	Gerson López	Ex Director de la ANAM	02, Octubre. Entrevista telefónica.
<b>Por Perú:</b>				
8	SAT Lima	Carmen Del Pilar Alva Cuzquén	Jefe de la Oficina de Escuela SAT	03, Octubre. Entrevista telefónica
9		Nilton Enrique Chévez Arcaya	Ex Especialista de la División de Inspecciones de la Gerencia de Fiscalización y Actual Analista de Inspecciones	04, Octubre. Entrevista telefónica.
10				
11				
12	APCI	Héctor Silva	Responsable de la Carpeta de Alemania	20, Septiembre. Entrevista telefónica
13	GIZ	Hermut Paulsen	Director GIZ Perú	21, Septiembre. Entrevista Skype.
14				
15				
16		María Inés Celle	Asesora Técnica	28, Septiembre. Entrevista Skype.

**Cursos realizados en el tema IUSI a partir de Julio 2016 con el uso del Libro “Gestión Impuesto a la Propiedad Inmobiliaria” – Reimpresión de 1.000 ejemplares del Libro.**

<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Tema de la capacitación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Pax</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Zacapa e Izabal	Zacapa	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	10,11, 12/7/2016	41	12	29
Guatemala	Guatemala	Taller de Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI)	4,5/8/2016	36	12	24
Peten	Peten	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	10,11 y 12/8/2016	36	13	23
Guatemala	Guatemala	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	23 y 24/8/2016	60	12	48
Alta Verapaz	Coban	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	19/20/21/2016			
Mazatenango	Mazatenango	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	5/6/7/10/2016	69	16	53
Antigua Guatemala	Antigua Guatemala	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	27/28/9/2016	48	12	36

<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Tema de la capacitación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Pax</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
San Marcos	San Marcos	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	10/11/12/10/2016	48	17	31
Quetzaltenango	Quetzaltenango	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	13/14/10/2016	86	22	64
Quiche	Quiche	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	23/24/25/11/2016	34	5	29
Huehuetenango	Huehuetenango	Taller fortalecimiento y actualización financiera municipal incidencia IUSI en la recaudación municipal	21/22/23/11/2016	58	10	48
<b>Total 2016</b>				<b>516</b>	<b>131</b>	<b>385</b>
Participación Genero					25%	75%
<b>Repartidos 516 libros de Gestión Inmobiliaria durante los eventos</b>						

Fuente: Documentos del Proyecto GIZ