

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS
CUENTAS POR COBRAR DE LA MUNICIPALIDAD DE TURRUBARES

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado y el título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas

RAQUEL RAMÍREZ LÓPEZ
ANDRÉS NARANJO MENA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

Señores:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Universidad de Costa Rica

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la sintaxis, la morfología y la semántica del texto: “Diseño de un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turubares”, propiedad de Raquel Ramírez López, carné A95059 y Andrés Naranjo Mena, carné A43744.

Suscribe,

Dedicatorias

Con gran alegría y amor dedico este proyecto final de graduación a mi abuela, que desde el cielo me enseñó que el amor es tan poderoso que puede trascender. También se lo dedico a mis padres que son los pilares de mi vida, quienes formaron a la mujer que soy hoy y que desde niña me enseñaron a proponerme metas y alcanzarlas.

Raquel Ramírez López

Dedico este trabajo final de graduación a mi esposa y a mi hijo por acompañarme durante todo este proceso brindándome todo su apoyo, comprensión y paciencia. También, agradezco a mis padres por siempre cultivar en mí el deseo de superación y las ansias de aprendizaje. Ese legado siempre caminará a mi lado y por eso gracias infinitas.

Andrés Naranjo Mena

Agradecimientos

Mi agradecimiento más sincero es con Dios, por permitirme alcanzar una meta anhelada. También agradezco a mi familia y amigas por el apoyo recibido en este trayecto. A Mauricio Calderón por confiar en nosotros y formar parte de este proyecto. Al profesor Jorge Vargas por ser un guía en este recorrido. Agradecida con Raquel Paniagua de la Municipalidad de Esparza, por la apertura y disposición de transmitirnos su conocimiento, el cual fue esencial para la elaboración de presente trabajo de graduación.

Raquel Ramirez Lopez

El agradecimiento primeramente a Dios por permitirme llegar a este instante de mi aprendizaje y a mi familia por ser soporte incondicional en este recorrido. A los funcionarios de la Municipalidad de Turrubares por la información brindada y la colaboración para que este trabajo se pudiera ejecutar. A la Universidad y a los profesores por la enorme mística y vocación para entregar el conocimiento a todos los que pasamos por sus aulas y que nos impulsan a buscar siempre la sabiduría.

Andrés Naranjo Mena

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas.

MBA. Ignacio Morales Morales
Representante de la Decana Sistema de Estudios de Posgrado

MBA. Jorge Vargas Salazar
Profesor Guía

MBA. Mario Alberto Ramos Esquivel
Lector

MBA. Mauricio Calderón Umaña
Lector

M.S.c. Ridiguer Artavia Barboza
Director del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresa

Raquel Ramírez López
Sustentante

Andrés Naranjo Mena
Sustentante

Tabla de contenido

Carta aprobación filóloga:	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Hoja de aprobación	v
Tabla de contenido	vi
Resumen	ix
Lista de Cuadros	x
Lista de Ilustraciones	xi
Lista de Gráficos	xii
1. Introducción	1
2. Justificación	3
3. Área de Estudio	4
4. Identificación de la Situación	4
5. Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
6. Alcance	7
7. Limitaciones	7
8. Contenido Capitulario	9
Capítulo 1: Panorama general de las municipalidades en Costa Rica	12
1.1. Municipalidades en Costa Rica	12
1.1.1. Antecedentes de los municipios	12
1.1.2 Actualidad y retos de la administración municipal	13

1.1.3.	Gobierno y Administración Municipal	16
1.1.4.	Marco Regulatorio de las Municipalidades en Costa Rica	17
1.2.	Perspectivas Teóricas	26
1.2.1.	Cuentas por Cobrar	26
1.2.3.	Análisis Financiero	27
1.2.4.	Estados Financieros	27
1.2.5.	Superávit	28
1.2.6.	Déficit	28
1.2.7.	Presupuesto	28
1.3	Marco metodológico y posibles mecanismos de evaluación.....	29
Capítulo 2: Generalidades de la Municipalidad de Turrubares		30
2.1.	Generalidades de la Municipalidad de Turrubares	30
2.1.1.	Reseña Histórica	30
2.1.2.	Misión	30
2.1.3.	Visión	31
2.1.5.	Objetivos Estratégicos	31
2.1.6.	Estructura de la Municipalidad	32
2.2.	Generalidades del cantón de Turrubares	36
2.2.1.	Factores Geográficos	36
2.2.2.	Factores Demográficos	39
2.4.	Ingresos de la Municipalidad de Turrubares	45
2.4.1	Ingresos Municipales	46
2.5.	Tarifario de los servicios municipales	50
2.6.	Análisis FODA	51
2.6.1	Fortalezas	52
2.6.2	Oportunidades	52
2.6.3	Debilidades.	52
2.6.3	Amenazas	53
Capítulo 3: Gestión de Cobros de la Municipalidad de Turrubares.....		54
3.1.	Composición de las cuentas por cobrar.....	55
3.1.2.	Periodo de prescripción	61
3.1.3.	Cuentas por Cobrar	63
3.2.	Proceso de Gestión de Cobro	66

3.3. Política de Cuentas por Cobrar	69
3.4. Herramientas y métodos de control de las cuentas por cobrar	70
3.5. Debilidades detectadas en el proceso de gestión de cobro	75
Capítulo 4: Propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar para la Municipalidad de Turrubares.....	77
4.1. Justificación de la Propuesta	77
4.2. Propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero	79
4.2.1. Sistemas de Información	80
4.2.2. Cobranza	94
4.2.3. Medición del desempeño financiero	98
4.3. Herramienta propuesta para la gestión de desempeño financiero de las cuentas por cobrar	108
4.4. Beneficios de la medición financiera	110
4.5. Resumen de la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero para las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares	111
Capítulo 5: Proporcionar conclusiones y recomendaciones a raíz de los hallazgos del presente trabajo de investigación.....	115
5.1. Conclusiones	115
5.2. Recomendaciones	117
Anexos.....	118
Anexo 1.....	118
Referencias Bibliográficas.....	122

Resumen

El presente trabajo final de graduación promueve una administración eficiente en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares, por lo tanto, en el mismo se detalla una propuesta de un Modelo de Gestión y Desempeño Financiero en las cuentas por cobrar de dicho municipio, la cual está fundamentada en tres pilares: Sistemas de Información – Cobranza- Medición del Desempeño Financiero.

La Municipalidad de Turrubares cuenta con grandes deficiencias en la gestión de cobros, las cuales se describen en el capítulo segundo y tercero del presente trabajo, sin embargo, en síntesis, su principal problema radica en que no conocen la composición real de la cartera de cuentas por cobrar, lo que dificulta la cobranza. El génesis de esta situación es un sistema de información obsoleto que no brinda información fidedigna y oportuna a los funcionarios municipales.

La propuesta planteada permitirá a la Municipalidad de Turrubares no solo solventar las debilidades operativas y administrativas encontradas, sino que permitirá medir con base en indicadores y razones financieras el desempeño en la gestión de cobros, siendo este último el valor agregado del modelo.

Con la implementación del modelo propuesto la Municipalidad de Turrubares podría aumentar la recaudación de los ingresos propios, mediante una reducción en el saldo de las cuentas por cobrar, y mejorar la toma de decisiones municipales contando con información oportuna y confiable.

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Municipalidades con mayor afectación de los ingresos por el COVID-19. ...	15
Cuadro 2. Manual de Clases de Puestos	33
Cuadro 3. Uso de tecnologías de información y comunicación de los habitantes de Turrubares.	41
Cuadro 4. Factores Demográficos y Socioeconómicos.	42
Cuadro 5. Ingresos de la Municipalidad de Turrubares por período.	46
Cuadro 6. Tarifas de los impuestos y servicios municipales.....	50
Cuadro 7. Análisis FODA de la Municipalidad de Turrubares.....	54
Cuadro 8. Servicios Municipales	60
Cuadro 9. Cuentas por Cobrar	64

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de la Municipalidad de Turrubares.....	35
Ilustración 2. Mapa del Cantón de Turrubares	36
Ilustración 3. Partidas que conforman las cuentas por cobrar	55
Ilustración 4. Periodo de vencimiento de bienes Inmuebles	55
Ilustración 5. Periodo de vencimiento de patentes	58
Ilustración 6. Interfaz de ingreso al sistema.	71
Ilustración 7. Interfaz del módulo de facturación	72
Ilustración 8. Interfaz del estado de cuenta	74
Ilustración 9. Pilares del modelo de gestión y desempeño financiero.....	79
Ilustración 10. Propuesta sistemas de información	81
Ilustración 11. Propuesta interfaz gráfica del usuario	81
Ilustración 12. Propuesta estructura de base de datos.....	83
Ilustración 13. Propuesta reporte pendiente municipal mensual.....	86
Ilustración 14. Propuesta reporte composición de cuentas por cobrar	87
Ilustración 15. Propuesta cuentas en cobro judicial.....	88
Ilustración 16. Reporte de ingresos percibidos de la gestión de cobro	92
Ilustración 17. Control de saldos sobre bienes inmuebles.....	100
Ilustración 18. Control de saldos sobre licencias de explotación.....	100
Ilustración 19 Control de saldos sobre patentes.....	101
Ilustración 20. Control de saldos sobre servicios municipales.....	101
Ilustración 21. Análisis de antigüedad de saldos.....	102
Ilustración 22. Indicador periodo de cuentas por cobrar en días.	103
Ilustración 23. Métrica de vencimiento por tipo de impuesto.	105
Ilustración 24. Análisis de impuestos por distrito.....	107
Ilustración 25. Reconciliación entre el saldo contable y el auxiliar.....	108
Ilustración 26. Métricas contenidas en el cuadro de mando.....	109

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de habitantes del cantón por distrito	39
Gráfico 2. Distribución porcentual de los ingresos anuales	49
Gráfico 3. Cuentas por Cobrar	64



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Andrés Naranjo Mena, con cédula de identidad 1-1293-0664, en mi condición de autor del TFG titulado Diseño de un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. **SI** **NO** *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Raquel Ramírez López, con cédula de identidad 1-1465-0382, en mi condición de autor del TFG titulado Diseño de un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turubares

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFGa través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado.

SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

1. Introducción

Las municipalidades son entes estatales que gozan de autonomía política, administrativa y financiera. Cumplen una función como gobierno local de cada cantón y su principal objetivo es satisfacer las necesidades de la comunidad, velando por el progreso económico, social y cultural.

Dentro de las múltiples funciones que realizan las municipalidades, una de las más importantes, tanto para la operación del negocio como para el cantón, es la administración tributaria municipal. Según la Ley N° 7794, en el artículo 4, dentro de las atribuciones conferidas a cada municipio está el percibir y administrar los tributos y demás ingresos municipales.

Los tributos conforman, en conjunto con los ingresos corrientes, la principal fuente de ingreso de cada municipalidad, y son una fuente ordinaria de los recursos presupuestarios. Por su naturaleza y forma de pago, la mayoría de los tributos que perciben las municipalidades forman parte de la cartera de cuentas por cobrar. Por este motivo, la gestión de cobro que realizan los diferentes gobiernos locales es vital, pues sobre ella recae la recaudación de los tributos y otros servicios necesarios para mantener un flujo de efectivo sano para la municipalidad y alcanzar los objetivos comunitarios.

Una gestión eficiente de cobro se caracteriza por la capacidad de transformar las cuentas por cobrar en activos líquidos lo más pronto posible, por lo cual es necesario que la administración cuente con información confiable y actualizada acerca de la composición de la cartera de cuentas por cobrar, con sus debidas clasificaciones, que tenga una política de cobro clara, definida y alineada con la prestación de servicios, con el fin de contribuir con la toma de decisiones administrativas e implementar las estrategias necesarias para realizar una recaudación eficiente.

La Municipalidad de Turrubares actualmente presenta una administración tributaria y de ingresos por servicios municipales deficiente, pues no existe una estrategia definida y alineada a las necesidades de la entidad para la gestión de cobro; esto, a su vez, se ve afectado pues las herramientas utilizadas para la cobranza no suministran información oportuna y veraz sobre la conformación de la cartera de las cuentas por cobrar y

ocasiona un desconocimiento por parte del gobierno municipal y del Departamento de Cobros acerca la composición de la cartera, lo que debilita la recaudación de tributos y la toma de decisiones.

Adicional a las deficiencias administrativas y operativas de la gestión de cobro del gobierno cantonal de Turrubares, para 2020, producto de la pandemia COVID-19 y el impacto que esta ha generado en la economía costarricense y por tanto en los contribuyentes, la Municipalidad de Turrubares registró una disminución de 19,8% en la recaudación de los tributos, lo cual la posicionó como una de las diez municipalidades más afectadas en el territorio nacional. Esta situación plantea el reto al gobierno municipal de procurar una mayor eficiencia administrativa tributaria y en ingresos por servicios municipales, no solo en utilización de los recursos disponibles, sino también en las labores de gestión de sus cuentas por cobrar.

Por lo tanto, el presente trabajo brinda una propuesta de un modelo de gestión y desempeño financiero para las cuentas por cobrar para dicha Municipalidad, que permita al gobierno municipal y al Departamento de Cobro conocer la composición y clasificación de esta cartera, establecer una estrategia de cobro alienada con sus objetivos y obtener información relevante de indicadores financieros que a su vez permita la toma de decisiones acertadas y oportunas.

2. Justificación

El manejo adecuado de los recursos financieros es vital para el éxito de las compañías, en especial la gestión de cobros, pues influye directamente en el crecimiento de una organización, mediante un impacto de los flujos de efectivo y por tanto, en la liquidez.

Para una gestión de cobros eficiente es necesario contar con información oportuna, veraz y exacta de la cartera de cuentas por cobrar, que permita a los usuarios realizar las gestiones operativas adecuadas. Por lo tanto, un modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar, diseñado de forma tal que se adecue a las operaciones y necesidades del negocio y a la vez permita recolectar, procesar y almacenar datos que puedan ser suministrados como información confiable para la toma de decisiones, es de carácter crucial para el buen desempeño de toda organización.

La gestión de cobros de la Municipalidad de Turrubares actualmente es deficiente; no cuenta con información fidedigna de la composición de la cartera de cuentas por cobrar. Posterior a una entrevista realizada al auditor interno de la municipalidad y a la encargada del Departamento de Cobros, se evidencian las siguientes debilidades:

- Existe desconocimiento por parte de la administración sobre la conformación de la cartera de cuentas por cobrar, ya que el sistema actual no desglosa las cuentas por cobrar según el producto y la periodicidad, únicamente arroja un saldo global por deudor.
- No se tiene un registro exacto de las cuentas prescritas.
- El sistema de cobro que utilizan no es flexible ni se adecua a las necesidades de la municipalidad, por lo que las labores operativas de cobros se ven entorpecidas, de tal manera que el proceso debe realizarse de forma manual por un único colaborador, lo cual sobrepasa la capacidad funcional de este y no se logra una gestión de cobro al 100%, para los contribuyentes.
- La administración no posee un auxiliar de cuentas por cobrar y por tanto, la información transferida a la contabilidad es inexacta y poco confiable.
- La información de los clientes que arroja el sistema no se encuentra actualizada.
- No existe una política de cobro debidamente documentada e implementada.

- No existe una gestión administrativa eficiente al no contarse con la información requerida para la toma de decisiones.
- No existe una estrategia de cobro claramente definida y acorde con las necesidades de la municipalidad.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito diseñar un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar en la Municipalidad de Turrubares, que pretende ser de gran beneficio para esta entidad, de tal manera que le permita al alcalde, al concejo municipal y a los encargados financieros, brindar una gestión administrativa eficiente en el cobro de los tributos municipales, al suministrar información oportuna que refleje datos reales de la cartera de cuentas por cobrar, así mismo, indicadores financieros de utilidad para la toma de decisiones. Además, permitirá a la administración definir objetivos de cobro y estrategias para recuperar cuentas próximas a prescribir, disminuir el periodo medio de cobro, conocer la mora real de la cartera, mejorar la gestión de cobro y por tanto, aumentar los ingresos, mejorar la liquidez y utilizar los recursos públicos de una manera más eficiente.

3. Área de Estudio

El presente trabajo se desarrollará en el Departamento de Gestión de Cobros de la Municipalidad de Turrubares, específicamente en las cuentas por cobrar, las cuales están vinculadas con el Departamento de Contabilidad y del gobierno municipal, en lo referente a la toma de decisiones.

4. Identificación de la Situación

La municipalidad gestiona sus recursos financieros mediante la elaboración de presupuestos para cada una de las partidas de interés, con uso de proyecciones estimadas de recaudación para el periodo en ejercicio, particularmente de las cuentas por cobrar. Dichas cuentas por cobrar representan, dentro de una municipalidad, la mayoría de los ingresos propios que se espera percibir durante un año; por tanto, resulta vital que la contabilidad y el Departamento de Cobros realicen una labor eficiente en la cobranza y en el registro de la información contable. Sin embargo, actualmente existe una limitación significativa de acceso a información íntegra, exacta y oportuna de las

cuentas por cobrar, de tal manera que se desconoce la composición de la cartera de cuentas por cobrar, según cada servicio o tributo, antigüedad, incobrables, entre otros aspectos. Esta problemática surge a raíz de diferentes factores como el proceso de gestión de cobros y el sistema empleado, que no brindan todos los detalles requeridos para elaborar información de valor en la toma de decisiones.

La administración en general y particularmente la administración de recursos públicos, plantea la necesidad de tomar las mejores decisiones con base en la información disponible para el bienestar de la sociedad. Esta realidad plasma la necesidad de contar con la información exacta, oportuna y suficiente de las cuentas por cobrar que favorezca una mejor toma de decisiones. Tomando en consideración reportes oficiales de la municipalidad y conversaciones con los encargados de diversas áreas de la institución se identificaron áreas dentro de la función de cuentas por cobrar que se pueden mejorar. Obsérvese:

- La gestión de las cuentas por cobrar es efectuada de una manera básica y empírica, pues no se cuenta con un sistema de información que brinde datos íntegros y suficientes para la apropiada toma de decisiones.
- El recurso humano es limitado para la administración de la cartera y por lo tanto, disponer con una herramienta que facilite y eficiente la toma de decisiones es determinante para el bienestar de las finanzas en esta institución.
- El monitoreo y control de las cuentas por cobrar actualmente carece de indicadores o razones financieras que orienten la gestión y el establecimiento de estrategias para mejorar el desempeño organizacional.
- La institución tiene una exposición por incumplimiento de las directrices establecidas por la Contraloría General de la República que señala la correcta gestión municipal.

Por lo mencionado anteriormente, este trabajo final de graduación pretende ser de gran ayuda para la entidad en la definición de los lineamientos y los indicadores financieros que aportarán mejores elementos técnicos para la toma de decisiones, sin olvidar la optimización de los recursos y monitoreando el control y cumplimiento con las directrices que rigen la función municipal.

5. Objetivo General

Elaborar una propuesta de un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares que permita mejorar la toma de decisiones del gobierno municipal.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar el panorama general de las municipalidades en Costa Rica.
2. Describir la situación actual de la Municipalidad de Turrubares, las principales características de su entorno y su operación administrativa.
3. Analizar a profundidad la composición de las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares, la cobranza y las herramientas actuales que ayudan a la administración en su toma de decisiones.
4. Desarrollar una propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar que permita suministrar información oportuna para la toma de decisiones al gobierno municipal.
5. Proporcionar conclusiones y recomendaciones a raíz de los hallazgos del presente trabajo de investigación.

6. Alcance

Los alcances de este trabajo de investigación son los siguientes:

- El trabajo comprenderá la propuesta de diseño del modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar, pero su implementación quedará bajo la responsabilidad del área administrativa de la Municipalidad de Turrubares.
- Se estima concretar el modelo de gestión y desempeño propuesto dentro de los próximos 7 meses, con finalización en abril de 2022.
- El diseño de modelo de gestión y desempeño con su implementación pretende suministrar información oportuna que permita a la Municipalidad de Turrubares realizar una gestión de cobro y toma de decisiones eficientes alineada con las necesidades de la municipalidad y a su vez una optimización de recursos.
- Los períodos bajo análisis serán para los años terminados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020; sin embargo, el alcance del análisis financiero es conocer los datos registrados a las fechas de las partidas de cuentas por cobrar, pues dada la limitación presente en la información arrojada por los sistemas contables y de cobro no se puede realizar un análisis real de la composición de las cuentas por cobrar porque no existe información.
- El presente trabajo no tendrá dentro de su enfoque la revisión y actualización de políticas de crédito y cobro. El propósito es realizar un análisis financiero de esta cuenta fundamental dentro del ayuntamiento.

7. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones del presente proyecto se deben considerar las siguientes:

- Para realizar el análisis de la composición de las cuentas por cobrar se debe extraer información de un sistema hermético, el cual no está configurado actualmente para dar a conocer la composición real y actualizada de ellas, por lo tanto, no se puede realizar un análisis completo de las cuentas por cobrar de la municipalidad.

- Lo reflejado en los estados financieros no es fiable, pues los sistemas actuales no suministran información confiable para la elaboración de estos, según argumentos recopilados de las entrevistas realizadas a funcionarios.
- La información suministrada por la municipalidad es recabada, en su mayoría, mediante entrevistas al personal, pues no existen procedimientos ni documentación escrita sobre la gestión de cobros.
- El desconocimiento, por parte de los funcionarios municipales, sobre información contundente acerca de la gestión de cobros es una de las limitantes para la elaboración del presente trabajo, pues obliga a investigar con otros municipios la forma en que deben realizarse ciertos procedimientos y demás, tomando en cuenta que cada municipio vive realidades diferentes y gozan de autonomía.
- Información limitada. Se solicitó en ocasiones información a la municipalidad, la cual no fue entregada o se realizó con entregas tardías.

8. Contenido Capitulario

En este apartado se indicarán mediante viñetas, los aspectos por tomar en cuenta en cada capítulo:

Capítulo 1: Contextualizar el panorama general de las municipalidades en Costa Rica

1.1. Municipalidades en Costa Rica

1.1.1. Antecedentes de los Municipios

1.1.2. Gobierno y Administración Municipal

1.1.3 Actualidad y Retos de la Administración Municipal

1.1.4. Marco Regulatorio de las Municipalidades en Costa Rica

1.1.4.1. Constitución Política:

1.1.4.2. Código Municipal:

1.1.4.3. Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.

1.1.4.4. Códigos de Normas y Procedimientos Tributarios N° 4755:

1.1.4.5. Reglamentos municipales:

1.1.4.6. Leyes Sectoriales

1.1.4.7 Entes Reguladores.

1.1.4.7.1 Instituto de Fomento y Asesoría Municipal:

1.1.4.7.2 Contraloría General de la República de Costa Rica

1.2 Perspectivas Teóricas (marco teórico de referencia)

1.2.1. Gestión de Cobranza

1.2.3. Cuentas por Cobrar

1.2.4. Estados Financieros

1.2.5. Indicadores Financieros

1.2.6. Eficiencia

1.2.7. Superávit

1.2.8. Déficit

1.2.9. Control Presupuestario

1.3. Marco Metodológico (de la investigación)

Capítulo 2: Describir la situación actual de la Municipalidad de Turubares, las principales características de su entorno y su operación administrativa.

2.1. Generalidades de la Municipalidad de Turrubares

- 2.1.1. Reseña Histórica
- 2.1.2. Misión
- 2.1.3. Visión
- 2.1.4. Valores
- 2.1.5. Objetivos Estratégicos
- 2.1.6. Estructura de la Municipalidad

2.2. Generalidades del cantón de Turrubares

- 2.2.1. Factores Geográficos
- 2.2.2. Factores Demográficos
- 2.2.3. Factores Socioeconómicos

2.3. Descripción de los servicios brindados

2.4. Situación financiera actual

Capítulo 3: Analizar a profundidad la composición de las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares, la cobranza y las herramientas actuales que ayudan a la administración en su toma de decisiones.

3.1. Composición de las cuentas por cobrar

- 3.1.1. Cuentas por Cobrar
- 3.1.2. Periodo de Prescripción

3.2. Proceso de Gestión de Cobro

3.3. Política de Cuentas por Cobrar

3.4. Herramientas y Métodos de control de las Cuentas por Cobrar.

Capítulo 4: Desarrollar una propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar que permita suministrar información oportuna para la toma de decisiones al gobierno municipal.

4.1. Objetivo de la Propuesta

4.2. Justificación de la Propuesta

4.3. Propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero

4.4. Herramienta recomendada para la gestión de cuentas por cobrar

Capítulo 5: Proporcionar conclusiones y recomendaciones a raíz de los hallazgos del presente trabajo de investigación

5.1. Conclusiones

5.2. Recomendaciones

Capítulo 1: Panorama general de las municipalidades en Costa Rica

1.1. Municipalidades en Costa Rica

1.1.1. Antecedentes de los municipios

La Municipalidad es un ente político cuyo propósito o papel principal es la gestión y administración de los intereses y servicios locales. El Código Municipal en el artículo 2 define municipalidad como: “La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines” (Ley 7794, 1998, art.3).

Los inicios de las municipalidades se remontan hasta los primeros años de la vida independiente de Costa Rica, en el Pacto Social Fundamental Interino o “Pacto de Concordia” del 1 de diciembre de 1821, primera Constitución, así como en el Primero y Segundo Estatuto Político de la Provincia de Costa Rica, del 17 de marzo y 16 de mayo de 1823, respectivamente. En estos documentos históricos al gobierno local se le denominaba ayuntamiento.

Posteriormente, la Ley Fundamental del Estado de Costa Rica del 20 de abril de 1830 es la primera Constitución donde se hace referencia a la “Municipalidad”, concretamente en el “Capítulo 12”, en que se referencia como “Gobierno Interior de los Pueblos”; el artículo 111 indicaba que en cada pueblo “por pequeño que sea habrá una Municipalidad electa popularmente”.

Posteriormente, la Constitución Política de la República “reformada” de 30 de noviembre de 1848, por primera vez introduce un “Título X” denominado “Régimen Municipal”. Concretamente, en su artículo 101 preceptúa que “Habrá en la capital de cada Provincia y en las cabeceras de cantón, cuerpos municipales, cuya organización, funciones y responsabilidades serán puntualizadas en las ordenanzas de estas corporaciones.

Por lo tanto, es en la constitución de 1848, que se establece una relación inmanente entre cantón y gobierno municipal y la necesidad de someter el régimen a “ordenanzas municipales”.

La Constitución Política del 27 de diciembre de 1859 introduce por primera vez la división territorial nacional en provincias, cantones y distritos. Además, se hace referencia a la necesidad de someter el régimen municipal a las respectivas ordenanzas municipales.

Durante el periodo de 1867 a 1970, la Administración Municipal tuvo como régimen jurídico las denominadas “Ordenanzas Municipales” No.20 del 24 de julio de 1867, que le daban una serie de competencias auxiliares, destañadas y residuales con una fuerte intervención y control del gobierno central a través del Gobernador de Provincia, que era un órgano designado por el Poder Ejecutivo. Estas ordenanzas fueron derogadas con el vigente y actual Código Municipal de 1998, Ley No. 7794 de 30 de abril de 1998, con la pretensión de fortalecer la autonomía municipal y separar de manera más precisa el gobierno y la administración local de la nacional.

En el año 2001 se produce un hito en el fortalecimiento de las municipalidades con la reforma parcial al artículo 170 de la Constitución, mediante la Ley No 8106 de 3 de junio de 2001. Esta dispone que del presupuesto ordinario de la República se asignará a todas las municipalidades un 10% de los ingresos ordinarios, calculados para el año económico correspondiente. El propósito de esta reforma fue fortalecer al máximo la descentralización territorial a través de un proceso gradual de transferencia de competencias de la Administración Central, concretamente del Poder Ejecutivo, a las corporaciones locales.

1.1.2 Actualidad y retos de la administración municipal

1.1.2.1 Descentralización

Un reciente estudio publicado por el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica (IICE-UCR) denominado “El Régimen Municipal en Costa Rica: un análisis económico y político”, indica que en 65 años de evolución en materia de desarrollo municipal, el gobierno central ha cedido poco, en comparación con otros países de América Latina. En Costa Rica, las municipalidades ofrecen una gama próxima a 28 servicios públicos pero deberían ser mucho más. Pese a la cercanía, la mayoría de los servicios públicos sigue siendo ofrecida por el gobierno central. Lo anterior pasa por la debilidad de las finanzas de las municipalidades. El estudio advierte que, como porcentaje de los ingresos totales del Gobierno, lo que se recibe por los municipios en Costa Rica es apenas un 2%, mientras que en otros países, como Dinamarca o Suecia, este porcentaje supera el 70%.

Al comparar la estructura de los ingresos tributarios entre el gobierno central y los gobiernos locales con respecto a otros países latinoamericanos, se observa que existe un gran potencial por explotar en cuanto a la presión tributaria municipal. Efectivamente, los ingresos tributarios municipales en Costa Rica representan el 0.58% del PIB, mientras que en algunos países el indicador es un múltiplo mayor a 2%, en Honduras 1.3% y en Nicaragua 1.7% del PIB. Sin embargo, Costa Rica se ubica en una zona intermedia en una comparación internacional, pues otros países muestran indicadores inferiores o cercanos, tales como, Argentina, Guatemala y República Dominicana con 0.1% del PIB, El salvador y Perú 0.3% respectivamente y México con 0.8% del PIB.

1.1.2.2 Impacto del COVID-19 en los ingresos municipales

La pandemia ha tenido impacto en todos los sectores y las municipalidades no son la excepción. Un estudio publicado por la Contraloría General de la República: *Ingresos de las Municipalidades al Primer Semestre de 2020. Comportamiento de los ingresos municipales*, se muestra tendencia a la baja al primer semestre de 2020. Al cierre de dicho semestre de 2020 los ingresos de las municipalidades se registraron en ₡406.610 millones, con una caída de 2.1% en relación con el primer semestre de 2019, ₡415.536 millones. Al primer trimestre de 2020, los ingresos crecieron 5,2% en

comparación con el mismo trimestre de 2019. Sin embargo, en el segundo trimestre esta situación se revierte, al presentarse una caída en los ingresos del 16.3% (la más alta de los últimos 5 trimestres). Este evento coincide con el inicio de la pandemia, así como con las autorizaciones legislativas para extender el plazo de pago de los tributos municipales (moratoria); esto impactaría la menor ejecución de ingresos.

De acuerdo con los resultados de la evaluación presupuestaria registrada por las municipalidades al primer semestre de 2020 en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP), las diez municipalidades con la mayor afectación son las siguientes:

Cuadro 1. Municipalidades con mayor afectación de los ingresos por el COVID-19

Institución	I Semestre 2019	I Semestre 2020	% de Variación
Municipalidad de Santa Barbara de Heredia	4,643	1,826	-60.7%
Municipalidad de Zarceró	1,941	898	-53.7%
Municipalidad de Oreamuno	2,934	1,379	-53.0%
Municipalidad de Barva	4,747	2,382	-49.8%
Municipalidad de Jiménez	1,792	1,180	-34.2%
Municipalidad de San Pablo de Heredia	2,483	1,676	-32.5%
Municipalidad de Atenas	1,622	1,100	-32.2%
Municipalidad de Carrillo Guanacaste	7,841	5,736	-26.9%
Municipalidad de La Cruz Guanacaste	1,935	1,534	-20.8%
Municipalidad de Turubares	812	651	-19.8%

* Cifras en millones de colones y porcentajes.

Fuente: Elaborado por la Contraloría General de la República.

De acuerdo con la información proporcionada por estas mismas municipalidades, el comportamiento en los ingresos responde a la situación actual generada por el COVID-19 y el impacto provocado en la economía de los contribuyentes de los cantones enlistados en el cuadro anterior. Esta realidad plantea el reto para las municipalidades de una utilización eficiente de los recursos en la prestación de servicios y construcción de obras de infraestructura.

Los ingresos originados por las actividades principales de las municipalidades, tales como impuestos, tasas y tarifas durante el primer semestre de 2020 han experimentado

una disminución en su recaudación, debido al cierre de los negocios, a la contracción de actividades económicas, reducción de las jornadas de trabajo y al cierre de actividades de diversa índole, en acatamiento de las medidas sanitarias dictadas por el Ministerio de Salud, ante la situación de emergencia nacional, situación que incide, a su vez, en la disminución de los ingresos de muchas familias.

Durante el primer semestre de 2020, los impuestos de bienes inmuebles, patentes municipales (licencias profesionales, comerciales y otros permisos) y recolección de basura, representan el 41.7% de los ingresos generados por las municipalidades. Estos ingresos en su conjunto presentaron una disminución del 2.5% (¢14.000 millones).

1.1.3. Gobierno y Administración Municipal

En el ordenamiento jurídico-administrativo costarricense, las municipalidades tienen un papel relevante en la gestión y administración de los intereses y servicios locales. El estado costarricense posee una organización territorial simple, puesto que se divide en siete provincias; cada una se subdivide en cantones y estos a su vez en distritos.

En Costa Rica existe una relación directa entre cantón y municipio, puesto que para cada cantón existe, necesaria y automáticamente, una municipalidad. Actualmente, en el territorio nacional hay ochenta y tres cantones y, por consiguiente, ochenta y tres municipalidades. El ámbito competencial de carácter territorial de las municipalidades, por consiguiente, es el respectivo cantón.

Los criterios utilizados para definir territorialmente un cantón no siempre han sido los mejores, por otra parte, en la organización municipal se encuentran asimetrías, puesto que hay cantones completamente disímiles y por consiguiente, gobiernos y administraciones locales diferentes. En ese sentido, existen municipios pequeños, medianos y grandes. Las diferencias son determinadas por los índices de desarrollo urbanístico, poblacional, económico y social, lo cual dificulta crear un solo régimen jurídico unitario para todas las municipalidades.

La estructura organizativa de las Municipalidades se detalla en el Anexo 1.

1.1.4. Marco Regulatorio de las Municipalidades en Costa Rica

En el siguiente apartado se abordarán las principales leyes, códigos y entes que regulan las municipalidades en Costa Rica.

1.1.4.1. Constitución Política

La Constitución Política de 1949, en su título VII versa sobre el régimen municipal. Comprendiendo los artículos del N° 169 al N° 175.

El artículo N° 169 delega la responsabilidad de la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón al Gobierno Municipal, y el artículo N° 170 hace referencia al principio de autonomía que gozan las municipalidades como entes estatales. El mismo artículo dicta que el “Presupuesto Ordinario de la República, se les asignará a todas las municipalidades del país una suma que no será inferior a un diez por ciento (10%) de los ingresos ordinarios calculados para el año económico correspondiente” (Constitución Política de la República del Costa Rica, 1949, art. 170).

1.1.4.2. Código Municipal

La Ley N° 7794 de la República de Costa Rica aborda la regulación del régimen municipal en X Títulos, los cuales reglamentan la administración, conformación, deberes y derechos de las municipalidades.

En el primer título, se disponen las generalidades de las municipalidades en Costa Rica, donde se reconocen como personas jurídicas estatales, con autonomía política, administrativa y financiera, así como las atribuciones correspondientes.

Según Cijul (2014) la autonomía administrativa hace referencia a la facultad que tiene un ente público de disponer sus recursos y realizar sus competencias y atribuciones sin estar sujeto a un ente con supremacía. La autonomía política hace referencia a la posibilidad que tienen los entes públicos de fijar sus propios objetivos o metas para alcanzar la materia de su competencia, sin que un ente con supremacía pueda

imponer mediante la tutela administrativa otros objetivos o metas. La autonomía financiera surge cuando un ente estatal puede realizar una gestión financiera independiente cuando tiene la potestad de elaborar y ejecutar sus propios presupuestos.

Todo lo referente a la organización municipal se establece en el Título Tercero. En este apartado se dictan los lineamientos para la conformación del gobierno municipal, el cual está compuesto por el concejo municipal, órgano colegiado integrado por los regidores y el alcalde municipal, ambos de designación popular, según lo dicta el artículo 12: “El gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular” (Ley 7794, 1998, art.12). Además, se enumeran las atribuciones conferidas a cada órgano, así como los deberes y prohibiciones. También en este apartado hace referencia a los demás miembros de la organización municipal, como son el contador, auditor, secretario del concejo, concejos distritales y policía municipal, así como sus funciones, atribuciones y lineamientos a considerar para cada puesto u órgano.

El Título IV regula lo que versa sobre “Hacienda Municipal”; considera los siguientes apartados: “Ingresos Municipales”, “Crédito Municipal”, “Presupuesto Municipal”, “Tesorería” y “Contaduría”.

En el apartado de “Ingresos Municipales” se dictan las funciones de fiscalización y recaudación que realizan las municipalidades. También menciona los diferentes tipos de tributo y se establecen los lineamientos para pactar la tasas o montos por cobrar a los contribuyentes.

El artículo N° 77 de la Ley N° 7794, dicta la facultad de fiscalización y recaudación de tributos por parte de las municipalidades: Se constituye a las municipalidades del país como administraciones tributarias y, en consecuencia, tendrán facultades para ejercer fiscalización y control en la recaudación de los diversos tributos municipales.

En materia de ingresos municipales, el Código Municipal dicta la forma de pago de los diferentes tributos e impuestos:

Artículo 78. - Excepto lo señalado en el párrafo siguiente, los tributos municipales serán pagados por períodos vencidos, podrán ser puestos al cobro en un solo recibo.

Las patentes municipales se cancelarán por adelantado. A juicio del concejo, dicho cobro podrá ser fraccionado.

La municipalidad podrá otorgar incentivos a los contribuyentes que, en el primer trimestre, cancelen por adelantado los tributos de todo el año.

El atraso en los pagos de tributos generará multas e intereses moratorios, que se calcularán según el Código de Normas y Procedimientos Tributarios (Ley 7794, 1998, art.78).

Aunado al artículo anterior, el Código Municipal dicta lo siguiente: “Los tributos municipales prescribirán en cinco años y los funcionarios que los dejen prescribir responderán por su pago personalmente” (art.82) Por lo tanto, este artículo hace referencia a la importancia de la gestión de cobro eficiente de tributos municipales y la sanción que debe aplicar en caso de que prescriban.

El capítulo IV menciona los lineamientos que rigen el presupuesto. Se considera un presupuesto ordinario aquel que rige del 01 de enero al 31 de diciembre; este debe satisfacer y estar alineado con el Plan Anual Operativo de la municipalidad, según los artículos N° 100 y N°101 del Código Municipal. Es responsabilidad del alcalde municipal la elaboración y presentación del presupuesto ordinario y extraordinario en caso de ser necesario, según el artículo N° 104 de la Ley N° 7794. Además, según dicta el artículo N° 106, todo presupuesto ordinario o extraordinario debe ser aprobado por la Contraloría General de la República.

Toda municipalidad deberá contar con un manual de procedimientos financiero-contable aprobado por el concejo y analizado y aprobado por la auditoría interna, según lo dicta el artículo N°123

El título V encierra los lineamientos sobre el personal municipal y todo lo relacionado a ellos, deberes, derechos, manuales de puestos y demás disposiciones generales.

Los títulos VI, VII, VIII, IX regulan lo concerniente a los recursos contra los actos municipales, los comités cantonales de deportes, los concejos de distrito y trámites municipales simplificados, respectivamente.

1.1.4.3. Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

La ley N° 8131, mediante sus 136 artículos que le conforman, regula el régimen económico-financiero de los entes estatales que administren recursos públicos. En su artículo primero, inciso c, dicta que esta ley será aplicable para la administración descentralizada y las empresas públicas del Estado y cobija bajo su régimen a las municipalidades costarricenses.

El objetivo de esta ley, y tal como lo indica su segundo artículo, es comprender el conjunto de normas y artículos que faciliten la recaudación de los recursos públicos para garantizar el cumplimiento de los objetivos estatales.

La presente ley dictará los lineamientos por seguir en lo referente a la elaboración de presupuestos, principios presupuestarios, las técnicas de formulación y contenido presupuestario, entre otros.

1.1.4.4. Códigos de Normas y Procedimientos Tributarios N° 4755

En el Código Tributario se establecen las normas y procedimientos por seguir referente a los diversos tributos.

Según el artículo N° 4 del Código Tributario, los tributos son los impuestos, tasas y contribuciones especiales que el Estado exige con el fin de obtener recursos para alcanzar sus fines.

Se definen impuesto, tasa y contribución:

Impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente.

Tasa es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado en el contribuyente; y cuyo producto no debe tener un destino ajeno al servicio que constituye la razón de ser de la obligación. No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicios no inherentes al Estado.

Contribución especial es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales, ejercidas en forma descentralizada o no; y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de las obras o de las actividades que constituyen la razón de ser de la obligación (Código Tributario, 1971, art. 4).

Por lo tanto, se entiende como impuestos aquellos tributos de carácter obligatorio, sin contraprestación directa, recaudados por algún ente u órgano estatal, como lo son los impuestos sobre los bienes inmuebles, los cuales deben pagarse a las municipalidades sin contraprestación alguna. En lo referente a tasas, son contribuciones económicas realizadas por la prestación de un servicio estatal brindado, por ejemplo, el servicio de recolección de basura. Finalmente, las contribuciones especiales son tributos que se cancelan ante un ente estatal y su beneficio se espera a futuro; como bien se cita en la definición anterior, contribuyen a la financiación de obras públicas o actividades estatales.

1.1.4.5. Reglamentos municipales

Según el artículo N° 4 del Código Municipal en el inciso a) se faculta a las municipalidades a dictar reglamentos autónomos de organización y servicios, y en el artículo N° 13, dentro de las atribuciones del concejo municipal, en el inciso c) se faculta al concejo municipal a dictar los reglamentos de la organización. Por lo tanto, cada gobierno municipal, en virtud de su autonomía administrativa y política, tiene sus propios reglamentos que forman parte del marco regulatorio de las municipalidades en Costa Rica.

1.1.3.6. Leyes Sectoriales

Según Jinesta (2013), existe una serie de leyes sectoriales, como las Ley de Planificación Urbana, Ley General de Caminos Públicos, Ley de Zona Marítimo Terrestre y otras, que confieren atribuciones a las municipalidades por la naturaleza de los servicios que estas brindan.

Por otra parte, dentro de las atribuciones conferidas al concejo municipal, el artículo N° 13, inciso j) dicta que el concejo municipal puede “proponer a la Asamblea Legislativa los proyectos de ley necesarios para el desarrollo municipal, a fin de que los acoja, presente y trámite. Asimismo, evacuar las consultas legislativas sobre proyectos en trámite” (Ley N° 7794, 1998). Por consiguiente, existen leyes para cada municipalidad que forman parte de su marco regulatorio.

1.1.4.7. Entes Reguladores

1.1.4.7.1 Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

La ley N° 4716 de 1971, crea el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, de ahora en adelante I.F.A.M., como un órgano autónomo, con personería jurídica y patrimonio propio, según dicta el artículo N° 2. El objeto de la creación del I.F.A.M. es fortalecer el régimen municipal, estimulando el funcionamiento eficiente del gobierno local y promoviendo el constante mejoramiento de la administración pública municipal, según lo dicta el artículo N°4.

Las funciones del I.F.A.M: son las siguientes

- a) Conceder préstamos a las Municipalidades a corto, mediano y largo plazo, para financiar proyectos de obras y servicios municipales y supervisar su aplicación;
- b) Servir de agente financiero a las Municipalidades y avalar, cuando sea conveniente y necesario, tanto los préstamos que aquéllas contraten con entidades financieras nacionales, internacionales o extranjeras, como las operaciones de compras y las contrataciones por obras y servicios locales o regionales;

- c) Actuar a petición municipal, como organismo central de compras de materiales y equipo;
- ch) Promover la formación de empresas patrimoniales de interés público entre las Municipalidades y otras entidades públicas y privadas;
- d) Prestar asistencia técnica a las Municipalidades para elaborar y ejecutar proyectos de obras y servicios públicos, locales y regionales;
- e) Brindar asistencia técnica a las Municipalidades con el objeto de promover el perfeccionamiento de su organización y el eficaz funcionamiento de la administración;
- f) Mantener programas permanentes de adiestramiento para Regidores y personal municipal; y cooperar en el reclutamiento y selección de éste;
- g) Estudiar la organización administrativa y el funcionamiento de los servicios públicos locales con vistas a su constante perfeccionamiento;
- h) Realizar investigaciones y divulgar ideas prácticas que contribuyan al mejoramiento del régimen municipal;
- i) Administrar aquellas obras o servicios públicos municipales o intermunicipales, cuando una o varias Municipalidades así lo soliciten y el I.F.A.M. lo estime conveniente;
- j) Estimular la cooperación intermunicipal y promover un intercambio activo de informaciones y experiencias entre las Municipalidades.
- k) Coordinarse con otros organismos, nacionales o internacionales, para fortalecer su propia eficiencia y buscar soluciones para los problemas específicos de las Municipalidades;
- l) Colaborar con la Oficina de Planificación y con el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, en sus funciones de planificación regional y urbana; y
- ll) Cualesquiera otras que le asigne la ley o que resulten de su propia naturaleza y finalidades. (Ley N° 4716, 1971, art.5)

El I.F.A.M. estará conformado por la Junta Directiva, director ejecutivo, una comisión técnica, un auditor, y demás funcionarios, cada uno con sus propias atribuciones asignadas en la Ley en mención.

1.1.3.7.2 Contraloría General de la República de Costa Rica

La Contraloría General de la República es una institución auxiliar de la Asamblea Legislativa en la vigilancia de la Hacienda Pública. Ejerce sus funciones ante toda dependencia u órgano que administre fondos públicos, nacionales, municipales o de instituciones autónomas donde intervenga la ejecución de leyes financieras, según lo dicta el artículo N° 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 1252. Por lo tanto, es la Contraloría General de la República un ente contralor de las municipalidades.

Son funciones de la Contraloría General de la República:

- a) Vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales relativas a las finanzas públicas, especialmente las concernientes al presupuesto y al tesoro de la nación, a la contabilidad y proveeduría nacionales;
- b) Asesorar a la Asamblea Legislativa cuando ésta lo solicite en materias relativas a la Hacienda Pública;
- c) Fiscalizar la ejecución y liquidación de los presupuestos de la República y ejercer el control previo de los egresos fiscales. Respecto de la liquidación, la Contraloría procederá como se indica en el artículo 181 de la Constitución Política.
- d) Realizar el control jurídico-contable, financiero y económico de los gastos públicos;
- e) Refrendar las obligaciones del Estado;
- f) Revisar y ajustar el cálculo de los ingresos de los presupuestos extraordinarios y de los proyectos de ley que contengan creación de impuestos o egresos no previstos en los presupuestos aprobados. En estos casos, la Asamblea Legislativa no dará curso al proyecto de ley respectivo si previamente la Contraloría no ha informado sobre la efectividad de los ingresos que lo cubren;
- g) Llevar un registro de todas las leyes, decretos y acuerdos emitidos por los Supremos Poderes y de los contratos celebrados por éstos que originen créditos a favor o cargos en contra del Estado, y fiscalizar el cumplimiento de estos.

Cualquier contrato distinto de los de trabajo y todo acuerdo que comprometa los fondos del Estado, será válido únicamente cuando haya sido refrendado por la Contraloría General de la República; a este efecto, en todo contrato que comprometa el desembolso de los fondos nacionales deberá insertarse certificación expedida por el Contralor General indicando que existe partida libre de gravamen con qué cubrir la erogación respectiva;

h) Dirimir, en última instancia, los conflictos financieros y administrativos suscitados entre las instituciones y funcionarios públicos, que surgieren de la aplicación de las leyes que regulan la Hacienda Pública;

i) Examinar, aprobar, o improbar los presupuestos de las Municipalidades e instituciones autónomas de conformidad con lo dispuesto en el inciso e) del artículo 6º, fiscalizar su ejecución y liquidación. (Así reformado por el artículo 21 de la ley N.º 6890 de 14 de setiembre de 1983).

j) Examinar, glosar, verificar y fenecer las cuentas de las instituciones y corporaciones del Estado, autónomas o no, y de los funcionarios públicos que custodien, manejen, administren, recauden o inviertan rentas, fondos o bienes de la Hacienda Pública;

k) Intervenir en las licitaciones a que se refiere el artículo 182 de la Constitución, dentro de los límites legales que le correspondan;

l) Resolver en apelación como tribunal de cuentas, las reclamaciones falladas por la Contabilidad Nacional;

m) Todas las demás que la Constitución y las leyes le asignen o que sean propias de su función básica de vigilancia de los bienes públicos y nacionales. (Ley N° 1252, 1950, art.4)

El artículo N°6 del Código Municipal dicta que “el presupuesto ordinario y los extraordinarios de las municipalidades, deberán ser aprobados por la Contraloría General de la República. El presupuesto ordinario deberá remitirse a más tardar el 30 de setiembre de cada año, y los extraordinarios dentro de los quince días siguientes a su aprobación. Ambos términos serán improrrogables” (Ley 7794, 1998).

Por otra parte, el artículo N° 111 del mismo código, establece que “la Contraloría General de la República deberá aprobar o improbar los proyectos de presupuesto que reciba. Los improbará dentro del plazo de un mes contado a partir del recibo, en resolución razonada y la aprobación podrá ser parcial o total, por violación del ordenamiento jurídico o por falta de recursos” (Ley 7794, 1998).

1.2. Perspectivas Teóricas

En el presente apartado se pretende conceptualizar algunos términos financieros y contables que se han considerado claves o esenciales para un mejor entendimiento del presente trabajo de investigación.

1.2.1. Cuentas por Cobrar

Se conocen como cuentas por cobrar los créditos que las organizaciones brindan a sus clientes o a terceros, por la prestación previa de un servicio o la venta de un producto. Por lo tanto, son dineros que están pendientes de cobrar (Marco, 2017).

Cada vez que una empresa concede un crédito a sus clientes o terceros debe fijar un plazo de tiempo para que este reintegre la totalidad del dinero adeudado. Es necesario que este tiempo sea administrado y controlado por la compañía, velando por que sus clientes cumplan con los pagos correspondientes en las fechas establecidas.

1.2.2. Gestión de Cobro

Se define como el proceso fundamental que “tiene por misión transformar las Cuentas por Cobrar en activos líquidos lo más rápido posible, revirtiendo el efecto negativo en el Flujo de Caja o Capital de Trabajo de la empresa” (Debitia, 2021, p.4).

El principal objetivo de la gestión de cobros es convertir en efectivo las cuentas por cobrar que mantienen las organizaciones, en un tiempo determinado, acorde con las necesidades de cada compañía, según la naturaleza del negocio.

Cuanto más rápido se conviertan las cuentas por cobrar en efectivo más eficiente es la gestión de cobro, pues se impacta en la solvencia del negocio, es decir, la empresa tendrá mayor efectivo disponible para cubrir sus necesidades y gastos que genere el curso del negocio.

1.2.3. Análisis Financiero

Es una “serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro” (Roldan, 2017, p 3).

El análisis financiero se utiliza para la toma de decisiones por parte de la administración tomando como base los estados financieros. Para efectos de la administración municipal el análisis financiero permite la elaboración de los presupuestos anuales.

1.2.4. Estados Financieros

“Los estados financieros, también denominados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de ésta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período” (Sevilla, 2015, p. 2).

Los estados financieros actúan como un informe resumen de la estructura contable y económica de la una organización. En estos se puede encontrar, de forma estructurada, la situación real de una compañía ordenada en diferentes cuentas.

Existen cinco tipos de estados financieros: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Cambios en el Patrimonio y Notas a los Estados Financieros. Sin embargo para el presente trabajo solo se mencionan tres:

Estado de Situación Financiera: Como bien su nombre lo dice, resume la situación financiera de la empresa para un periodo determinado. Las partidas que contiene son tres:

Activos de la empresa: Conocidos como los derechos que tiene la empresa, como efectivo, cuentas por cobrar, edificios, maquinarias, entre otros, cuya función es generar beneficios a la empresa u organización.

Pasivos de la empresa: Comprenden todas las obligaciones que tiene la empresa, cuentas por pagar a proveedores, préstamos por pagar y otras obligaciones financieras.

Capital y Reservas: También se conoce como el patrimonio de la empresa. Para el caso de las municipalidades, este apartado refleja el superávit o beneficio neto obtenido en un periodo determinado, en caso contrario, un déficit.

Estado de Resultados: Este es un resumen de todos los ingresos y gastos que ha mantenido la organización en un periodo preestablecido.

Flujo de Efectivo: En este estado se muestra cómo es utilizado y administrado el efectivo de la empresa en un tiempo determinado.

1.2.5. Superávit

Existe un superávit cuando los ingresos son mayores a los gastos, en un periodo determinado. El monto resultante es un beneficio económico para la organización

1.2.6. Déficit

El déficit es lo contrario al superávit. Se registra un déficit cuando los gastos superan los ingresos y se genera un resultado negativo, en un periodo determinado,.

1.2.7. Presupuesto

Es la “cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto. De tal manera, se puede definir como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo”

(Sánchez y Coll, 2016, pp.3). Un presupuesto es la estimación de los ingresos venideros y los egresos en los que la organización incurrirá en un periodo determinado.

Para efectos de la administración municipal y la administración pública, según la Ley N° 8131, para garantizar la eficiencia y eficacia de la administración de recursos públicos, los entes estatales deberán realizar presupuestos anuales en los cuales deberán responder a los planes operativos anuales de cada institución. Cada presupuesto deberá mantener un equilibrio entre ingresos, gastos y fuentes de financiamientos, así como tener la aprobación respectiva del ente aprobador, en este caso, la Contraloría General de la República.

1.3 Marco metodológico y posibles mecanismos de evaluación

Para poder desarrollar los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación se emplea una metodología mixta, donde se recaba información cualitativa y cuantitativa. Se estudiará la composición y estructura de las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares, para el periodo comprendido del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2020. Así mismo, se realizará un análisis de la gestión de cobro empleada por la municipalidad y las herramientas utilizadas para recopilar información indispensable para la toma de decisiones, tanto para el alcalde como para el concejo municipal.

Para el desarrollo de la propuesta del presente trabajo de investigación se emplearon fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias se considera la información proporcionada por la municipalidad: estados financieros para los años 2018, 2019 y 2020, presupuestos. Se considera, a su vez, dentro de las fuentes primarias, la información obtenida en las reuniones con el auditor interno municipal, contador el municipal y la gestora de cobro, e información recabada del Instituto Nacional de Estadística y Censos sobre los datos demográficos y geográficos del cantón de Turrubares.

Además, se realizan entrevistas no estructuradas a otros órganos municipales, con el fin de hacer un *benchmarking* referente a la gestión de cobranza impartida por cada municipalidad, para crear valor agregado en el modelo de gestión de desempeño financiero propuesto.

Dentro de la información secundaria se analizarán artículos, documentos web, tesis, revistas, entre otros documentos que proporcionen información valiosa para el presente trabajo de investigación.

Capítulo 2: Generalidades de la Municipalidad de Turrubares

2.1. Generalidades de la Municipalidad de Turrubares

2.1.1. Reseña Histórica

Turrubares es el cantón número 16 de la provincia de San José. Limita con el cantón de Atenas por el norte, con los cantones de Orotina y Garabito por el oeste, con el cantón de Parrita por el sur, con el cantón de Puriscal por el este y con el cantón de Mora al noroeste; cuenta con una extensión territorial de 415,29 km². Su cabecera es San Pablo, con categoría de ciudad. El cantón cuenta con 7.031 habitantes, de acuerdo con la última proyección demográfica del INEC.

En la Ley No. 56 de 30 de julio de 1920, durante la administración de Julio Acosta García, Turrubares se erigió como cantón de la provincia de San José, con cuatro distritos y se designó como cabecera la población de San Pablo. Posteriormente, en la Ley No. 4574 del 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que, en su artículo tercero, le confirió a la villa la categoría de ciudad, por ser cabecera de cantón.

2.1.2. Misión

Tal como se desprende de la página institucional, la misión de la municipalidad es la siguiente:

“Somos una institución autónoma, dirigimos el desarrollo territorial del Cantón de Turrubares, brindando los servicios municipales de una forma oportuna, responsable y eficiente, mediante la mejora continua y así contribuir con el bienestar de cada habitante del territorio” Municipalidad de Turrubares (2018).

2.1.3. Visión

La página de la municipalidad tiene publicada la siguiente visión:

“Ser una Municipalidad eficiente, promotora del desarrollo local equitativo, con participación comunal, actuando con transparencia en la rendición de cuentas y orientada al bienestar de la mayoría de los vecinos del Cantón de Turrubares”
Municipalidad de Turrubares (2018).

2.1.5. Objetivos Estratégicos

1. Gestionar y fortalecer el crecimiento económico en el cantón, por medio de la promoción y apoyo a iniciativas productivas sostenibles, que generen fuentes de empleo y servicios a las comunidades.
2. Generar condiciones para que las comunidades del cantón tengan acceso suficiente para gozar de una calidad de vida sana, con la debida atención en seguridad, trabajo, salud, educación, recreación y vivienda.
3. Promover la formación de capacidades y competencias entre la población que permita el crecimiento integral con enfoque de género, desde las plataformas técnicas y tecnológicas disponibles para la capacitación, educación, recreación y de seguridad ciudadana, aprovechando la base natural del cantón.
4. Incrementar la oferta educativa en el cantón, con la construcción y fortalecimiento de centros educativos, y ampliando la gama de oportunidades en educación abierta, tanto formal como no formal y de capacitación técnica especializada.
5. Concretar acciones para garantizar que se brinde, atienda y mejore los servicios públicos en el cantón de Turrubares.

6. Diseñar y elaborar una estrategia de planificación rural y urbana, que garantice la protección y adecuada utilización de los recursos naturales en todo el cantón de Turrubares.
7. Planificar el desarrollo infraestructural del cantón permitiendo un crecimiento equilibrado y en armonía con el ambiente.
8. Mejorar la gestión administrativa, operativa y financiera de la Municipalidad de Turrubares.

2.1.6. Estructura de la Municipalidad

La gestión del personal en el régimen municipal, al igual que en toda la administración pública, debe responder a criterios técnico-legales para la asignación de funciones, tal como lo define el Código Municipal y sus reformas. La Ley 7794 de 1998, en el artículo 115, indica que la carrera administrativa municipal, se "...entenderá como un sistema integral, regulador del empleo y las relaciones laborales entre los servidores y la administración municipal. Este sistema propiciará la correspondencia entre la responsabilidad y las remuneraciones, de acuerdo con mecanismos para establecer escalafones y definir niveles de autoridad...".

La Municipalidad de Turrubares, con el objetivo no solo de cumplir con el requisito exigido por ley, sino contar con una estructura ocupacional con características, funciones y requisitos claramente definidos que facilite la ejecución de sus actividades con eficiencia y eficacia, desarrolla todo un proyecto de investigación y diseño, encabezado principalmente por un equipo de mejoramiento continuo, con la asesoría brindada por un profesional de la Dirección General de Servicio Civil, pero en el cual han participado prácticamente todos los funcionarios de la institución, ya sea, asistiendo a las diversas actividades, completando los documentos que se les han entregado o participando de las entrevistas directas, cuyo resultado es el documento que a continuación se presenta:

Cuadro 2. Manual de Clases de Puestos

A. Estrato Operativo	B. Estrato Administrativo	C. Estrato Técnico	D. Estrato Profesional
Operativo Municipal 1	Administrativo Municipal 1	Técnico Municipal 1	Profesional Municipal 1
Conserje	Oficinista	Auxiliar de Catastro Inspector Municipal Auxiliar de Servicio al Cliente Técnico Auxiliar Técnico Salud Ocupacional Encargado de Bodega	Encargado de Valoración, Catastro y Topografía Gestor de Presupuesto Profesional de Apoyo Encargado de Gestión Ambiental Asistente de Auditoria <u>Encargado de cobro</u> Tesorero Municipal
Operativo Municipal 2	Administrativo Municipal 2	Técnico Municipal 2	Profesional Municipal 2
Peón de Obras y Servicios	Asistente Administrativo	Encargado de Archivo	Encargado de Recursos Humanos Encargado de Tecnología Encargado de Promoción Social Coordinador de Planificación Institucional Encargado de Gestión Social
Operativo Municipal 3	Administrativo Municipal 3		Profesional Municipal 3
Chofer (Notificador, Mensajero) Agente de Seguridad y Vigilancia	Secretaria del Concejo Municipal		Contador Municipal Proveedor Municipal Coordinador de Servicios Jurídicos
Operativo Municipal 4			Profesional Municipal 4
Operador de Equipo Pesado			Auditor Interno Coordinador Unidad

Operario de Construcción			Técnica de Gestión Vial Coordinador de Administrativo Financiero Coordinador de Planificación y Control del Desarrollo Urbano
Operativo Municipal 5			
Maestro de Obras Operador de Equipo Especializado			
Operativo Municipal 6			
Encargado de Maquinaria			
Cantidad de Empleados: 18	Cantidad de Empleados: 3	Cantidad de Empleados: 6	Cantidad de Empleados:14

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el Plan Anual Operativo del 2019, la municipalidad tiene un total de 41 plazas: 33 plazas en procesos sustantivos y 8 plazas en procesos de apoyo. Las 33 plazas tienen los perfiles: Profesional (8), Técnico (5), Administrativo (2) y De Servicio (18). Las 8 plazas de apoyo se distribuyen por perfil de la siguiente manera: Nivel superior ejecutivo (2), Profesional (4), Técnico (1) y Administrativo (1).

El Manual de Clases de Puestos de la Municipalidad de Turrubares establece que el encargado de cobro tiene las siguientes responsabilidades:

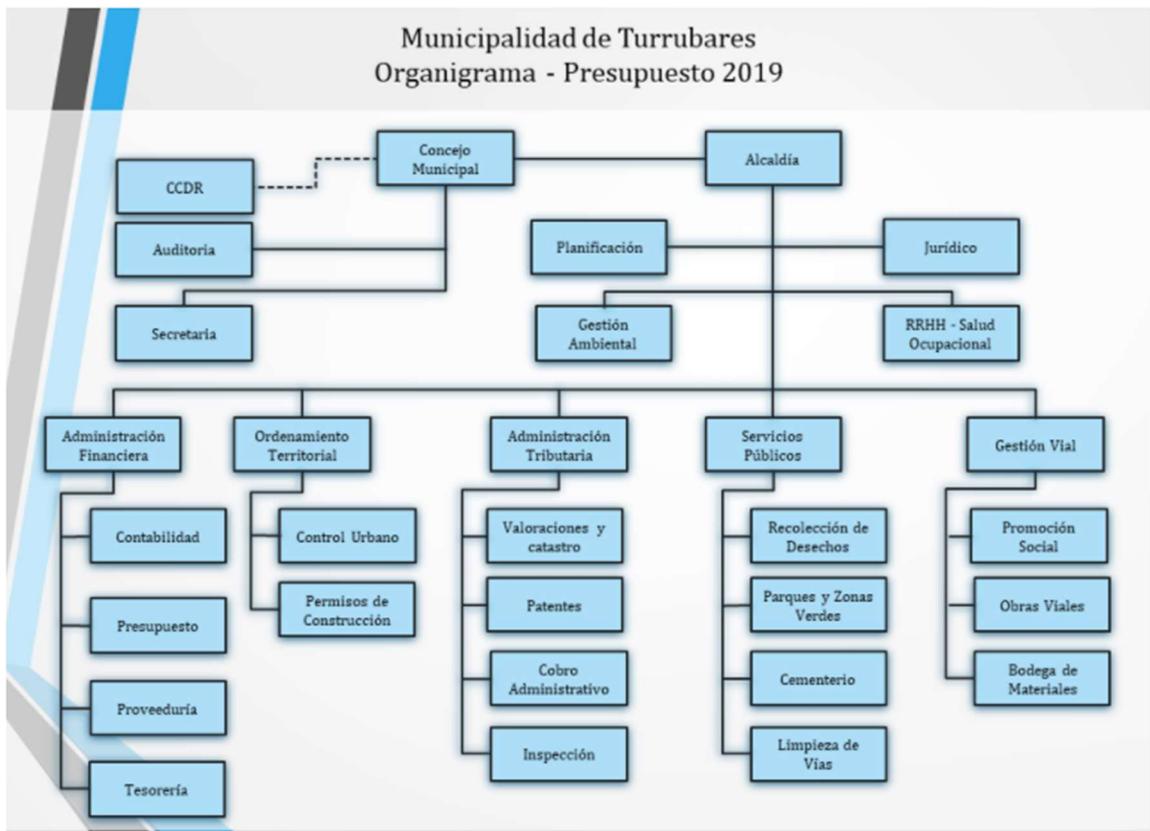
- Programar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades referentes a la gestión de cobro administrativo y judicial, gestión de los servicios públicos y cobro de los tributos (facturación) y otros ingresos municipales, mediante la definición de políticas, la ejecución de estudios de mercado, la coordinación permanente para el suministro y recepción de información (Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud y otros), la consecución de nuevas fuentes de

ingresos, la gestión de la base de datos de servicios municipales, cierre de negocios según lo dispuesto en el Código Municipal, Ley General de Salud, Plan Regulador y normativa sobre impacto ambiental. Facturación de los impuestos, servicios, tasas y otros a los contribuyentes.

- Informa para facilitar el cumplimiento de los diversos plazos a que deben ajustarse los contribuyentes.
- Gestiona el cobro de los contratos de arrendamiento del cementerio y gestionar las diversas necesidades de los clientes, de conformidad con el reglamento respectivo.
- Solicitar los estudios administrativos-financieros referentes a la cuantificación, ponderación y determinación de costos de los servicios municipales con el fin de revisar periódicamente las tasas a cobrar por limpieza de vías, cementerio, basura y otros, así como estudios necesarios para la recuperación de la inversión en obras de infraestructura.
- Establecer las estrategias para la recaudación de cada uno de los tributos, establecer y ejecutar políticas con respecto a optimizar la recaudación de los grandes contribuyentes, dirigir y controlar los procedimientos de cobranza desde el ámbito administrativo hasta el cobro coactivo por la vía judicial.
- Coordinar y controlar la inscripción y registro de los sujetos pasivos en su condición de contribuyentes o responsables. Estimar y fijar las metas de recaudación y morosidad. Ejecutar y controlar los créditos tributarios acorde al Código de Normas y Procedimientos Tributarios. Propiciar amnistías tributarias, conforme así lo establece la Legislación. Realizar los trámites de cobro administrativo y judicial según los lineamientos municipales y la Ley. Coordinar con la Unidad Tributaria, temas de la materia conforme la Ley de Patentes Municipales vigente y su reglamento.

El organigrama de la municipalidad se presenta a continuación:

Ilustración 1. Organigrama de la Municipalidad de Turrubares

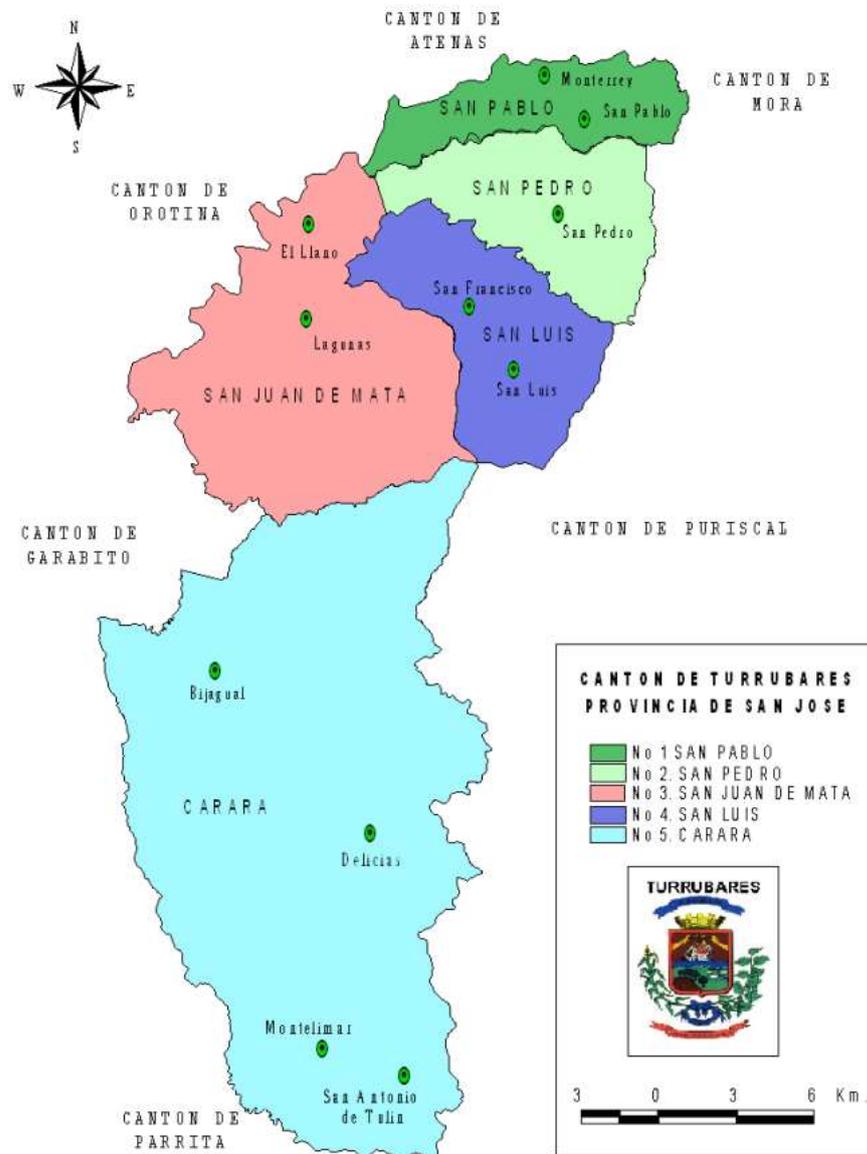


2.2. Generalidades del cantón de Turrubares

2.2.1. Factores Geográficos

Según el Decreto Ejecutivo 29267 el cantón de Turrubares es el número 16 de la provincia de San José. Su extensión territorial es de 415,29 km², compuesta por 5 distritos y la cabecera es San Pablo. Obsérvese la siguiente figura:

Ilustración 2. Mapa del Cantón de Turrubares



2.2.1.1. Límites Territoriales

Norte: Cantón de Atenas y Mora.

Oeste: Cantón de Orotina y Garabito.

Sur: Cantón de Parrita.

Este: Cantón de Puriscal.

2.2.1.2. Organización Territorial

Como se indicó anteriormente, el cantón de Turrubares se compone de 5 distritos:

San Pablo: Es la cabecera del cantón, en este se encuentra situada la municipalidad. Cuenta con una extensión geográfica de 26,37 km².

Comprende los siguientes barrios y localidades:

- | | | |
|---------------------|-------------------------|--------------------|
| 1. Bajo del Alumbre | 4. Hacienda Villa Verde | 7. San Pablo |
| 2. Callito | 5. Monterrey | 8. Valle Escondido |
| 3. Colegio | 6. Níspero | |

San Pedro: Su extensión es de 39,11 km² y se conforma por los siguientes barrios y localidades:

1. Manantiales
2. Quintas Posadas del Sol
3. San Pedro

San Juan de Mata: Es el segundo distrito con la mayor extensión territorial del cantón, cuenta con un área de 86,17 km².

Sus localidades son las siguientes:

- | | | |
|-----------------------|----------------------|-------------------|
| 1. Bajo Laguna. | 6. Hacienda Molino. | 11. Molenillo. |
| 2. Candelillal. | 7. Labrente. | 12. Paso Agres |
| 3. Comunes. | 8. Llano Bonito | 13. Sturbal. |
| 4. El Barro. | 9. San Juan de Mata. | 14. Tiquirres |
| 5. Hacienda Estrella. | 10. Manco. | 15. Tronco negro. |

San Luis: Su extensión territorial es de 43,71 km², y se conforma de las siguientes localidades:

- | | | |
|------------------|-----------------------|-------------------|
| 1. Chirraca. | 4. Pital. | 7. San Francisco. |
| 2. Llano Azul | 5. Potenciana Arriba. | 8. San Rafael. |
| 3. Marcos Pérez. | 6. Quebrada Azul. | |

Carara: Su extensión territorial es de 220,35 km²; es el distrito de mayor extensión territorial. Su cabecera es Bijagual y comprende las siguientes localidades:

- | | | |
|------------------|--------------|----------------|
| 1. Alto Espavel. | 9. Cima. | 17. Galan. |
| 2. Angostura. | 10. Delicias | 18. La Trampa. |
| 3. Bijagualito. | 11. El Sur | 19. Lajas. |

4. Bola.	12. Esperanza	20. Mata de Plátano.
5. Carara.	13. Fila Negra	21. Montelimar.
6. Pacayal	14. Pavona	22. Quina
7. Rio Negro	15. Rio Seco	23. San Francisco.
8. San Gabriel	16. San Isidro.	24. San Jerónimo.

2.2.2. Factores Demográficos

2.2.2.1 Población.

El cantón de Turrubares se caracteriza por ser el menos poblado de San José y el penúltimo menos poblado de Costa Rica. Según las cifras arrojadas en el censo del año 2011, poseía una población total de 5512 habitantes, con un crecimiento poblacional del 13%, comparado con la cifra arrojada en el censo del año 2000. Para el año 2022 el INEC mantiene una proyección de 7 031 habitantes, de los cuales solo 2330 se encuentran concentrados en el distrito de Carara, 1573 habitantes en el distrito de San Pablo, 1546 habitantes en San Juan de Mata, 861 habitantes en San Pedro y 721 habitantes en San Luis.

En el siguiente gráfico se evidencia la concentración de habitantes del cantón de Turrubares por distrito. Obsérvese:

Gráfico 1. Distribución de habitantes del cantón por distrito



Fuente: Elaboración propia

2.2.2.2. Densidad Poblacional

La densidad poblacional para el año 2011 se registra en 13 habitantes por Km². Según las proyecciones realizadas por el INEC, para el año 2022 la densidad poblacional se estima en 17 habitantes por km².

2.2.2.3. Población Urbana

El cantón de Turrubares, según el censo del año 2011, mantiene un porcentaje de población urbana del 13.4%. Se infiere, según los datos estadísticos arrojados por el INEC, que únicamente el distrito de San Pablo, el cual es la cabecera del cantón, posee un 54% de su población catalogada como urbana, por lo tanto, se considera un cantón rural.

2.2.2.4. Relación de hombres y mujeres

De los datos retomados del censo del año 2011 se extrae que hay 107 hombres por cada 100 mujeres en el cantón de Turrubares.

Según información tomada del INEC (2017), para el año 2016 el porcentaje de hombres que residen en el cantón de Turrubares rondaba el 53% de la población y el 47% son mujeres.

2.2.2.5. Otros factores demográficos

La esperanza de vida para los habitantes de Turrubares para el año 2018, es de 85 años. Según datos recabados del INEC, para el año 2011 se contabilizaron 1705 hogares y el 12,9% de estos presentaban carencia de acceso a un albergue digno.

La mayoría de los habitantes de Turrubares mantienen un nivel educativo hasta primaria completa. Únicamente un 9,6% completa la secundaria y un 11,6% tiene un nivel de educación superior.

Dentro de los aspectos importantes por considerar para el presente trabajo está el uso de las tecnologías de información y comunicación de los habitantes de Turrubares. En el cuadro N° 3 se encuentran los datos recopilados del censo de 2011. Se muestran:

Cuadro 3. Uso de tecnologías de información y comunicación de los habitantes de Turrubares.

Cantón	Porcentaje de población que usó celular en los últimos 3 meses	Porcentaje de población que usó computadora en los últimos 3 meses	Porcentaje de población que usó internet en los últimos 3 meses
Turrubares	65,9%	30,2%	26,9%

Como se puede evidenciar, un 65,9% de los turrubareños utilizan el celular, más, únicamente un 26,9% usó internet en los últimos 3 meses del año 2011 y solo un 30,2% utilizó una computadora. Dentro del programa de gobierno institucional, el inciso 3.1 hace referencia a la importancia de contar con un sitio web digital donde los ciudadanos puedan acceder, sin la necesidad de desplazarse grandes distancias; sin embargo, la realidad del cantón es otra, y por tal razón, dentro de las amenazas presentes en la gestión municipal se deben considerar las variables demográficas y sociales descritas.

2.2.3. Factores Socioeconómicos

Dentro de los sectores económicos, el sector terciario es el predominante en el cantón, con un 54,1%, según los datos arrojados del último censo realizado en el país, seguido del sector primario con un 34,3% y solo un 13% en el sector secundario. Los ingresos económicos estimados para cada hogar oscilan entre los medios y bajos.

Además, registra para el año 2011 una tasa neta de participación del 48,2% y una tasa de ocupación del 46,3%. Otro dato interesante es que el 61,6% de la población es asalariada y un 30,9% se dedica a lo propio; se registra una tasa de desempleo abierto del 3,9%.

2.2.4. Cuadro resumen de factores demográficos y socioeconómicos

Cuadro 4. Factores Demográficos y Socioeconómicos

Factores Demográficos		Factores Socioeconómicos	
Población	7031	Sector primario	34,3%
Densidad poblacional	17	Sector secundario	13%
Población Urbana	13,4%	Sector terciario	54,1%
Relación hombres y mujeres	100/7	Ingreso promedio	medio-bajo
Porcentaje de Mujeres	47%	Tasa de ocupación	46,3%
Esperanza de vida	85 años	Población asalariada	61,6%
Nivel educativo universitario	11,6%	Desempleo abierto	3,9%

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Descripción de los servicios brindados

En este apartado se realizará una descripción de los servicios brindados en la Municipalidad de Turrubares, según la información brindada por la gestora de cobro, Gabriela Agüero, los cuales se enlistan a continuación:

Recolección y tratamiento de basura: Conforme lo estipulado en la Ley N° 8839 y la Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos, la Municipalidad de Turrubares ha elaborado un plan de acción para afrontar la problemática del manejo de los residuos sólidos, cuyos objetivos principales son los siguientes:

- Promover la cultura del reciclaje en los habitantes (funcionarios públicos, estudiantes, maestros y vecinos en general) del cantón de Turrubares.
- Disminuir los botaderos clandestinos de residuos sólidos en el cantón de Turrubares.
- Promover la existencia de tarifas para la recolección integral y separada de los residuos sólidos del cantón de Turrubares.
- Que se realice la recolección separada de residuos sólidos en todo el cantón de Turrubares

Valoración y Catastro: En este punto se pueden citar los servicios relacionados con los bienes inmuebles como tales. Se citan las valoraciones respectivas a los inmuebles, permisos constructivos, levantamientos topográficos, fiscalización de bases imponibles, visados de planos, entre otros. A continuación, enumera una serie de funciones establecidas en la plataforma web de la Municipalidad de Turrubares para el área de catastro, que se convierten en servicios específicos brindado a los habitantes del cantón:

- Actualización del mapa de valores de la zona.
- Ofrecer el soporte topográfico requerido en los procesos de planificación y desarrollo de infraestructura; y autorización de alineamientos, usos de suelo cuando sea requerido.
- Hacer la revisión y visado de planos para permisos de construcción y otras actividades asignadas y emitir los visados correspondientes.
- Emitir informes sobre la Inscripción de planos de inmuebles municipales en Catastro Nacional.
- Ejecutar las actividades de levantamientos y alineamientos topográficos preliminares y definitivos de calles, lotes y urbanizaciones.
- Ejecutar cálculos de áreas, perfiles y gradientes en relación con los trabajos efectuados.
- Tomar medidas y calcular líneas de la propiedad para futuras construcciones.

Patentes: En este servicio se autoriza y grava las actividades lucrativas del cantón, amparadas en la Ley N° 8294 Ley de Patentes Municipales del Cantón de Turrubares..

Permisos de construcción y Uso de Suelo: Más que un requisito, el servicio relacionado a ambos es de ordenamiento y desarrollo territorial. Dentro de las

obligaciones que tiene la municipalidad respectiva con los habitantes del cantón se citan las siguientes en su plataforma web:

- Planear, organizar, coordinar y controlar la ejecución de las diferentes actividades de Planificación y Control Urbano.
- Ejecutar la revisión y aprobación de los planos constructivos para la emisión del visado municipal.
- Avalar técnicamente las solicitudes de demolición y velar por el seguimiento que debe darse a la ejecución de estas.
- Ejecutar la revisión y aprobación de los planos para catastrar y su respectivo visado.
- Definir los lineamientos, aprobación de usos del suelo, gestión de denuncias por caminos o servidumbres cerradas o estrechadas
- Coordinar y supervisar la inspección de construcciones y lineamientos constructivos.
- Realizar investigaciones sobre recursos, costos y ubicación de las obras a emprender por la Municipalidad.
- Estudiar, diseñar, presupuestar y dirigir los anteproyectos y proyectos de construcción a ejecutar por la institución, coordinar las funciones de las actividades derivadas de la ingeniería municipal y velar por su mejoramiento.
- Coordinar con los sus superiores y los distintos entes municipales la organización del estudio y realización del Plan de Ordenamiento Territorial para el Desarrollo Urbano y Rural del cantón.
- Realizar investigaciones sobre recursos, costos y ubicación de las obras a emprender por la Municipalidad.

Cementerio: La administración, registro y cobro del servicio del cementerio son servicios o funciones propias de la municipalidad.

Limpieza de Vías y Sitios Públicos: Como parte de los servicios brindados a la comunidad está mantener las zonas comunes y las vías de forma aseada para el uso y disfrute de los habitantes del cantón.

Mantenimiento de parques y zonas verdes: Al igual que en el apartado anterior, es función de la municipalidad velar por los parques y zonas verdes del cantón, procurando con esto el bien social de las comunidades que lo conforman.

Gestión Vial: Desarrolla planes y programas de conservación vial en conjunto con las disposiciones y lineamientos del MOPT. Dentro de los servicios ofrecidos se enlistan los siguientes:

- Mantener un inventario de red de calles y caminos del cantón, así mismo un inventario de maquinarias de atención de vías públicas en buen funcionamiento.
- Velar por el cumplimiento de los deberes y derechos viales según lo dispone la Ley General de Caminos Públicos
- Brindar autorizaciones de explotación de fuentes de material.
- Establecer un sistema de prevención, mitigación y atención de emergencias en las vías del cantón.

Gestión Social: La Municipalidad de Turrubares está en la obligación de administrar proyectos sociales que impacten a diferentes segmentos de la comunidad, por ejemplo: personas adultas mayores, familias de escasos recursos y cualquier otro segmento que se considere vulnerable.

Gestión Ambiental: Adicional a los proyectos sociales, también es obligación de la municipalidad la administración y ejecución de proyectos con impacto ambiental, como el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Programa de Gestión Ambiental Institucional.

2.4. Ingresos de la Municipalidad de Turrubares

Los ingresos de las municipalidades se clasifican en: ingresos corrientes, ingresos de capital e ingresos de financiamiento.

Los ingresos corrientes se componen por la sumatoria de los ingresos tributarios, no tributarios y transferencias corrientes. Los ingresos tributarios son aquellos que la municipalidad cobra como tributos obligatorios bajo la potestad que le otorga el Estado, con la finalidad de ser utilizados para un fin público y social del cantón. Existe una contraprestación de servicios directa e indirecta, por ejemplo los ingresos recaudados por los impuestos de bienes inmuebles.

Los ingresos no tributarios, según el Ministerio de Hacienda (2008), son aquellos que se generan por la contraprestación de un servicio y no son catalogados como un tributo, por ejemplo, los ingresos provenientes por el derecho y mantenimiento del cementerio, o por la concesión de permisos constructivos, entre otros.

Las transferencias corrientes corresponden a los ingresos transferidos por otros órganos del Estado, con el fin de financiar los egresos corrientes de la municipalidad. Estas transferencias están autorizadas y sustentadas por leyes específicas y debidamente presupuestadas y aprobadas por la Contraloría General de la República.

En lo referente a los ingresos de la Municipalidad de Turrubares, se realiza un análisis de la composición de los ingresos para el periodo 2018, 2019 y 2020 tomando como base los Estados de Resultados para los respectivos períodos. Se concluye lo siguiente:

2.4.1 Ingresos Municipales

De los estados financieros brindados por la Municipalidad de Turrubares se extrae la totalidad de cuentas reflejadas como ingresos municipales, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Ingresos de la Municipalidad de Turrubares por período

Ingresos	Absoluto 2018	Porcentual 2018	Absoluto 2019	Porcentual 2019	Absoluto 2020	Porcentual 2020
Impuestos sobre bienes inmuebles	₡188,427.96	14%	₡297,404.43	15%	₡282,503.95	18%
Impuestos específicos sobre la producción de bienes y servicios	₡58,885.53	4%	₡23,099.52	1%	₡28,717.16	2%
Otros impuestos sobre bienes y servicios	₡49,078.67	4%	₡79,814.60	4%	₡86,916.63	5%
Otros impuestos sin discriminar	₡0.00	0%	₡9,917.65	1%	₡17,460.46	1%
Otras multas	₡5,841.64	0%	₡4,958.20	0%	₡4,832.01	0%
Venta de Servicios	₡83,217.11	6%	₡148,876.60	8%	₡128,672.01	8%
Otros derechos administrativos	₡2,020.21	0%	₡681.05	0%	₡431.84	0%
Intereses por equivalentes de efectivo	₡25,058.20	2%	₡18,812.47	1%	₡26,737.38	2%
Transferencias corrientes del sector público	₡6,058.50	0%	₡97,985.63	5%	₡38,176.76	2%
Trasferencias de capital sector público	₡943,153.88	69%	₡1,282,852.61	65%	₡982,403.29	62%
Ingresos y resultados positivos varios	₡8.16	0%	₡371.77	0%	₡0.00	0%
Total	₡1,361,749.86	100%	₡1,964,774.53	100%	₡1,596,851.49	100%

Fuente: Elaboración propia.

Previamente a realizar un análisis del comportamiento de los ingresos municipales para los tres distintos periodos, se debe aclarar la composición de cada cuenta, acorde con las definiciones de los tipos de ingresos que percibe cada municipalidad, según lo indicado en el principio de este apartado. Es importante mencionar que el análisis de la composición de cada una de las partidas reflejadas se hace con base en una entrevista al contador de la Municipalidad de Turrubares, pues para el presente trabajo no se pudo acceder a las notas a los estados financieros.

- Impuestos sobre bienes inmuebles: Bajo esta cuenta se registran los impuestos sobre bienes inmuebles que se cobran a todos los contribuyentes por las propiedades registradas en el cantón. Como se puede observar en el cuadro N° 6, corresponde al 0,25% de la base imponible de cada propiedad. Esta cuenta en especial es una de las más importantes para el presente trabajo, pues también es una de las principales partidas de las cuentas por cobrar.
- Impuestos específicos sobre la producción de bienes específicos: En esta partida se registran los ingresos provenientes de las licencias por tajos y por permisos de construcción. La licencia por tajos corresponde al 30% del IVA del año anterior que registró el contribuyente ante Hacienda. Es importante aclarar que los ingresos por permisos de construcción no están relacionados a las cuentas por cobrar de la municipalidad, más los ingresos provenientes de la licencia por tajos sí lo están.
- Otros impuestos sobre bienes y servicios: En esta partida se registran los ingresos provenientes de las patentes comerciales o locales y haciendo referencia al cuadro N° 5, se compone del 1% del ingreso bruto. Este ingreso también forma parte de una de las principales cuentas para el presente trabajo, pues por su naturaleza de cobro y demás, están relacionados con las cuentas por cobrar.
- Otros impuestos sin discriminar: Dentro de las tasaciones de los gastos registrales de traspaso para las propiedades, un porcentaje de dicho monto corresponde a timbres municipales. Esta cuenta representa los ingresos percibidos por timbres municipales de traspaso de propiedades.
- Otras multas: Bajo estas partidas se registran los intereses moratorios cobrados a los contribuyentes que no cumplen con sus obligaciones en tiempo y forma y las multas por incumplimientos, por ejemplo, por no hacer la declaración de

patentes, entre otros. Esta fuente de ingresos también está relacionada con las cuentas por cobrar.

- Ventas de servicios: Bajo esta cuenta se registran los ingresos no tributarios, compuestos por los diferentes servicios brindados por la municipalidad, los cuales se citan en el cuadro N° 6: limpieza de vías, recolección de basuras, permisos de construcción. Sin embargo, se excluye lo recaudado por el servicio de cementerio. Esta partida se encuentra relacionada con las cuentas por cobrar.
- Otros derechos administrativos: Se hace referencia a los ingresos percibidos por el servicio de cementerio, ingresos relacionados con las cuentas por cobrar.
- Intereses por equivalentes de efectivo: Según el contador municipal, en esta partida se registran otros intereses moratorios por servicios municipales.
- Transferencias corrientes y de capital del sector público: Estas partidas hacen referencia a las transferencias que realiza el Gobierno de Costa Rica a la municipalidad, las cuales fueron previamente presupuestadas y cuyos fondos se destinarán para partidas específicas.

Una vez conocidas todas las partidas que conforman los ingresos de la Municipalidad de Turrubares, es necesario realizar un análisis del cuadro N°5, donde se reflejan los ingresos percibidos en tres diferentes periodos:

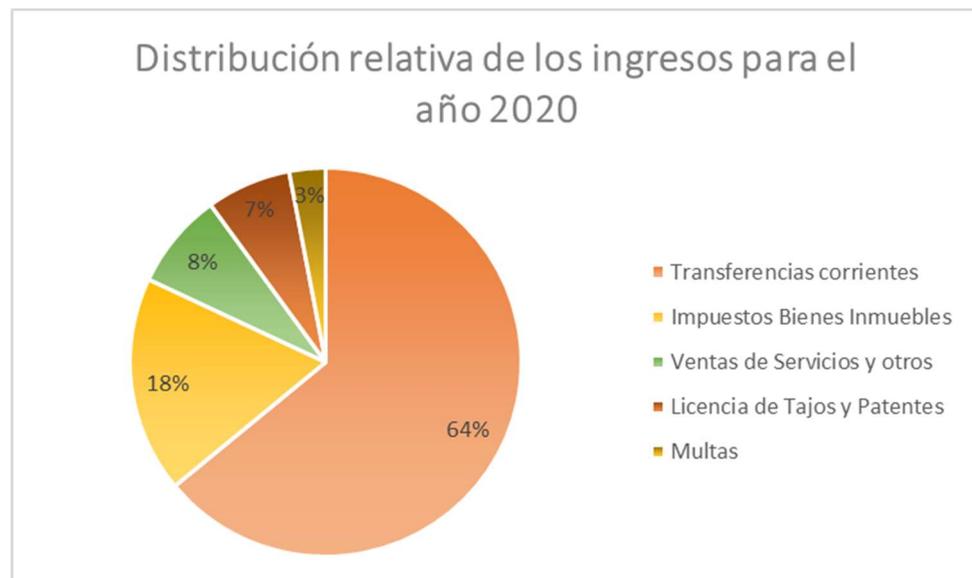
- La principal fuente de fondos de la Municipalidad de Turrubares son las transferencias del gobierno. Como se puede apreciar para los distintos periodos, estas representan entre el 64% y el 70% de los ingresos municipales. Como se indicó anteriormente, estas partidas, para efectos del presente trabajo de investigación, no poseen gran relevancia, pues no forman partes de la gestión de cobros; sin embargo, se hace la salvedad de que contar con un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar, permitirá a la Municipalidad de Turrubares elaborar de mejor manera los presupuestos que afectan directamente estas partidas.
- La segunda fuente de ingresos más importante es la recaudación de impuestos prediales, los cuales, para el periodo comprendido del 2018 al 2020, representaron un 14%, 15% y 18%, respectivamente, de los ingresos totales percibidos para cada año. Debido a que los impuestos sobre bienes inmuebles se pagan de forma vencida y el impacto de esta partida sobre los ingresos

municipales, es menester que exista una correcta y adecuada gestión de cobros por parte de los funcionarios municipales.

- Los ingresos que provienen de patentes y otros impuestos sobre bienes y servicios representan la tercera fuente más importante de donde se perciben los ingresos. Como se puede visualizar en el cuadro N° 5, la sumatoria de ambas partidas para el año 2018 representó el 8% de los ingresos totales, para el 2019 el 5% y para el 2020 el 7%.
- En cuarto lugar se sitúan las ventas de servicios, las cuales representaron un 6% de los ingresos totales para el año 2018 y un 8% para el año 2019 y 2020. Al igual que la recaudación de impuestos, por la naturaleza de estos servicios es necesario mantener una gestión de cobros eficiente.
- La cuenta de intereses por equivalente de efectivo más la cuenta de otras multas representan entre el 1% y el 2% de los ingresos totales.
- Las demás cuentas reflejadas en los Estados de Resultados que se analizaron no tienen un impacto significativo.

En el siguiente gráfico se puede visualizar la distribución porcentual de los ingresos municipales:

Gráfico 2. Distribución porcentual de los ingresos anuales



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se concluye que la Municipalidad de Turrubares se nutre de un 30% a un 35%, aproximadamente, con fondos propios y que la mayoría de las partidas integrantes de estos ingresos tienen una relación directa con la gestión de cobros realizada por la Municipalidad de Turrubares. Como se puede apreciar en el gráfico anterior, de las cinco partidas que se enlistan, las primeras cuatro conforman los ingresos por fondos propios de la Municipalidad, cuyos montos provienen de cuentas por cobrar debidamente canceladas.

2.5. Tarifario de los servicios municipales

Según la información recopilada en la entrevista al auditor interno, Mauricio Calderón y a la gestora de cobro, Gabriela Agüero, se elabora el siguiente cuadro con las tarifas cobradas tanto para los tributos como para los servicios que presta la municipalidad:

Cuadro 6. Tarifas de los impuestos y servicios municipales

Servicio	Clasificación	Tarifa en colones	Periodo de pago	Modalidad de Pago
Impuestos sobre bienes inmuebles	Propiedad afecta	0,25% sobre la base imponible del inmueble	trimestral	Vencido
Patentes	Comercial	1% por ingreso bruto	trimestral	Anticipado
	Local	1% por ingreso bruto	trimestral	Anticipado
Recolección de basura	Residencial	¢2,400 por unidad habitacional	Mensual	Anticipado
	Local	¢6,000 por unidad	Mensual	Anticipado
Vías	Residencial	¢190 por m2 de frente de la propiedad	Mensual	Anticipado
	Comercial	¢475 por m2 de frente de la propiedad	Mensual	Anticipado
Mantenimiento de Parques	Propiedad afecta	¢2,600	Mensual	Anticipado
Cementerio	Derecho de inhumación y exhumación	¢30,000	Anual	Anticipado
	Cuota de arrendamiento	¢10,000	5 años	Anticipado
	Cuota de mantenimiento	¢10,000 por m2	5 años	Anticipado
Permisos de construcción	No aplica	1% del valor de la obra	Cuando se requiera	Anticipado
Licencia de Tajos	Permisos	30% del IVA	Mensual	Anticipado

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Análisis FODA

En este apartado se realizará un análisis muy general sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Municipalidad de Turrubares, con la intención de ilustrar la situación general de la institución.

2.6.1 Fortalezas

- Planes formales de operación, estratégico y de desarrollo. Esto permite tener una hoja de ruta sobre las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Comunicación efectiva. Los diferentes departamentos de la institución mantienen líneas frecuentes y directas de comunicación para tratar e informar temas de relevancia.
- Municipio de tamaño pequeño respecto de la población y presupuesto, lo cual permite una gestión más eficiente.
- Departamento de Auditoría Interna con profesional actualizado y capacitado que ejerce funciones de control y mitigación del riesgo.

2.6.2 Oportunidades

- Alianzas con el sector privado y académico en el cantón que ofrezcan oportunidades para la población, tales como inversión en infraestructura pública y capacitaciones.
- Coordinación con otras municipalidades la implementación de sistemas informáticos que operen apropiadamente para mejorar la gestión municipal.
- Utilización de nuevas tecnologías para la recaudación de tributos y uso del sistema CICOP para compras institucionales que doten de transparencia y eficiencia al municipio.

2.6.3 Debilidades.

- Sistema informático obsoleto y no integrado. El sistema no recibe ningún mantenimiento y existe desconocimiento general en la institución de sus funcionalidades.
- Información inexacta, desactualizada y poco confiable para la toma de decisiones.
- Recaudación municipal deficiente y riesgosa ya que no hay certeza de los saldos pendientes y para su recaudación se realizan giras a las comunidades del cantón lo cual ocasiona que muchos tributos no se recuperen a tiempo.

- Dependencia en el presupuesto municipal para la operación municipal por lo que financieramente los recursos son limitados para invertir en nuevas iniciativas dentro de la comunidad.
- Deficiencias operativas como exceso de procesos manuales, deficiente administración del tiempo, reprocesamientos o retrabajos y falta de documentación; esto dificulta la operación de la municipalidad y la calidad de los servicios al público.
- Personal insuficiente dada la cantidad de tareas definidas para cada puesto y con poca capacitación, lo cual dificulta la ejecución de las actividades.
- La digitalización de los procesos es limitada ya que muchos procedimientos internos y trámites son realizados de manera presencial y con recursos físicos. El municipio tiene un sistema con muchas falencias y además no utiliza herramientas como el CICOP.
- Investigaciones en curso por incumplimiento de deberes con personal municipal involucrado.

2.6.3 Amenazas

- Nueva legislación aplicable a las municipalidades que presiona a la municipalidad para ajustar sus procesos y recursos para cumplir con la Ley.
- Incumplimiento de contratos por parte de los proveedores en las compras para la realización de obras de interés público en la comunidad.
- Presupuestos municipales rechazados por la municipalidad por contener errores o partidas injustificadas pueden dificultar la ejecución de obras importantes y la misma gestión del municipio.
- Población mayoritariamente rural, con niveles de escolaridad bajo, alejada de centros poblacionales importantes y adicionalmente, sin acceso a tecnologías como Internet.
- Cantón con una extensión territorial importante y con baja densidad poblacional, lo cual hace difícil una administración eficiente.

El siguiente cuadro presenta, a manera de resumen, el FODA de la municipalidad.

Cuadro 7. Análisis FODA de la Municipalidad de Turrubares

UBICACION DEL FACTOR	TIPO DE FACTOR	
	Favorable	Desfavorable
Interno	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> □ La institución cuenta con planes de funcionamiento: operativo, estratégico, conservación, desarrollo y seguridad vial cantonal. □ Comunicación efectiva con los diferentes departamentos que integran el municipio. □ Municipalidad de tamaño pequeño que permite una administración más eficiente. □ Acceso a la información en todos los niveles de la institución. □ Departamento de auditoría interna profesional y capacitado. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> □ El sistema de información está obsoleto y no integrado. □ Información poco confiable, desactualizada e inexacta. □ La recaudación de los tributos municipales es deficiente. □ Recursos financieros limitados ya que se depende de un presupuesto. □ Procesos internos manuales, reprocesamiento y falta de documentación. □ Personal insuficiente y poco capacitado. □ Nivel de digitalización de los procesos es bajo. □ Personal con investigaciones en proceso por incumplimiento de deberes. □ Administración del tiempo poco eficiente. □ Exposición de la integridad del personal.
Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> □ Alianzas con el sector privado y académico con actividades en el cantón □ Coordinar con otras municipalidades la implementación de sistemas informáticos que operan apropiadamente. □ Utilizar nuevas tecnologías para la gestión y la recaudación de tributos de manera eficiente y también el sistema CICOP para compras institucionales. □ Adopción de las NIIF-SP para poseer información financiera confiable, exacta y comparable. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> □ Nueva legislación aplicable a las Municipalidades. □ Proveedores municipales que incumplan los contratos. □ Presupuestos rechazados por la Contraloría General de la Republica. □ Porcentaje de población urbana bajo y con acceso limitado a tecnologías (Internet).

Fuente: Elaboracion propia

Capítulo 3: Gestión de Cobros de la Municipalidad de Turrubares

Como se indicó en las primeras páginas del presente trabajo de investigación, su objetivo es elaborar una propuesta de un modelo de gestión de desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la municipalidad en cuestión. En este capítulo, por tanto, se abordará a profundidad cómo se está desarrollando la gestión de cobro y la composición de cuentas por cobrar; además, se citan las debilidades y oportunidades de mejora detectadas en el proceso actual de cobranza.

3.1. Composición de las cuentas por cobrar

Para elaborar una propuesta para mejorar la gestión de cobro y por tanto, los indicadores financieros relacionados con las cuentas por cobrar, es vital comprender cuáles partidas conforman las cuentas por cobrar. Estas se muestran en la siguiente figura.

Ilustración 3. Partidas que conforman las cuentas por cobrar



A continuación, se describe cada una de las partidas.

- Bienes inmuebles: Como se indica en el cuadro N° 6, el rubro cobrado a los contribuyentes por concepto de bienes inmuebles es el 0,25% sobre la base imponible de cada propiedad, según lo estipulado en el artículo 23 de la Ley N° 7509. Se debe recordar que la base imponible está referenciada a la declaración de bienes inmuebles que deben realizar los contribuyentes cada cinco años. Por su naturaleza, estos impuestos se cobran de forma trimestral y vencida, por lo tanto, siempre por su naturaleza van a formar parte de las cuentas por cobrar de la municipalidad hasta que los contribuyentes realicen la debida cancelación.

Las fechas de pago se desglosan a continuación.

Ilustración 4. Periodo de vencimiento de bienes inmuebles



Como se evidencia en la figura anterior, las municipalidades segmentan este tipo de tributo por trimestre, entonces es normal escuchar que un contribuyente está al día al primer, segundo, tercer o cuarto trimestre de un determinado año, o bien, que está moroso a un trimestre en específico.

Es importante resaltar que el pago de estos tributos se realiza al vencimiento, por ejemplo: el primer trimestre de 2022 se puede pagar hasta el vencimiento del propio trimestre, el 31 de marzo del 2022, y así para cada uno de los segmentos. Es necesario hacer la aclaración y retomar el ejemplo anterior: si un cliente que no ha pagado el I Trimestre 2022 sobre bienes inmuebles, pero se encuentra al día al IV Trimestre 2021 se presentara a la municipalidad y solicita en el mes de enero, febrero o incluso antes del 31 de marzo una certificación de impuestos sobre bienes inmuebles donde la municipalidad ratifique que se encuentra al día sobre este tributo, la municipalidad deberá emitirla haciendo constar que se encuentra al día en dichos tributos. Aunque el contribuyente solicite la certificación en el I trimestre de 2022 y no haya cancelado dicho trimestre, se encuentra al día en los tributos por solicitar la certificación antes de la fecha de vencimiento, es decir, el 31 de marzo del 2022 y estar al día al IV trimestre del 2021, que venció el 31 de diciembre.

Con el ejemplo anterior se demuestra que la partida de impuestos sobre bienes inmuebles da origen a tres subpartidas de la cuentas por cobrar. Actualmente los sistemas municipales vigentes no son capaces de fraccionar o diferenciar las

siguientes subpartidas, sin embargo se citan a continuación, pues forman parte del pendiente municipal que toda municipalidad costarricense debe registrar.

- **Saldo trimestral vigente:** En esta subpartida se registra el rubro pendiente de cancelar por los contribuyentes del trimestre vigente. Como se indicó anteriormente, cada trimestre se paga de forma vencida, es decir, la fecha límite en la que un contribuyente puede pagar es al final del trimestre, según las fechas anteriormente citadas. Sin embargo, desde el día uno del respectivo trimestre, la municipalidad genera un monto total que espera percibir en ese periodo, que si bien los contribuyentes pueden pagarlo a lo largo de los 3 meses brindados, no se considera una cuenta por cobrar, según el principio de devengo, pues el monto no se encuentra vencido; la municipalidad sí registra este saldo, ya que forma parte del pendiente municipal.
 - **Pendiente histórico:** En esta subpartida se registra el saldo total de trimestres anteriores que no han sido cancelados por los contribuyentes, es decir, en el I trimestre de 2022 la subpartida pendiente histórico deberá registrar el saldo pendiente de recaudar del IV trimestre de 2021 hacia atrás.
 - **Interés moratorio:** Esta partida se genera cuando un contribuyente no cancela los impuestos en el período establecido. El interés moratorio se calcula de forma mensual y se cobra el 1,79% sobre el saldo adeudado. Se considera como una tercera subpartida, pues a nivel de estados financieros este rubro representa, a su vez, una partida de ingreso que debe contabilizarse de forma separada. Como se indicó anteriormente y se refleja en el cuadro N° 5, la cuenta de *impuestos sobre bienes inmuebles* registra el monto neto percibido por este tributo y la cuenta *otras multas* refleja el monto percibido por intereses moratorios, tanto los que se generan a raíz del no pago al vencimiento de este tributo, como los intereses moratorios de otros servicios.
-
- **Licencia de explotación de tajo:** Según el Reglamento municipal de regulación tributaria de actividades mineras del Cantón de Turruabares, este tipo de tributo

es una licencia otorgada a un contribuyente físico o jurídico para ejercer actividades de aprovechamiento de tajo. Como se indicó en el cuadro N° 6, la tasa impositiva es del 30% sobre el monto anual de IVA generado por la venta de metros cúbicos de arena, piedra, lastre o derivados de este, o bien, en los casos donde el material se extraiga no para la venta se cobrarán 289 colones por metro cúbico extraído.

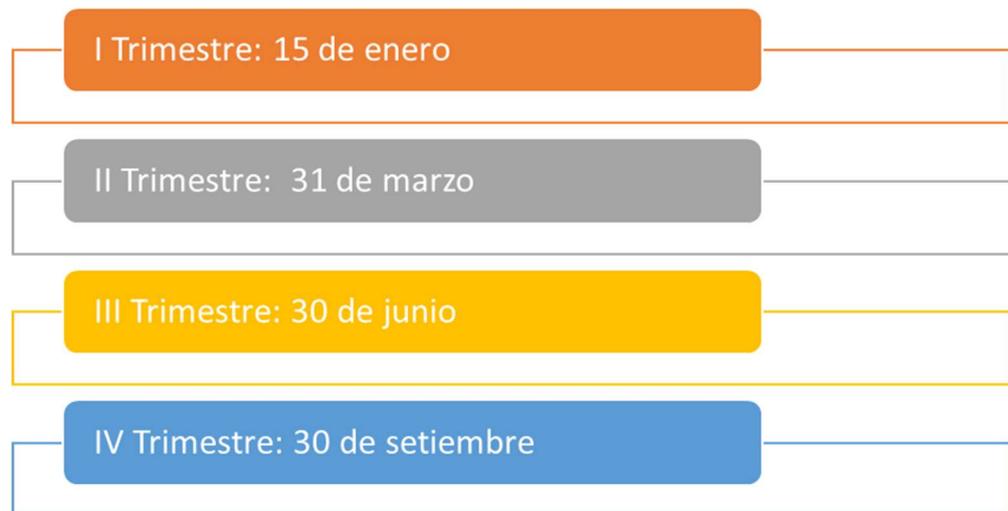
Su pago se realiza de forma mensual y vencida. Esta cuenta posee un número reducido de contribuyentes en comparación con el tributo de bienes inmuebles. Este tributo no posee intereses moratorios.

Al igual que los impuestos sobre bienes inmuebles, este tipo de tributo, por su naturaleza de pago al vencimiento, se cataloga como una cuenta por cobrar desde su origen y genera dos subpartidas:

- **Saldo mensual vigente:** Se contempla el saldo total que debe recaudar la Municipalidad de Turrubares en el mes vigente hasta el vencimiento.
 - **Pendiente histórico:** En esta partida se consideran los rubros que no se cancelaron en el mes correspondiente y contiene el saldo de los meses anteriores que no se han cancelado.
-
- **Patentes:** La Ley N° 8294, Tarifa de Impuesto Municipales del Cantón de Turrubares, señala en su artículo N° 1 que toda persona física o jurídica que realice actividades lucrativas dentro del cantón de Turrubares deberá contar con una patente comercial y pagar tributos sobre ella.

El tributo por patente municipal se cobra de forma trimestral y anticipada, tal y como se indica en el cuadro N° 5. A continuación, se desglosan las fechas de pago.

Ilustración 5. Periodo de vencimiento de patentes



La tasa impositiva de este tributo es el 1% sobre el ingreso bruto que generó la actividad lucrativa en el período fiscal del año anterior. Para poder realizar el cálculo sobre el rubro por cancelar para los respectivos trimestres de un determinado año, cada contribuyente estará en la obligación de presentar, a más tardar el 15 de enero de cada mes, la declaración jurada municipal donde se indica el monto de ingresos brutos percibidos por la actividad lucrativa que desarrollan. Por lo tanto, con esta declaración anual la municipalidad hace un cálculo del monto que espera percibir en un determinado año, por trimestre. Este tributo genera las siguientes subpartidas que impactan las cuentas por cobrar:

- **Trimestre vigente pendiente de cancelar:** En este rubro se encierra el monto que deben cancelar los contribuyentes para el trimestre vigente y no han sido cancelados.
- **Trimestre histórico pendiente de cancelar:** En esta subpartida se encierran los montos pendientes de cancelar de los trimestres anteriores al trimestre actual.
- **Intereses moratorios:** El artículo N° 17 de la Ley N° 8294 indica que el no pago a la fecha de vencimiento pactada para cada trimestre sobre este tributo, generará un cargo por interés moratorio del 1% por cada mes transcurrido desde el momento en que la obligación debió satisfacerse.
- **Multas:** Los contribuyentes que no realizan la declaración municipal anual al 15 de enero de cada año se exponen a una multa del 30% sobre el rubro anual cancelado el año anterior por concepto de patente.

- Servicios Municipales: Dentro de los servicios que brinda la Municipalidad de Turrubares se encuentran los siguientes:

Cuadro 8. Servicios Municipales

Servicio	Clasificación	Tarifa en colones	Periodo de pago	Modalidad de Pago
Recolección de basura	Residencial	¢2,400 por unidad habitacional	Mensual	Anticipado
	Local	¢6,000 por unidad	Mensual	Anticipado
Vías	Residencial	¢190 por m2 de frente de la propiedad	Mensual	Anticipado
	Comercial	¢475 por m2 de frente de la propiedad	Mensual	Anticipado
Mantenimiento de Parques	Propiedad afecta	¢2,600	Mensual	Anticipado
Cementerio	Derecho de inhumación y exhumación	¢30,000	Anual	Anticipado
	Cuota de arrendamiento	¢10,000	5 años	Anticipado
	Cuota de mantemiento	¢10,000 por m2	5 años	Anticipado

Como se puede observar en el cuadro anterior, la forma de pago para cada uno de estos es de forma anticipada y cada uno tiene su periodicidad.

El no pago de estos servicios en el tiempo establecido por la municipalidad, generará intereses moratorios mensuales del 1,79% sobre lo adeudado.

Al igual que las cuentas anteriormente descritas, los servicios brindados por la municipalidad deberían crear las siguientes subcuentas para cada partida:

- **Saldo pendiente al periodo vigente:** En esta su cuenta se registra lo pendiente para cada tipo de servicio, según periodo.

- **Saldo pendiente periodos anteriores:** Se registra el total de lo adeudado en periodos anteriores.
- **Intereses moratorios:** Acumula el monto total referente a los intereses moratorios para cada servicio.

3.1.2. Periodo de prescripción

El Código Municipal, en su artículo N° 82 se indica lo siguiente: “Los tributos municipales prescribirán en cinco años y los funcionarios que los dejen prescribir responderán por su pago personalmente” (Código Municipal, 1998). Sin embargo, existe una excepción a lo estipulado anteriormente, pues la Ley de Impuestos sobre Bienes Inmuebles N° 7509 en su artículo N°8 hace referencia que la prescripción de las cuentas por cobrar del impuesto sobre bienes inmuebles se da a sus 3 años.

Por lo tanto, conociendo la responsabilidad que recae sobre los funcionarios municipales, es necesario realizar una eficiente gestión de cobro; sin embargo, y como se va a describir más adelante, los sistemas municipales actuales no emiten cuales cuentas se encuentran ya prescritas o cerca de prescribir, pues actualmente el sistema no está configurado para que, de forma global, genere la totalidad de cuentas por cobrar por periodos.

Por otra parte, el Código Tributario Ley N°4755, en su artículo 53, incisos a) y e) indica cuándo se interrumpe el periodo de prescripción:

La notificación del inicio de las actuaciones de comprobación del cumplimiento material de las obligaciones tributarias. Se entenderá no producida la interrupción del curso de la prescripción, si las actuaciones no se inician en el plazo máximo de un mes, contado a partir de la fecha de notificación o si, una vez iniciadas, se suspenden por más de dos meses.

La notificación de los actos administrativos o jurisdiccionales tendentes a ejecutar el cobro de la deuda (Código de Normas y Procedimientos Tributario, 1971).

En lo referente a los artículos mencionados anteriormente, con base en las entrevistas aplicadas a los diferentes funcionarios municipales, una cuenta por cobrar por tributos municipales podría no prescribir, siempre y cuando el funcionario municipal no permita que caduque haciendo la debida interrupción de la prescripción municipal mediante las debidas notificaciones administrativas o jurisdiccionales del cobro de la deuda. Según se estipula en el artículo N° 53 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, “Interrumpida la prescripción, no se considera el tiempo transcurrido con anterioridad y el término comienza a computarse de nuevo a partir del 1° de enero del año calendario siguiente a aquel en que se produjo la interrupción” (Ley N° 4755,1971).

El artículo N°15 del Procedimiento del Cobro Administrativo y Judicial de la Municipalidad de Turrubares, indica en los incisos a y b, respectivamente, que es obligación del gestor de cobros municipal realizar gestiones de cobros administrativos 8 días después de haberse vencido el plazo para el pago de la obligación. Estas serán notificadas según lo estipulado en el Código Tributario, cuyas formas de notificación son las siguientes:

a) Personalmente, cuando el interesado concurra a las oficinas de la Administración , en cuyo caso se debe dejar constancia de su notificación en el respectivo expediente.

b) Por correspondencia efectuada mediante correo público o privado o por sistemas de comunicación telegráficos, electrónicos, facsímiles y similares, siempre que tales medios permitan confirmar la recepción. Se podrá notificar por correo electrónico conforme a los principios de la Ley N.° 8687, Notificaciones Judiciales, de 4 de diciembre de 2008, y sin perjuicio de que se establezcan, reglamentariamente, sistemas para garantizar que la notificación por medios electrónicos sea efectiva y tutele los derechos del contribuyente a un debido proceso.

La Administración Tributaria podrá practicar notificaciones en el buzón electrónico a que se refiere el artículo 137 bis de este Código, siempre que se identifique fidedignamente al remitente y destinatario de la notificación.

c) Por medio de carta que entreguen los funcionarios o empleados de la Administración o de las oficinas públicas o autoridades de policía a las que se encomiende tal diligencia.

d) Por medio de un solo edicto publicado en el diario oficial o en un diario privado de los de mayor circulación en el país, cuando no se conozca el domicilio del interesado o, tratándose de personas no domiciliadas en el país, no sea del conocimiento de la Administración la existencia de un apoderado en la República (Código de Normas y Procedimientos Tributario, 1971, art.N° 137).

El proceso de gestión de cobro administrativo, según el artículo 16 del Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Municipalidad de Turrubares, se agota 30 días hábiles posteriores a la notificación; vencido el plazo y si el contribuyente no realiza la debida cancelación la cuenta pasa a cobro judicial.

3.1.3. Cuentas por Cobrar

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó un análisis a los estados financieros de la municipalidad para los periodos comprendidos del 2018 al 2020, concretamente de las cuentas por cobrar. En dicho análisis se detecta que el registro de estas es muy concreto; a nivel de estados financieros únicamente se registran dos partidas:

- Impuestos por cobrar a corto plazo: En esta se registran los tributos municipales como los impuestos sobre bienes inmuebles o las licencias para actividades comerciales.
- Servicios y derechos por cobrar: En esta se registran los servicios municipales por cobrar como limpieza de vías, cementerios, recolección de basura, entre otros.

Se aprecia a grandes rasgos, que las cuentas por cobrar han ido aumentando considerablemente, de tal manera que tomando como base el año 2018 al 2020, las cuentas por cobrar han tenido un aumento del 124%.

La Municipalidad de Turrubares, como se indicó anteriormente, fue una de las más afectadas en Costa Rica por la crisis económico-sanitaria COVID-19, motivo por el cual podría impactar, a su vez, dicho aumento en las cuentas por cobrar. Sin embargo, dicha

cifras dejan entrever la necesidad urgente que mantiene la Municipalidad de Turrubares de mantener una gestión de cobros eficiente.

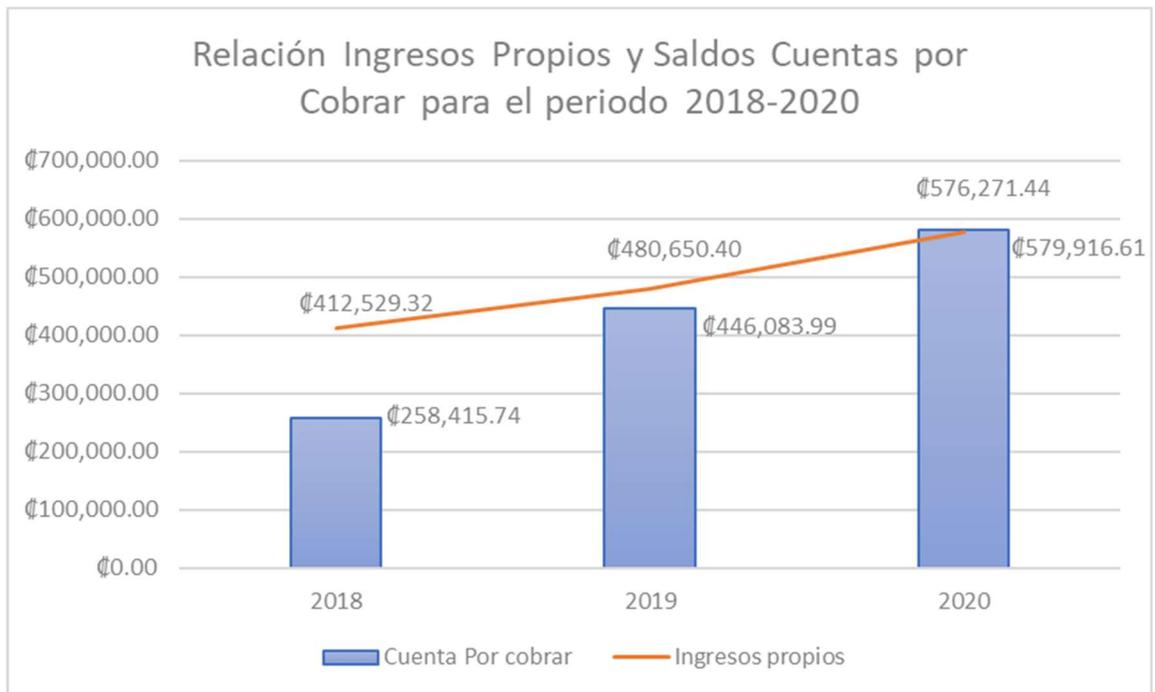
Cuadro 9. Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar/Periodo	2018	2019	2020
Impuestos a Cobrar Corto Plazo	¢220,337.75	¢356,203.13	¢468,711.30
Servicios y derechos a cobrar a corto plazo	¢38,077.99	¢89,880.86	¢111,205.31
Total	¢258,415.74	¢446,083.99	¢579,916.61

Fuente: Elaboración propia con información recabada de los estados financieros de la Municipalidad de Turrubares.

Debido al incremento en las cuentas por cobrar, resulta necesario analizar la relación que han experimentado los ingresos municipales propios en el periodo 2018-2020 con las cuentas por cobrar. Como se muestra en el gráfico N° 3, los ingresos propios municipales experimentan un aumento del 39,69% en el periodo 2018 al 2020; sin embargo, el aumento registrado en el saldo de cuentas por cobrar fue mucho mayor, de 124%. En consecuencia, es necesario realizar una gestión de cobros eficientes con el fin de revertir dicho resultado, en espera de un aumento significativo en las partidas de ingresos propios para años venideros y un aumento moderado o disminución de las cuentas por cobrar.

Gráfico 3. Cuentas por Cobrar



Fuente: Elaboración propia.

El informe AUD-004-2021 reseña sobre el aumento de las cuentas por cobrar:

- Se ha registrado un aumento del 61% de los montos puestos al cobro, por tanto, se da el aumento en las cuentas por cobrar.
- La capacidad de gestión del Departamento de Cobro es limitada al solo haber dos funcionarios a cargo.
- La reducción de los ingresos de los contribuyentes, producto de la pandemia COVID-19, impacta de forma negativa los ingresos municipales en la Municipalidad de Turrubares, como una de las diez municipalidades más afectadas del país.
- Hubo disminución de las transferencias corrientes por parte del Gobierno a la Municipalidad de Turrubares para el año 2020, lo cual ha afectado de forma indirecta la gestión de cobros.

El proceso del registro de las cuentas se encuentra viciado. Según la entrevista realizada al contador municipal, Jorge Agüero, la información arrojada por los sistemas actuales municipales no es confiable. Según Agüero, el registro del saldo de cuentas por cobrar para cada periodo se hace de forma manual, pues el sistema actual usado en la

municipalidad no permite generar el saldo real para cada una de las cuentas a una fecha determinada, por lo tanto, se deben registrar de forma manual las variaciones que hubo en cada periodo, para poder realizar un registro de las cuentas por cobrar.

Otro dato importante evidenciado en el análisis es que no existe ningún registro de cuentas por cobrar en cobro judicial. Se observa que actualmente la municipalidad no está realizando una labor eficiente en cuanto al agotamiento del cobro administrativo. En la entrevista realizada al contador, este reconoce que el problema actual impide realizar las labores de contabilidad de forma eficiente, e inclusive, no se registra el monto de las cuentas por cobrar que se encuentran en cobro judicial. Por lo anterior, para el presente trabajo no se incluye dicho dato.

3.2. Proceso de Gestión de Cobro

La cobranza en la Municipalidad de Turrubares, según el artículo N° 14 del Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Municipalidad de Turrubares se divide en tres etapas:

- Etapa Voluntaria: El contribuyente realiza el pago de los tributos y servicios de forma voluntaria, sin actuación alguna por parte de los funcionarios municipales.
- Etapa Administrativa: Da lugar a todas las acciones, procedimientos y mecanismos utilizados por parte de la municipalidad para persuadir a los contribuyentes que se encuentren en estado de morosidad. Dentro de las estas acciones están las descritas anteriormente: notificaciones, mensajes, llamadas, avisos, entre otras.
- Cobro Judicial: Una vez agotada la etapa administrativa se sede el trámite a la vía legal para poder efectuar la recuperación de las cuentas.

En lo referente a la etapa administrativa, a continuación se describe el procedimiento de cobro diseñado y vigente en la Municipalidad de Turrubares.

1. Determinación de las cantidades que se pondrán al cobro durante el año fiscal, categorizadas por montos.

2. Elaboración del listado de los contribuyentes con su respectiva ubicación geográfica, incluyendo el sistema de análisis de antigüedad y el saldo de las cuentas por cobrar.
3. Estratificación y distribución geográfica de las cuentas, considerando las que cuentan con prioridad para su ejecución, de conformidad con el plan de cobros hecho por la actividad de cobros.
4. Selección de los contribuyentes de cuentas morosas según su categoría, verificando que la información que la base de datos contenga la siguiente información:
 - Nombre completo del contribuyente
 - Cedula
 - Monto total adeudado
 - Localización exacta
 - Número de teléfono
 - Fax
 - Correo electrónico
 - Desglose por años y trimestres, así como tipo de tributo. Los que no contengan esta información, deben actualizarse.
5. Emisión de un primer aviso de cobro dirigido a los contribuyentes morosos actuales y de periodos anteriores, indicando el monto por pagar y el tributo que se cobra.
6. Distribución de los avisos de cobro con la planificación debida que garantice su recibo por parte del contribuyente, a través del inspector de la municipalidad; en caso de existir cambios en los datos al momento de entregar la notificación se anotan y se modifican en el sistema.
7. En caso de que la notificación se entregue satisfactoriamente, el gestor de cobros actualiza el módulo de gestión de cobro con el estado respectivo. Por el contrario, si no fue posible entregar la notificación, el gestor de cobros realiza la anotación y procede a enviarla nuevamente hasta que se entregue satisfactoriamente.
8. Revisión de la información de los contribuyentes en la base de datos municipal, que indique otros medios de notificación como fax o correo electrónico y se procede a enviar la notificación de cobro, con respaldo del envío en el expediente del contribuyente.

9. Revisión diaria del correo electrónico para verificar los depósitos bancarios realizados por los contribuyentes, se imprimen y trasladan a la caja recaudadora para que se efectúe el comprobante de ingresos respectivos y se enviará la información al contribuyente por el mismo medio.
10. Trimestralmente, el gestor de cobro imprimirá el pendiente de cobro mensual y la recaudación mensual del sistema de facturación municipal, así como otros informes de recaudación o pendiente que el sistema aporta.
11. Mensualmente, el gestor de cobro elabora un informe que traslada a su jefatura sobre las acciones realizadas.
12. Realización de giras de cobro a los distritos más lejanos.

En lo referente a la etapa judicial, esta iniciará cuando se agote la etapa administrativa. Según el artículo N° 24 del Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Municipalidad de Turrubares, se deberá realizar lo siguiente:

1. Determinar las obligaciones vencidas que se le adeudan a la municipalidad.
2. El Departamento de Gestión de Cobros trasladará al despacho contratado el expediente, el cual deberá contener lo siguiente:
 - a. Copias de las notificaciones del cobro administrativo realizadas.
 - b. Certificación del contador municipal donde se hagan constar las obligaciones vencidas que vayan a ser remitidas a cobro judicial, con especificación de multas e intereses.
 - c. Informe registral del inmueble que constituye la garantía de la obligación.
 - d. Calidades de la persona, sea física o jurídica.
 - e. Personería jurídica del alcalde municipal.
 - f. Poder judicial especial firmado por el alcalde municipal.
3. Fiscalizar la labor de los despachos contratados.
4. Verificar que los procesos judiciales remitidos a los despachos se encuentren activos.
5. Informar sobre las violaciones a los contratos que pudiesen realizar los despachos contratados, con el fin de imponer las sanciones necesarias.
6. Llevar un expediente de cada despacho contratado, con toda la documentación relativa a la contratación.
7. Solicitar al Departamento de Valoración y Catastro el avalúo de los bienes inmuebles, en caso de ser necesario en un remate judicial.

3.3. Política de Cuentas por Cobrar

La municipalidad no posee una política de cuentas por cobrar propiamente dicha, sin embargo, existe un manual de procedimientos financieros contables con una sección enfocada al proceso de cobro y adicionalmente, tienen un procedimiento de cobro administrativo, extrajudicial y judicial en donde se establecen los plazos para el pago de impuestos y servicios. Adicionalmente, el Código de Normas y Procedimientos Tributarios y el Código Municipal establecen lineamientos para la gestión de la cobranza municipal.

Cobro Administrativo: El cobro administrativo debe entenderse como el conjunto de actividades, métodos, mecanismos y procedimientos realizados para identificar los sujetos deudores, clasificarlos en grupos homogéneos relevantes, comunicarse con estos y brindarles las condiciones apropiadas para que se cancelen los tributos municipales. El objetivo de estas actividades es mejorar la recaudación de los ingresos que percibe la municipalidad, por medio de una disminución de la morosidad por concepto del pago de tributos municipales, fortaleciendo el equilibrio financiero del gobierno local.

El cobro administrativo se fundamenta en la siguiente normativa:

1. El artículo No. 40 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, establece: “Dentro de los plazos que fijen las leyes respectivas, debe pagarse el tributo que se determine de acuerdo con las declaraciones juradas, presentadas por el contribuyente o el representante, o con base en cualquier otra forma de liquidación efectuada por uno u otro o la liquidación correspondiente a pagos parciales o retenciones. Cuando la ley tributaria no fije plazo para pagar el tributo, debe pagarse dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha en que ocurra el hecho generador de la obligación tributaria”.
2. El artículo No. 78 del Código Municipal establece que los tributos municipales serán pagados por períodos vencidos, a excepción de las patentes que se cobran por adelantado.

3. El artículo No.79 del Código Municipal, establece que las deudas por concepto de impuestos y tasas municipales constituyen hipoteca legal preferente sobre los inmuebles respectivos.
4. El artículo No. 82 del Código Municipal señala que las cuentas y deudas prescriben a los cinco años, excepto aquellos tributos cuya ley especial establezca un plazo diferente.
5. El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, así como el Órgano de Normalización Técnica del Ministerio de Hacienda han desarrollado una serie de documentos en los cuales describen los procesos para lograr una efectiva recaudación de los tributos municipales.
6. Se da la determinación de las cantidades que se pondrán al cobro durante el año fiscal, desglosadas por tasas reguladoras de servicios urbanos, tarifas y precios e impuestos.
7. Las municipalidades facilitarán a los sujetos pasivos los medios para que cancelen sus deudas en morosidad; podrán realizar el pago en la municipalidad, o en otros lugares como supermercados, bancos, cooperativas, otros y utilizando medios electrónicos, con pagos por medio de tarjetas de crédito y débito, cheques y cualesquiera otros medios tecnológicos que surjan.

3.4. Herramientas y métodos de control de las cuentas por cobrar

En la actualidad el proceso de control sobre las cuentas por cobrar es insuficiente dadas las limitaciones del sistema y el poco detalle que se obtiene de este, por ejemplo, el desglose por años y trimestres, así como el tipo de tributo y adicionalmente, el recurso humano es limitado.

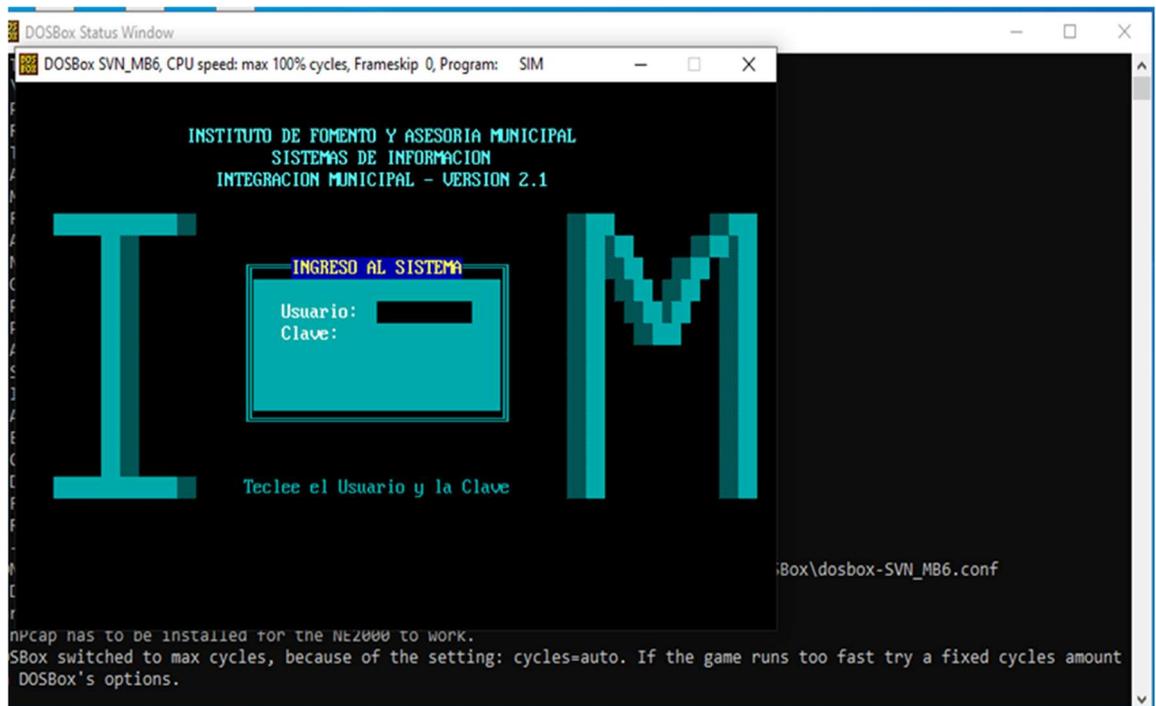
El sistema utilizado para el procesamiento, control y reporte de las cuentas por cobrar en la Municipalidad de Turrubares se denomina *Integración municipal*, la versión 2.1 desarrollada por el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM). Este sistema se

utiliza tanto para el control de ingresos como egresos tributarios y tiene un lenguaje de programación de los años 80, denominado (FoxPro), es decir, tiene más de 40 años, por lo tanto, está obsoleto y ya no es soportado por el proveedor.

Las deficiencias de este sistema están enumeradas en el Informe N. DFOE-DL-IF-00010-2020, publicado por la Contraloría General de la República, el 21 de agosto de 2020. Se detallan los siguientes comentarios:

1. Los controles de entrada de datos del SIM 2.1, al menos para el ingreso de contribuyentes y fincas, son deficitarios, debido a que, por ejemplo, se aceptan valores que no son consistentes con las necesidades del negocio (no corresponden a lo que se entiende por cédula o finca).
2. Las máscaras de entrada de datos no son efectivas y no manejan mensajes de error apropiados para guiar al usuario.
3. El sondeo realizado entre los diferentes tipos de usuarios del SIM 2.1 (i. jefes encargados de las áreas administrativas, tales como patentes, contabilidad, cobros, inspección, entre otros; ii. jefes encargados de las áreas de Tecnologías de Información, y iii. colaboradores usuarios del sistema, tales como plataformistas, auxiliares, cobradores, entre otros), evidenció su inconformidad respecto al sistema:
 - El 91% de los jefes encargados de las áreas administrativas indican que el modelo de reportes no es suficiente para cubrir las necesidades de toma de decisiones.
 - El 89% de ellos informa que los reportes no están completos y libres de errores.
 - El 59% indicó que se hace necesario realizar cálculos y ajustes manuales.
 - El 16% de las municipalidades que solicitan al IFAM algún tipo de reporte operativo manifiestan no estar conformes con los tiempos de respuesta, por cuanto supera los 5 días.

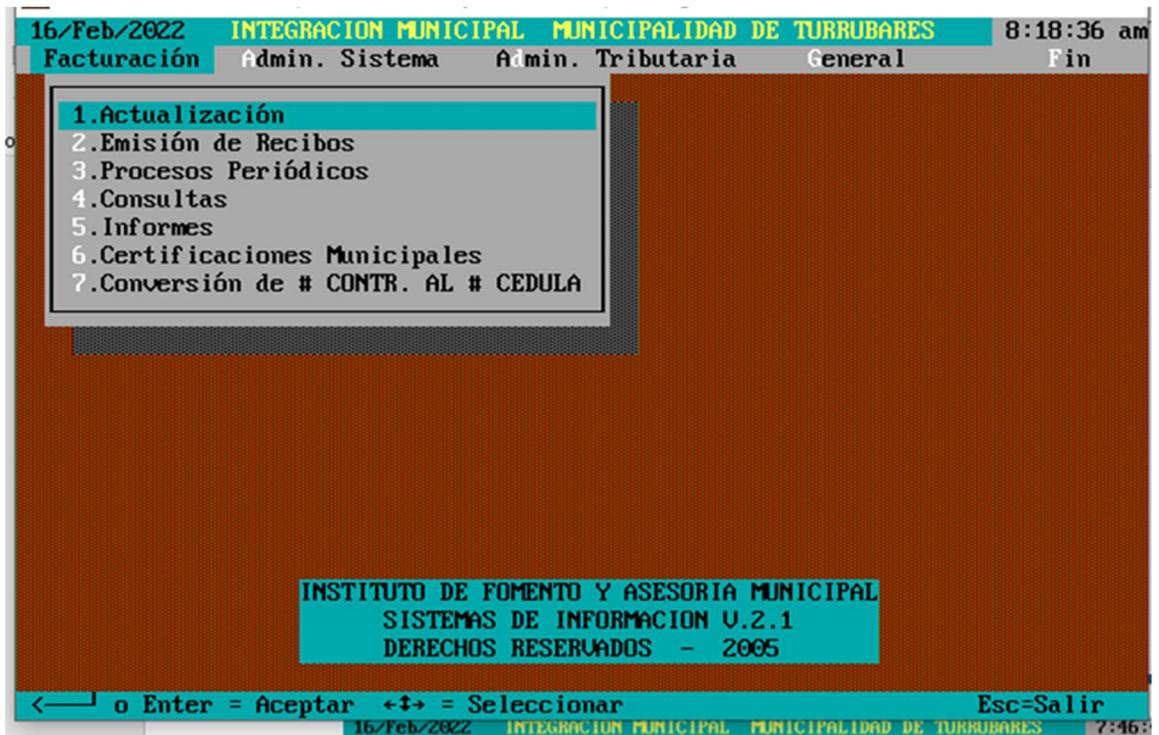
Ilustración 6. Interfaz de ingreso al sistema



El sistema cuenta con cuatro menús: Facturación, Admin. Sistema, Admin. Tributaria, General. Dentro del menú de facturación utilizado para realizar el proceso de registro y facturación de las cuentas por cobrar, existen siete interfaces:

1. Actualización
2. Emisión de Recibos
3. Procesos Periódicos
4. Consultas
5. Informes
6. Certificaciones Municipales
7. Conversión de # CONTR. AL # CEDULA.

Ilustración 7. Interfaz del módulo de facturación



El sistema no tiene la funcionalidad de generar un reporte o consulta con los períodos o trimestres vencidos dependiendo del tipo de tributo; por este motivo se dificulta identificar los saldos próximos a vencer y prescribir. Por ejemplo, en la ilustración 7 se puede observar que el sistema genera un saldo pendiente total por año, sin embargo, no se cuantifica el saldo por trimestres vencidos ni el tipo de tributo. Es decir, el sistema no permite generar un auxiliar de cuentas por cobrar que muestre el vencimiento por plazos: 0-30 días, 31-60 días; 61-90 días, 91-180 días y más de 180 días.

En la gestión de las cuentas por cobrar es fundamental tener un sistema de información que primeramente brinde el detalle de cada una de las facturas emitidas, tales como: número de factura, contribuyente, fecha de emisión, fecha de vencimiento, monto facturado, intereses y cualquier otra información referente al proceso de facturación que el contribuyente debe conocer como: medios de pago, correo electrónico, número de teléfono, otros. El segundo elemento que el sistema de información debe suministrar es un reporte o listado de los vencimientos, de acuerdo con la frecuencia de cobro del tributo o servicio, tomando como ejemplo el tributo de bienes inmuebles que es el más importante en términos de recaudación y que se cobra trimestralmente de forma vencida. El sistema no suministra el detalle por contribuyente de los impuestos vencidos en ese trimestre y esta deficiencia es crítica, pues impide un control de las cuentas que están

próximas al plazo de prescripción de 5 años e imposibilita definir acciones concretas para recuperar las cuentas por cobrar de una manera más eficiente.

El tercer elemento en importancia es poseer una bitácora automatizada o manual mediante una hoja en Excel sobre las acciones ejecutadas por el gestor de cobros para recuperar los montos de impuestos y servicios facturados. Esta información es fundamental para clasificar correctamente las cuentas por cobrar: sin vencer o corrientes, vencidas, cobro administrativo, cobro judicial, incobrable, otras. Estos datos también son muy relevantes para que la contabilidad realice los registros correctos a nivel de estados financieros y revelaciones en las notas de los estados financieros en concordancia con la NICSP 1 Presentación de los Estados Financieros y la Directriz CN-002-2013 Estimación por incobrables, Artículo 5.

Ilustración 8. Interfaz del estado de cuenta

16/Feb/2022 INTEGRACION MUNICIPAL MUNICIPALIDAD DE TURRUBARES 7:46:40 am

NUMERO DE CEDULA 441076705 AGREGADO 0 ESTADO DE CUENTA JAMES HOTIS

COD/DESC.	PERIODOS DEBE		RECIB.	MULTA	INTERES	PERIODOS QUE PAGA			TOTAL POR CONCEPTO		
	AN	AC				ANT	ACT	SIG			
131209090	1	0	00	0.00	0.00	1	0		2,000.00		
131209090	2	0	00	0.00	0.00	2	0		4,000.00		
131205045	38	12	00	0.00	3,748.50	38	12		13,798.60		
1121010000	2015	4	0	0.00	70,860.30	4			55,678.00		
1121010000	2016	4	0	0.00	57,891.95	4			55,678.00		
1121010000	2017	4	0	0.00	48,913.90	4			55,678.00		
1121010000	2018	4	0	0.00	35,197.40	4			55,678.00		
1121010000	2019	4	0	0.00	27,466.25	4			55,678.00		
1121010000	2020	4	0	0.00	11,210.35	4			55,678.00		
1121010000	2021	4	0	0.00	5,270.45	4			55,678.00		
1121010000	2022	4	0	0.00	0.00		4		55,678.00		
MULTA :						0.00	INTERES :		260,559.10	SUBTOTAL . . .	465,222.60
EMITE ESTADO DE CUENTA?						<Si>	<No>	TOTAL . . .		725,781.70	

La Municipalidad cuenta con una única persona para ejecutar las actividades diarias de cobranza y ejercer el control de estas, lo que dificulta la gestión y seguimiento adecuado.

El enfoque adoptado, en consecuencia, ha sido priorizar las cuentas con periodos de vencimiento mayores para disminuir el riesgo de prescripción. Este control se ejecuta mediante una consulta en el sistema que genera un reporte denominado: *Lista de contribuyentes en general para avisos de cobro de todo el cantón*.

El reporte contiene el # de cédula del contribuyente, nombre, dirección, teléfono y el saldo total pendiente. Mediante este reporte se realiza la determinación de los importes más significativos y se procede a realizar las acciones administrativas para recuperar los saldos.

3.5. Debilidades detectadas en el proceso de gestión de cobro

Una vez descrito y conocido el proceso de gestión de cobro que realiza la Municipalidad de Turrubares, se señalan en el siguiente apartado las debilidades detectadas en el proceso. Algunas de ellas se mencionaron anteriormente, sin embargo, se considera necesario enlistarlas, con el fin de dar a conocer la problemática presente y cómo un nuevo modelo de gestión y desempeño financiero podría mejorar las debilidades detectadas:

1. **Información desactualizada de contribuyentes:** Para realizar un proceso de gestión de cobros es necesario contar con la información actualizada de los contribuyentes. Como se citó anteriormente, la gestión de cobro administrativa está basada en las notificaciones y métodos persuasivos para los clientes; si la información de los contribuyentes no se encuentra actualizada el proceso de gestión de cobro resulta ineficiente desde el inicio.
2. **Sistemas inadecuados:** Como se describe en el apartado 3.4 el sistema actual no cumple las necesidades que requiere la municipalidad. No brinda la información ni las acciones necesarias para realizar la correcta gestión de cobros y registro de las cuentas por cobrar. No se generan reportes con la información necesaria para una adecuada gestión y control de las cuentas por cobrar.
3. **Validez de la información:** Tal y como lo indicaron los diferentes funcionarios entrevistados, el sistema que utilizan actualmente es tan cuadrado y obsoleto que la información arrojada carece de confianza. Por lo tanto, no se tiene la

seguridad de que la información reflejada en los estados financieros muestre la realidad financiera de la Municipalidad de Turrubares.

4. **Indicadores Financieros:** La Municipalidad de Turrubares, a la fecha, no mantiene ningún indicador financiero sobre las cuentas por cobrar que permita medir la eficiencia en la gestión de cobros, el comportamiento en las cuentas por cobrar o la composición porcentual de las cuentas por cobrar, según cada servicio o tributo.
5. **Clasificación de las cuentas por cobrar:** Para una mejor gestión de cobros es necesario clasificar las cuentas por cobrar, ya sea por antigüedad, por distrito, por mayor impacto, por tributo o servicio, o bien, la clasificación que más convenga a la municipalidad. Sin embargo, actualmente el sistema no genera reportes que permitan realizar dichas clasificaciones.
6. **Desconocimiento por parte de los funcionarios:** Uno de los aspectos más preocupantes detectados en las entrevistas a los funcionarios es el desconocimiento que tienen ante ciertos procedimientos y formas de operar. Durante el proceso de recopilación de información para el desarrollo del presente trabajo, ante las diferentes interrogantes planteadas, con frecuencia la respuesta era que tenían desconocimiento ante un determinado procedimiento o proceso por ejecutar. Sin embargo, cuando se hacían las mismas consultas a funcionarios de otras municipalidades que ocupaban los mismos puestos, ellos lograban despejar las dudas y mostraban un mayor dominio del tema. Es necesario reforzar el tema de capacitación y refrescamiento tanto de procedimientos internos, como externos, pues la administración municipal está apegada a un marco jurídico-legal que en la actualidad no se está cumpliendo a cabalidad por desconocimiento.
7. **Sistemas no receptores de información:** Actualmente los sistemas utilizados para la gestión de cobros únicamente emiten información sobre los montos pendientes de cobrar, sin embargo, en una gestión de cobros efectiva y activa la herramienta de cobro debería permitir al funcionario dejar en un registro de la gestión de cobros: si se llamó al cliente, si se notificó por vía mensaje de texto y demás. A su vez, debe permitir que dicha información pueda extraerse posteriormente, de requerirse documentación para el expediente judicial en caso de no pago.

8. **Mecanismos tradicionales como medio de pago:** Actualmente los medios de pago son sinpe móvil, transferencia bancaria o pago presencial en la municipalidad. Si bien estas formas de pago son útiles es necesario incorporar procesos más tecnológicos, como lo son el pago por medio de conectividad, donde los clientes puedan cancelar los pendientes en una determinada plataforma bancaria y que dicho pago se refleje en el sistema de forma inmediata, sin necesidad de estar remitiendo el comprobante para aplicarse de forma manual.
9. **Reprocesos:** Otra debilidad encontrada en el proceso de cobro es que la gestora debe realizar giras a los distritos más lejanos, pues como se indicó anteriormente el cantón de Turrubares es muy extenso. Para hacer estas giras la funcionaria debe extraer una copia del sistema e ir al campo, hacer la gestión de cobro y cuando regresa, hacer los registros correspondientes de los pagos realizados; esto hace incurrir a los funcionarios en reprocesos y limita el tiempo de la jornada laboral.
10. **Falta de personal y de controles:** La gestión recae en una sola persona lo cual eleva el riesgo operativo o de conducta indebida, pues no existe una adecuada segregación de funciones.

Capítulo 4: Propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar para la Municipalidad de Turrubares

4.1. Justificación de la Propuesta

En el presente capítulo se detalla la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar para la Municipalidad de Turrubares, cuya finalidad es coadyuvar a solventar o mitigar el problema presente en dicho municipio en materia de cuentas por cobrar. Como se ha venido exponiendo a lo largo del presente proyecto de investigación, el problema real, génesis del presente trabajo, es que no existe información real y confiable de la composición de la cartera de las cuentas por cobrar. Tal situación surge principalmente a raíz de un sistema de información inadecuado y no ajustado a las necesidades del municipio y a fallas detectadas en el proceso de gestión de cobro, cuya responsabilidad recae en los funcionarios y el incumplimiento de lo normado.

La propuesta detallada en este capítulo busca solventar el problema anteriormente descrito, además de dar a conocer la composición real de las cuentas por cobrar, lo cual permitiría obtener información financiera que refleje la realidad de la Municipalidad de Turrubares y contribuya a la toma de decisiones. En síntesis, busca mejorar el proceso de gestión de cobros de la Municipalidad de Turrubares, de tal manera que con su implementación se perciban los siguientes beneficios:

- Conocer la composición real de las cuentas por cobrar.
- Impactar positivamente en el flujo de efectivo municipal mediante la reducción del saldo de las cuentas por cobrar.
- Mejorar la administración del tiempo de los funcionarios municipales.
- Elevar la calidad en la información.
- Mejorar la eficiencia de gestión de cobros y administración tributaria.
- Mitigar riesgos legales y económicos por incumplimiento de leyes.
- Aumentar la calidad de la cartera de cuentas por cobrar.
- Brindar soporte a la contabilidad municipal por medio de auxiliares contables.
- Informar de forma oportuna y confiable para la toma de decisiones.

La elaboración de la propuesta del modelo de gestión de desempeño financiero desarrollada en el presente capítulo, se fundamenta primeramente en el análisis realizado a la Municipalidad de Turrubares, lo cual permitió dar a conocer las necesidades reales presentes (según la forma de operar de la municipalidad). El segundo fundamento que permite dar origen a la propuesta son las buenas prácticas relacionadas con el proceso de gestión de cobro y cuentas por cobrar, empleadas en otros municipios de Costa Rica. Para esto se realizaron entrevistas a funcionarios municipales del cantón de Esparza y San Pedro de Montes de Oca, con el fin de conocer a profundidad la forma de operar, registrar las cuentas por cobrar y el proceso de gestión de cobros. Es importante resaltar que se consideraron ambos municipios por la buena labor que han venido desarrollando a través de los años; en el caso de la Municipalidad de Montes de Oca, el pendiente al cobro durante el año 2021 fue de un 38,03% y la Municipalidad de Esparza en su último informe de gestión reportó una morosidad solamente de un 17.88%. Finalmente, el tercer fundamento considerado para la elaboración de la propuesta del modelo gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar, son los conocimientos adquiridos por los suscritos autores del presente

documento, respecto de temas financieros, durante el periodo de estudio del posgrado e investigación bibliográfica y documental.

4.2. Propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero

La propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar se basa en tres pilares, como se puede observar en la siguiente figura.

Ilustración 9. Pilares del modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares.



Antes de comenzar a detallar cada pilar, se realiza una breve explicación de cada uno para una mejor comprensión del modelo. En lo referente a sistemas de información, se busca alinear el sistema de información actual utilizado por la municipalidad, acorde con las necesidades reales que tiene la municipalidad; se busca pasar de un sistema hermético e inflexible, a un sistema que permita la eficiencia en la gestión de cobros y cuentas por cobrar.

El segundo pilar es la cobranza. Este término encierra todo el proceso de cobro como tal. En este segundo pilar el enfoque se da con un mayor peso hacia el recurso humano, y cómo este desempeña la gestión de cobros. Implica la ejecución del proceso tanto de los funcionarios municipales como la interacción con el sistema de información, pues si bien el recurso tecnológico es vital para alcanzar la eficiencia del Departamento de Cobros y su impacto en las cuentas por cobrar, el papel que desempeña el capital humano es aún más importante, porque este permitirá optimizar el beneficio percibido

de los sistemas tecnológicos y es el encargado de analizar la información emitida por los sistemas para la toma de decisiones.

Finalmente, el tercer pilar hace referencia a los reportes, indicadores financieros y demás información necesaria para la toma de decisiones municipales. Este tercer pilar sería un valor agregado para la municipalidad, ya que actualmente la institución no cuenta con ninguna métrica ni indicador de sus cuentas por cobrar.

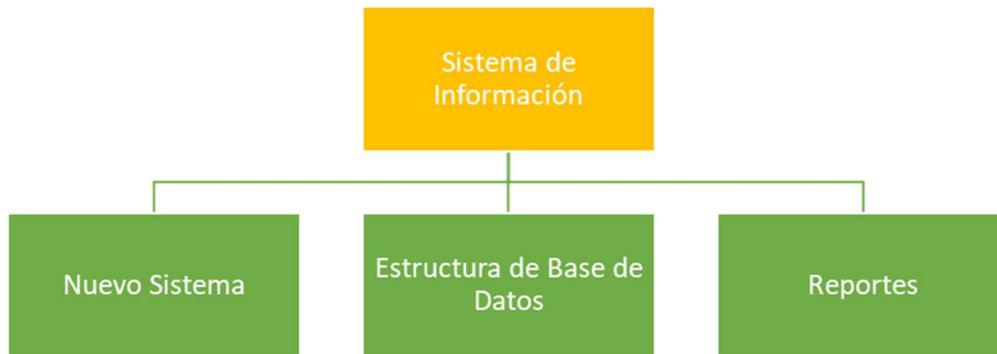
4.2.1. Sistemas de Información

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, uno de los obstáculos más grandes que tiene la Municipalidad de Turrubares, el cual ha impactado negativamente el registro y composición de las cuentas por cobrar, como la gestión de cobros, es el sistema usado actualmente, ya que brinda información muy limitada para la municipalidad y no supe todas sus necesidades. Por esta razón, uno de los pilares y alcances del presente trabajo, para ir estructurando la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero, es recomendar las mejoras o información necesaria que debe contener un sistema de información adecuado para Municipalidad de Turrubares, en lo referente a la gestión de cobros y registro de cuentas por cobrar. Bajo esta perspectiva, por lo tanto, se hace la aclaración de que las propuestas dadas en el presente trabajo se alinean estrictamente a la parte financiera y contable, es decir, se busca una mejora que impacte el área financiera y en consecuencia la contable, como objetivo del presente trabajo; la demás funciones operativas del sistema quedarían fuera del alcance de la propuesta.

Para realizar una propuesta de cómo debe ser un sistema de información que supla las necesidades actuales de la municipalidad y dado que los suscritos autores del presente proyecto de graduación carecen del conocimiento técnico en el área, se trabajó en conjunto con Mariela Gutierrez, ingeniera en sistemas, con vasta experiencia en elaboración y soporte de sistemas informáticos para distintas empresas.

En la siguiente figura se puede observar los tres aspectos que encierra el primer pilar de la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero, la cual está enfocada en tres perspectivas. Obsérvese:

Ilustración 10. Propuesta Sistemas de Información

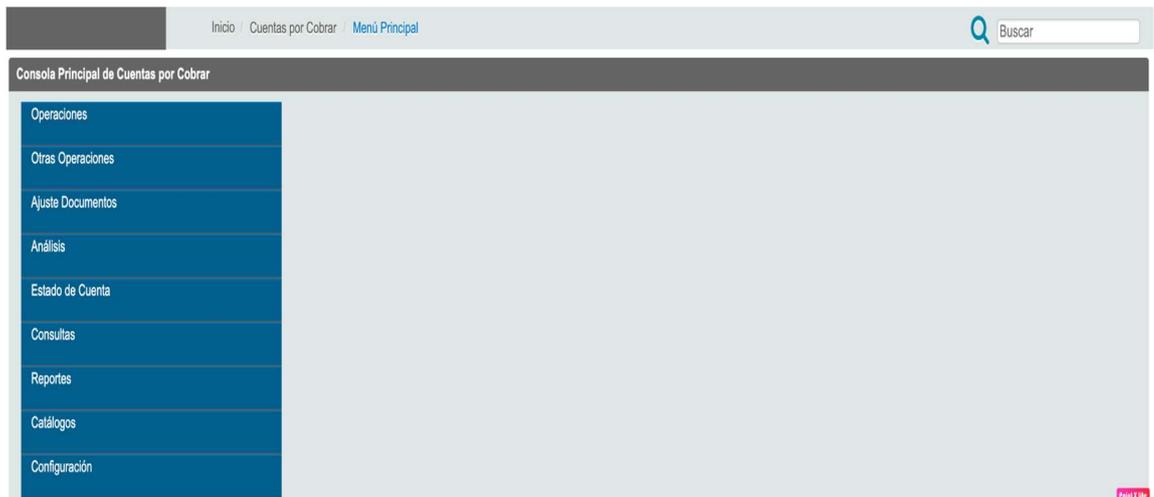


4.2.1.1. Nuevo Sistema

La primera recomendación es realizar un cambio del sistema. La propuesta inicial que se iba a plantear era hacer mejoras al sistema actual utilizado por la municipalidad, sin embargo, según la valoración de Mariela Gutiérrez, el sistema no solo no satisface las necesidades de la municipalidad, sino que su diseño como tal es obsoleto. El sistema actual está creado con una interfaz DOS, la cual, por antigüedad, no tiene una interfaz gráfica de usuario. La interfaz gráfica es lo que el usuario percibe del sistema; es la cara del sistema ante el usuario. Más que un tema de diseño, una interfaz gráfica de usuario permite una experiencia más intuitiva de este, una fácil interacción del usuario con el sistema, con uso de lenguajes actualizados.

Una de las problemáticas detectadas en el proceso de investigación es que los funcionarios municipales perciben el sistema como complejo y difícil de trabajar; con un nuevo sistema se solucionaría dicha problemática, además de ajustarse a los requerimientos municipales. En la ilustración N° 11, se muestra la propuesta de una interfaz gráfica de usuario, la cual, a diferencia de la interfaz actual del sistema que se muestra en las ilustraciones N°6, 7 y 8, sí brinda una experiencia más intuitiva del usuario, y por tanto, un mejor entendimiento y manejo del sistema.

Ilustración 11. Propuesta interfaz gráfica del usuario



Por lo tanto, la propuesta consiste en cambiar el sistema actual y diseñar un nuevo sistema. No existe la posibilidad de realizar una mejora al sistema actual, es necesario que la municipalidad invierta en un nuevo sistema de información, con un lenguaje más actualizado, que se ajuste a las necesidades de esta y de los funcionarios.

4.2.1.2. Estructura de Base de Datos

Para que el nuevo sistema se ajuste a las necesidades de la municipalidad y sea de utilidad para la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero, es necesario estructurar la base de datos del nuevo sistema. Las estructuras son los campos o datos que debe contener dicha base de datos.

Una base de datos es un programa que permite el almacenamiento de datos debidamente estructurados, para posteriormente ser relacionados según las necesidades o requerimientos que se esperen. Para efectos del presente trabajo, no se pudo analizar cómo se encuentra estructurada y relacionada la base de datos del sistema actual, sin embargo, con la información recabada en la municipalidad y según el criterio de Mariela Gutiérrez, la base de datos no se encuentra estructurada y relacionada acorde con las necesidades de la municipalidad, por tanto, el sistema no puede emitir información o reportes requeridos por la municipalidad, ya que al sistema tiene un problema de fondo con la base de datos. Por lo tanto, en el presente apartado se realiza una propuesta de cómo debería ser la estructura de la base de datos que satisfaga las necesidades de la Municipalidad de Turrubares. Es importante aclarar que

la estructura de la base de datos va en función de poder extraer del sistema información financiera que permita la toma de decisiones y que la estructura es realizada en conjunto con Gutiérrez, quien tiene el criterio técnico en el área.

A continuación, se muestran los campos y estructura que necesita la base de datos del sistema municipal para emitir la información requerida.

Ilustración 12. Propuesta estructura de base de datos



Fuente: Elaborado por Mariela Gutiérrez, ingeniera en sistemas.

4.2.1.3. Reportes

El punto de debilidad de la Municipalidad de Turrubares referente a la gestión de cobros, es que actualmente el sistema no genera los reportes necesarios para poder realizar el debido proceso de cobranza. Parte crucial de la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero, es recomendar los reportes que el sistema debería generar, una vez estructurada y relacionada correctamente la base de datos.

En el siguiente apartado se realiza una propuesta de los reportes que debería generar el nuevo sistema:

4.2.1.3.1 Pendiente Municipal

Se conoce como pendiente municipal a la partida no contable necesaria para la estimación del presupuesto municipal, en la cual la municipalidad registra, como bien lo dice su nombre, el monto pendiente por recaudar tanto en tributos como en servicios. Actualmente, la Municipalidad de Turrubares no maneja esta información de forma ágil y veraz, según lo indicado por el contador municipal. Este reporte debe generarse en Excel y mostrar las siguientes partidas:

- **Pendiente histórico:** En este se agrupan todos los saldos pendientes por periodos según cada servicio o tributo. Es necesario conocer el saldo pendiente histórico por servicio o tributo y el total municipal. Este saldo se actualiza a inicio de cada mes.
- **Saldo Vigente:** En este se agrupa el saldo que se espera recibir del periodo vigente pero que no ha vencido. Dado que solo el impuesto sobre bienes mantiene una forma de pago vencida, en esa cuenta se mostrará el saldo vigente pendiente de cobrar por concepto de impuestos sobre bienes inmuebles. Se actualiza al inicio de cada trimestre.
- **Total Cobro:** Este rubro debe mostrar el saldo total al cobro, es decir, la suma del pendiente histórico más el saldo vigente. Su actualización debe ser mensual.

- Ingreso: Como bien lo indica su nombre, en esta casilla se debe reflejar el ingreso percibido durante el mes, tanto de las partidas canceladas del pendiente histórico como de las partidas del saldo vigente.
- Pendiente de recuperación: En este campo debe demostrarse la diferencia entre la partida total al cobro menos los ingresos, con el fin de que refleje el monto pendiente de recuperar tanto en cifras absolutas como relativas. Se actualiza de forma diaria o a conveniencia municipal.
- Pendiente histórico ajustado: En esta casilla se refleja de forma diaria el pendiente histórico posterior a considerar las partidas recuperadas de periodos vencidos.
- Recuperación pendiente histórico: En este campo debe mostrarse la diferencia entre la partida pendiente histórico inicial menos la partida pendiente histórico ajustado, con el fin de que refleje el monto recuperado tanto en cifras absolutas como relativas. Se actualiza de forma diaria o a conveniencia municipal.
- Saldo Vigente ajustado: Se refleja de forma diaria el saldo vigente después de rebajar los ingresos realizados antes de su vencimiento. posterior a considerar las partidas recuperadas de periodos vencidos.
- Recuperación vigente ajustado: En este campo debe demostrarse la diferencia entre la partida saldo vigente inicial menos la partida saldo vigente ajustado, con el fin de que refleje el monto recuperado tanto en cifras absolutas como relativas. Se actualizada de forma diaria o a conveniencia municipal.
- Cierre de mes: En esta partida se refleja el saldo total pendiente con el que un mes cierra y se conforma por la suma del saldo pendiente histórico ajustado y el saldo vigente ajustado.

El sistema debe estar configurado de manera tal que permita generar este reporte de forma mensual. El objetivo es que el reporte sea una herramienta que permita comparar el saldo al inicio del mes y el saldo pendiente al cierre de mes. También las partidas como ingreso, recuperación, pendiente histórico ajustado, saldo vigente ajustado y cierre de mes, deberían ir reflejando el total recuperado de forma diaria o semanal, según lo defina la municipalidad, con el fin de ir monitoreando el avance en la recuperación.

El sistema deberá generar este reporte para el mes actual y mostrar los reportes de meses anteriores en caso de que la municipalidad lo necesitara, por lo tanto, el sistema

mantendrá el registro del saldo al cierre de cada una de las cuentas del reporte para cada mes transcurrido, de esta manera, podrían los funcionarios estimar variaciones mensuales para cada una de las partidas, o inclusive, interanuales si se comparan los cierres de año.

En la siguiente ilustración se ejemplifica cómo se vería el reporte de pendiente municipal para un mes determinado.

Ilustración 13. Propuesta reporte pendiente municipal mensual

Tipo	Pendiente Histórico	Saldo Vigente	Total Cobro	Ingreso Mensual	Pendiente Recuperación	%	Pendiente Histórico Ajustado	Recuperación	%	Saldo Vigente Ajustado	Recuperación	%	Cierre de Mes Fecha: 31/03/2022
Bienes Inmuebles	€100,000,000.00	€30,000,000.00	€130,000,000.00	€50,000,000.00	€80,000,000.00	62%	€70,000,000.00	€30,000,000.00	30%	€10,000,000.00	€20,000,000.00	67%	€80,000,000.00
Patente	€20,000,000.00	€5,000,000.00	€25,000,000.00	€10,000,000.00	€15,000,000.00	60%	€10,000,000.00	€10,000,000.00	50%	€5,000,000.00	€0.00	0%	€15,000,000.00
Licencia de Taxis	€30,000,000.00	€10,000,000.00	€40,000,000.00	€20,000,000.00	€20,000,000.00	50%	€10,000,000.00	€20,000,000.00	67%	€10,000,000.00	€0.00	0%	€20,000,000.00
Servicios municipales	€50,000,000.00	€20,000,000.00	€70,000,000.00	€25,000,000.00	€45,000,000.00	64%	€30,000,000.00	€20,000,000.00	40%	€15,000,000.00	€5,000,000.00	25%	€45,000,000.00
Total	€200,000,000.00	€65,000,000.00	€265,000,000.00	€105,000,000.00	€160,000,000.00	60%	€120,000,000.00	€80,000,000.00	40%	€40,000,000.00	€25,000,000.00	38%	€160,000,000.00

El reporte de pendiente municipal, aparte de llevar un control actualizado de las partidas del pendiente municipal, le refleja a los funcionarios municipales la eficiencia en la gestión de cobros, midiendo los porcentajes de recuperación en cada mes.

4.2.1.3.2 Cuentas por cobrar o auxiliares contables

Con este reporte se busca dar a conocer la composición real de cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares, de forma tal que el sistema pueda brindar información al contador municipal de la composición de la cartera de cuentas por cobrar. El sistema debe estar configurado para brindar la información global a una determinada fecha, es decir, refleja en un monto global el rubro de cuentas por cobrar por tributo, servicio o recargo o bien, puede mostrar el desglose de la composición de cada rubro por periodo, si fuese necesario. Este reporte puede mostrarse en Excel o en un pdf, e modo que le permita al contador municipal extraer información confiable y oportuna para la conformación de los estados financieros.

A continuación, se ilustra la forma en que se podría extraer un reporte de cuentas por cobrar a una fecha determinada con algunas de las partidas, de forma global:

Ilustración 14. Propuesta reporte composición de cuentas por cobrar



Auxiliar Cuentas por cobrar Municipalidad de Turruabares

1

Fecha de Inicio: 01/01/2022
Fecha Final: 01/04/2022

Cód.	Tributo	Periodo	Concepto	Saldo Inicial	Cargos	Abonos	Saldo Final
1	001	0	Bienes Inmuebles	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
2	002	0	Patentes	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
3	003	0	Tajos	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
4	004	0	Limpieza Vías	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
5	005	0	Recolección Basura	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
6	006	0	Parques	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
99	999	0	Total	₡600.000.000	₡120.000.000	₡240.000.000	₡480.000.000

Recargos por Cobrar

Cód.	Tributo	Periodo	Concepto	Saldo Inicial	Cargos	Abonos	Saldo Final
10	001	0	Intereses Mora B.I	₡10.000000	₡2.000000	₡4.000.000	₡8.000.000
20	002	0	Intereses Mora Patente	₡10.000000	₡2.000000	₡4.000.000	₡8.000.000
40	004	0	I. Limpieza Vías	₡10.000000	₡2.000000	₡4.000.000	₡8.000.000
50	005	0	I. Recolección B.	₡10.000000	₡2.000000	₡4.000.000	₡8.000.000
60	006	0	I. Recolección P	₡10.000000	₡2.000000	₡4.000.000	₡8.000.000
77	777	0	Otros recargos	₡10.000000	₡2.000000	₡4.000.000	₡8.000.000
88	888	0	Total	₡60.000000	₡12.000000	₡24.000000	₡48.000.000

Resumen Cuentas por cobrar al 01/04/2022

Impuestos a cobrar a corto plazo..... ₡240.000.000
 Servicios y derechos a cobrar ₡288.000.000

Uso Interno

Un reporte como el que se visualiza permite extraer información consolidada de las cuentas por cobrar que serán reflejadas en los estados financieros. Además de dar a conocer el desglose de la composición de las cuentas por cobrar, registra el total de la

partida de impuestos por cobrar a corto plazo y el total de la partida de servicios y derechos por cobrar. Se evidencia también cuál de los siguientes tributos o servicios registra un mayor saldo en cuentas por cobrar, o cuáles tributos registran un mayor saldo en intereses moratorios. Este reporte va dirigido meramente a la contabilidad y su información podría utilizarse para la toma de decisiones.

En caso de requerirse el desglose de lo adeudado por cada periodo, según cada tributo, el sistema también podría generarlo; sin embargo, por lo extenso que sería agregarlo no se muestra su ilustración en el presente trabajo.

4.2.1.3.2.1 Cuentas en Cobro Judicial

Una de las problemáticas más graves encontradas en el proceso de investigación es que la Municipalidad de Turrubares no aplica el proceso de envío de cuentas por cobrar a cobro judicial, ni registra de forma eficiente el saldo total de cuentas por cobrar. Tampoco existe un registro de estimación por incobrables a causa de lo descrito.

Dentro de la propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero se propone no solo el cumplimiento de lo normado por parte de los funcionarios municipales, remitiendo las cuentas a cobro judicial cuando proceda, sino también, que el sistema permita cuantificar los saldos en cobro judicial, desglosados por tributo o servicio y su respectivo interés.

En la siguiente figura se muestra cómo debería reflejarse un reporte de cuentas en cobro judicial de algunas partidas, por tributo, a una fecha determinada.

Ilustración 15. Propuesta cuentas en cobro judicial



Auxiliar Cuentas en Cobro Judicial Municipalidad de Turrubares

Fecha de Inicio: 01/01/2022

Fecha Final: 01/04/2022

Cód.	Tributo	Periodo	Concepto	Saldo Inicial	Cargos	Abonos	Saldo Final
100	001	0	Bienes Inmuebles	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
10	001	0	Intereses Mora B.I	₡10.000.000	₡2.000.000	₡4.000.000	₡8.000.000
110	1100	0	Total C.J	₡110.000.000	₡22.000.000	₡44.000.000	₡88.000.000
200	002	0	Patentes	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
20	002	0	Intereses Mora Patente	₡10.000.000	₡2.000.000	₡4.000.000	₡8.000.000
220	2200	0	Total C.J	₡110.000.000	₡22.000.000	₡44.000.000	₡88.000.000
300	003	0	Tajos	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
220	2200	0	Total C.J	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
400	004	0	Limpieza Vías	₡100.000.000	₡20.000.000	₡40.000.000	₡80.000.000
40	004	0	I. Limpieza Vías	₡10.000.000	₡2.000.000	₡4.000.000	₡8.000.000
440	4400	0	Total C.J	₡110.000.000	₡22.000.000	₡44.000.000	₡88.000.000

Saldos en Cobro judicial al 01/04/2022

Saldo C.J. por tributo o servicio ₡320.000.000

Saldo C.J por interés ₡32.000.000

Monto recuperado del periodo..... ₡176.000.000

Saldo Total Cobro Judicial ₡352.000.000

El reporte propuesto no solo permite llevar un registro actualizado de los saldos de cuentas por cobrar en cobro judicial, sino también refleja la recuperación de esos saldos, lo cual es información necesaria para ejercer una eficiente administración tributaria y municipal.

Referente a la estimación contable de las cuentas por cobrar, actualmente no se registra una estimación. Para efectos del presente trabajo de investigación, no se puede elaborar una propuesta de registro de estimación de cuentas por cobrar, pues no se tiene la información para elaborar dicha propuesta acorde con las necesidades de la municipalidad. Sin embargo, en la entrevista realizada a Roblan Martínez, contador de la Municipalidad de Esparza, según el funcionario la Dirección Nacional de Contabilidad ha dejado a criterio de cada municipalidad elaborar su propia política de registro de estimaciones de cuentas por cobrar. La forma en que la Municipalidad de Esparza actualmente realiza el registro de las estimaciones, es considerando los saldos de las cuentas que van a cobro judicial en la partida de *estimaciones*. Por lo tanto, tomando como referencia las buenas prácticas utilizadas en la Municipalidad de Esparza, se propone a la Municipalidad de Turrubares y dado que el nuevo sistema permitiría llevar un control de los saldos en las cuentas en cobro judicial, registrar en la partida de *estimaciones* los saldos de las cuentas en cobro judicial; esto de forma transitoria, hasta poder crear una política de registro de estimaciones de cuentas por cobrar acorde con la operativa del negocio de la municipalidad.

4.2.1.3.3 Reportes para la gestión de cobros

Para poder ejercer de manera eficiente la cobranza es necesario contar con reportes que muestren la información requerida por los funcionarios municipales, sin embargo, la forma en que se muestran estos reportes se debe dirigir a optimizar la gestión de cobros. El sistema deberá, por tanto, suministrar en formato Excel los reportes que se señalan seguidamente.

4.2.1.3.3.1 Reporte de deudores totales según monto de la deuda

Este reporte permite mostrar al funcionario municipal una lista de todos los contribuyentes morosos. El orden de este reporte irá del contribuyente con más saldo adeudado al contribuyente con un saldo adeudado menor. Se considerará en el reporte el tipo de tributo que adeuden; sin embargo, el factor predominante es la totalidad de la deuda por contribuyente y no se considerará la antigüedad de la deuda, pues de esta forma se busca dirigir y reforzar el proceso de cobranza con aquellos contribuyentes que tienen un impacto significativo con los ingresos propios municipales, ya que registran

saldos altos y por tanto, es menester reforzar el proceso de gestión de cobros, con el fin de realizar una pronta recuperación.

En el proceso de gestión de cobros, el sistema debe permitir cada vez que se realice una gestión de cobro, ya sea llamada, envío de correo o de mensaje de texto, que el funcionario municipal pueda registrar en un espacio habilitado para el sistema, la fecha en que se realizó el seguimiento de cobro; además, si se realiza alguna notificación deberán registrarla. Esto, por si la deuda de un determinado contribuyente debe pasar a cobro judicial, que se pueda imprimir el registro de la gestión de cobro realizada e incluirse en el expediente de cobro judicial.

4.2.1.3.3.2 Reporte de deudores totales según antigüedad de la cuenta

Este reporte muestra los contribuyentes que registran saldo de mayor antigüedad. Da a conocer a los funcionarios municipales los días de antigüedad que registran las cuentas por cobrar y evidencia cuáles de ellas pueden remitirse a cobro judicial, ya sea por conveniencia institucional o bien, porque la cuenta se acerca a los años establecidos de prescripción.

4.2.1.3.3.3 Reporte de deudores con patentes por antigüedad trimestral

Dentro de la gestión de cobro municipal es vital controlar el pago de patentes, pues en este tributo, a diferencia de los impuestos sobre bienes inmuebles, si el contribuyente no cancela dos trimestres consecutivos el monto correspondiente implica el cierre del negocio; por lo tanto, es menester controlar la cantidad de deudores con trimestres vencidos, para, en caso de requerirse, proceder con el cierre del negocio.

4.2.1.3.3.4 Reporte de deudores con arreglos de pago vencidos

La municipalidad puede conceder arreglos de pago a ciertos contribuyentes que deseen honrar su deuda pero que no puedan hacerlo de forma inmediata en un solo monto, por lo tanto, se fracciona el total adeudado para que se realice el pago en tractos, en fechas pactadas; sin embargo, el incumplimiento de una de las fechas de pago da la potestad a la municipalidad de remitir el caso a cobro judicial. Es necesario tener un control de los

contribuyentes con arreglos de pago vencidos y el cumplimiento de los pagos, según lo pactado en el arreglo de pago.

4.2.1.3.3.5 Reporte de deudores por distrito

Dado que la gestora de cobros realiza giras a los distritos más alejados para poder concretar la recaudación, es necesario generar un reporte donde se muestren los contribuyentes por distrito, con el fin de que previamente a la giras se contacte a los contribuyentes con saldos significativos vencidos para que se presenten a realizar la cancelación.

4.2.1.3.4 Reporte de Ingresos

Es necesario contar con un reporte de ingresos recuperados para cada una de las partidas, ya sea por tipo de tributo, servicio, interés o bien, recuperación de las cuentas en cobro judicial. Este reporte debe tener la capacidad de generarse para conocer los ingresos del mes, los ingresos acumulados anuales y los ingresos de periodos anteriores.

Ilustración 16. Reporte de ingresos percibidos de la gestión de cobro



Ingresos percibidos de la gestión de cobro de la Municipalidad de
Turrubares

Fecha de Inicio: 01/01/2022
Fecha Final: 31/03/2022

Cód.	Tributo	Periodo	Concepto	Ingreso Mensual	Ingreso Acumulado Anual
1	001	0	I. Bienes Inmuebles	¢20.000.000	¢120.000.000
2	002	0	I. Patentes	¢20.000.000	¢120.000.000
3	003	0	I. Servicios	¢20.000.000	¢120.000.000
99	999	0	Total Ingresos	¢60.000.000	¢360.000.000
Ingresos por recargos					
Cód.	Tributo	Periodo	Concepto	Ingreso Mensual	Ingreso Acumulado Anual
10	001	0	Intereses Mora B.I	¢10.000000	¢12.000000
20	002	0	Intereses Mora Patente	¢10.000000	¢12.000000
40	004	0	I. Limpieza Vías	¢10.000000	¢12.000000
77	777	0	Otros recargos	¢10.000000	¢12.000000
88	888	0	Ingresos por recargo	¢40.000000	¢48.000.000
Ingresos recuperados de cuentas en Cobro Judicial					
Cód.	Tributo	Periodo	Concepto	Ingreso Mensual	Ingreso Acumulado Anual
10	001	0	Bienes Inmuebles C.J	¢10.000000	¢20.000.000
20	002	0	Intereses Mora B.I	¢10.000000	¢20.000.000
40	004	0	I. Patentes C.J	¢10.000000	¢20.000.000
50	005	0	Int. Patente	¢10.000000	¢20.000.000
88	888	0	Ingresos recuperados de CJ	¢40.000000	¢80.000.000

Ingresos acumulados al 31/03/2022	
Recuper. por tributo o servicio	¢360.000.000
Recuper. por interés	¢48.000.000
Recuperación saldos CJ.	¢40.000.000
Recuperación interés CJ.	¢40.000.000
Total ingresos acumulados	¢488.000.000

Ingresos mensuales al 31/03/2022	
Recuper. por tributo o servicio	¢60.000.000
Recuper. por interés	¢40.000.000
Recuperación saldos CJ.	¢20.000.000
Recuperación interés CJ.	¢20.000.000
Total ingresos acumulados	¢140.000.000

4.2.1.3.5 Reporte para métricas

La elaboración de las métricas puede utilizar como base los reportes en Excel detallados anteriormente: Reporte de deudores totales según monto de la deuda, Reporte de deudores totales según antigüedad de la cuenta, Reporte de deudores con patentes por antigüedad trimestral, Reporte de deudores con arreglos de pago vencidos, Reporte de deudores por distrito, Reporte de Ingresos o cobranza. Estos reportes pueden utilizarse como insumos en la elaboración de métricas y en el “*dashboard*” para la visualización de los datos de forma amigable y útil para definir acciones. Sin embargo, es necesario que contengan al menos los siguientes campos: número de factura, contribuyente, fecha de emisión, términos de pago, fecha de vencimiento, monto facturado, monto vencido, ubicación, tipo de tributo, frecuencia de recaudación. Estos atributos son fundamentales

para establecer campos relacionales en la base de datos y de esta manera calcular y presentar los indicadores requeridos por la administración municipal.

4.2.2. Cobranza

El proceso de cobranza de la Municipalidad de Turubares se ve afectado no solo por el recurso tecnológico, sino también por el recurso humano, pues no cumple a cabalidad lo señalado en los distintos códigos y reglamentos que les regulan; además parece carecer de estrategias y procedimientos claramente normados. Si bien el primer pilar se enfoca en el recurso tecnológico de la municipalidad, el enfoque de este apartado es cómo el recurso humano puede optimizar los beneficios del sistema de información.

En este apartado se recomiendan una serie de buenas prácticas en la gestión de cobros que permitan optimizar la cobranza en la Municipalidad de Turubares:

4.2.2.1. Marco Regulatorio Municipal de Costa Rica

Una de las debilidades más preocupantes detectadas en la Municipalidad de Turubares es que los funcionarios involucrados en el proceso de cobro muestran un grado de desconocimiento ante los distintos códigos y leyes que rigen la administración pública. Ante esta situación, incumplen lo establecido en el marco legal regulatorio y podrían exponerse a sanciones administrativas y legales a los funcionarios, violando, a su vez, el principio de eficiencia de la administración pública. Por lo tanto, con el fin de evitar riesgos y sanciones a funcionarios, se recomienda realizar capacitaciones anuales que permitan una realimentación de lo contenido en los diferentes códigos y leyes municipales.

4.2.2.2 Procedimientos o Normativa Interna

La administración municipal goza de suficiente reglamento regulatorio externo como lo es el Código Municipal, Ley sobre Impuestos de Bienes Inmuebles, entre muchos más; sin embargo, cuando se realizan las consultas a los funcionarios sobre la forma en que deben realizar los procesos de cobro, indican no tener certeza pues carecen de procedimientos y normativa interna que les marque las pautas por seguir. Si bien las respuestas brindadas por los funcionarios son erróneas, dado que existe bastante marco regulatorio que marcan las pautas de cómo proceder en la gestión de cobros, es

necesario que la municipalidad elabore procedimientos sobre gestión de cobros y que los funcionarios los conozcan.

Tener un procedimiento interno permite alinear la gestión de cobros con el objetivo municipal, además de brindar instrucciones claras a los funcionarios de la forma en que deben realizar su trabajo. En los procedimientos internos se debe estipular cómo se va a realizar la gestión de cobros, la periodicidad para remitir una deuda a cobro judicial, cómo se van a realizar las giras de cobros, cuáles son los mecanismos habilitados para realizar las notificaciones y cada cuánto realizarlas.

4.2.2.3 Intervención del auditor interno municipal

Es de carácter urgente que el auditor interno, Yeiner Calderón, realice una auditoría del Departamento de Cobros y de la composición real de las cuentas por cobrar, ya que podrían existir faltas graves en el proceso de cobro no asociadas al sistema. Si bien, dados los obstáculos presentes en el sistema no se pudieron analizar las cuentas por cobrar municipales, según información recabada en las entrevistas los funcionarios afirman que podrían existir cuentas por cobrar vencidas de patentes, con más de 90 días y los comercios siguen operando; además, indicaron que dichas cuentas no se estarían remitiendo a cobro judicial y esto sería un incumplimiento importante y evidenciaría una ineficiente gestión por parte de los funcionarios. Es necesario evaluar la aplicación de acciones correctivas a los encargados, con el fin de mitigar esta situación, pues la situación actual demostraría que los esfuerzos realizados en la gestión de cobro son informativos, pasivos y únicamente actúan como recordatorio para los contribuyentes; no se estarían tomando las acciones apropiadas que permitan realmente recuperar los saldos adeudados.

4.2.2.4. Buenas prácticas de la gestión de cobro

4.2.2.4.1. Estrategia de Cobro

Es necesario que el Departamento de Gestión Municipal elabore una estrategia de cobro acorde con las necesidades municipales. La estrategia de cobros conlleva conocer la cartera actual, cuáles clientes necesitan un mayor seguimiento y cuáles tienen un mayor

impacto; también implica definir las herramientas que se utilizarán para hacer la gestión de cobros, cómo se notificarán, entre otros aspectos.

Una estrategia de cobro, junto con las normativas y procedimientos internos permiten orientar a los funcionarios en las actividades de cobranza.

4.2.2.4.2. Estrategias para tratar la morosidad antes de tiempo

La gestión de cobro debe iniciar antes de que las cuentas entren en mora. Actualmente las municipalidades utilizan como medios de notificación los mensajes de texto y correos electrónicos, sin embargo, estos pueden ser utilizados también como recordatorio para los contribuyentes sobre las fechas de vencimiento de los tributos o servicios.

4.2.2.4.3. Actualización de datos

Una problemática en común de las municipalidades entrevistadas es no tener la información de contacto de los contribuyentes actualizada, por lo tanto, han adoptado buenas prácticas para mantener dicha información actualizada, entre ellas, las siguientes:

- A todo contribuyente que se presente a la municipalidad se le actualizan los datos.
- A todo contribuyente que llame a la municipalidad se le actualizan los datos.
- Se busca información de los contribuyentes jurídicos en plataformas como lo es el SICC del Ministerio de Hacienda, con el fin de encontrar información actualizada.
- Además, es recomendable que cuando se realicen las giras de cobro a los diversos distritos, actualicen los datos de los contribuyentes que se presentan a cancelar.

4.2.2.4.4. Herramientas de notificación

La notificación en el proceso de gestión de cobros municipal es indispensable pues esta acción permite extender el tiempo de prescripción de la deuda. Actualmente la Municipalidad de Turrubares realiza las notificaciones de manera presencial o física, es

decir, emite la notificación y se busca al contribuyente para que este la reciba. Sin embargo, se pueden realizar notificaciones vía mensaje de texto, o por correo certificado.

Las notificaciones por medio de correo electrónico certificado emiten un mensaje de alerta al emisor de la notificación si el correo fue leído por el receptor, por lo tanto, en busca de hacer un mejor uso de la tecnología y reducir el gasto de kilometraje y tiempo, se propone implementar este tipo de notificación.

Es importante saber identificar qué tipo de notificación realizar a cada contribuyente; por ejemplo, la municipalidad, dentro de su estrategia de cobro, podría establecer que a todos los contribuyentes con saldos pendientes en impuestos sobre bienes inmuebles con más de 360 días de atraso pero con menos de 720, se le notificará por medio de correo electrónico. Sin embargo, las cuentas que representen montos significativos para la municipalidad y se encuentren en mora se deberán notificar vía presencial y de forma más recurrente, con el fin de recuperar esos ingresos en un corto tiempo y evitar remitir la cuenta a cobro judicial.

4.2.2.4.5. Estrategias para la recuperación de cuentas por cobrar

Algunas municipalidades aplican el refuerzo positivo a los contribuyentes con el fin de incentivar a que honren sus deudas. Dentro estas estrategias se encuentran las siguientes:

- Descuento de un porcentaje determinado en el monto de intereses para los contribuyentes que se presenten en una determinada fecha a honrar sus deudas; por ejemplo, la Municipalidad de Esparza aplica un 10% de descuento en el monto de intereses moratorios a los contribuyentes que se presenten en el mes de enero a cancelar los saldos adeudados.
- Ley de amnistía tributaria: La ley de amnistía tributaria permite la condonación de intereses moratorios a los contribuyentes; cada municipalidad, según aprobación del concejo municipal, determina si se acoge a la ley, por un período determinado. Por lo tanto, con el fin de tener una pronta recuperación de las deudas y evitar procesos de cobro judicial, se recomienda acogerse a la amnistía tributaria cuando convenga, según lo permitido por la Ley y comunicar dicho

beneficio a los deudores, principalmente a aquellos que presentan atrasos significativos tanto por antigüedad como por monto.

4.2.3. Medición del desempeño financiero

Una vez alineado cómo debe ser el sistema que se ajuste a las necesidades municipales, y se remitan los reportes necesarios para realizar una eficiente gestión de cobranza previamente planificada, es necesario tener una herramienta que muestre indicadores financieros que permitan medir y reflejar el desempeño de las cuentas por cobrar y la gestión de cobros.

Peter Drucker en su famosa frase: “Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”, por esta razón, el tercer pilar de la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero es contar con una herramienta que permita convertir la información arrojada por el sistema en indicadores financieros, con el fin de que se pueda medir, controlar, gestionar y mejorar el desempeño financiero de la gestión de cobro de las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares.

4.2.3.1. Propuesta de indicador de desempeño para el análisis de antigüedad de saldos por cobrar

La NICSP No.23, párrafo 68, establece los modelos de estimación para la previsión de cuentas por cobrar. Dicha norma indica lo siguiente:

“Cuando exista una separación entre el momento del hecho imponible y el cobro de los impuestos, las entidades del sector público pueden medir de forma fiable los activos que surgen de las transacciones impositivas utilizando, por ejemplo, modelos estadísticos basados en el historial de recaudación de ese impuesto concreto en períodos anteriores. Estos modelos incluirán la consideración del momento de los cobros procedentes de los contribuyentes, declaraciones hechas por los contribuyentes y las relaciones de los impuestos por cobrar con otros eventos de la economía. Los modelos de medición también tendrán en cuenta otros factores como:

- a) *Que la legislación fiscal otorgue a los contribuyentes un periodo para presentar las declaraciones que sea mayor al que se permite al gobierno para la publicación de los estados financieros con propósito general.*
- b) *Que los contribuyentes no presenten las declaraciones en el momento oportuno.*
- c) *La valoración de activos no monetarios para propósitos de evaluaciones fiscales*
- d) *Complejidades en la legislación fiscal que requieran periodos prolongados para evaluar impuestos adeudados por ciertos contribuyentes.*
- e) *El potencial de que los costos financieros y políticos de hacer cumplir de forma rigurosa la legislación fiscal y recaudar todos los impuestos legalmente adeudados al gobierno pueda sobrepasar los beneficios recibidos.*
- f) *Que la legislación fiscal permita a los contribuyentes diferir el pago de algunos impuestos;*
- g) *Una variedad de circunstancias particulares de impuestos y jurisdicciones individuales”.*

El análisis de antigüedad propuesto sobre las cuentas por cobrar no solamente pretende ser una herramienta para el análisis eficiente de la cartera y definición de planes de acción estratégicos para aumentar la recaudación, sino que también facilita el cálculo de la provisión de cuentas por cobrar, en cumplimiento con lo establecido en los párrafos anteriores por la NICSP No.23.

El análisis de antigüedad totaliza por tipo de tributo y subpartida el estatus de cada aviso de cobro emitido por la municipalidad. En el capítulo III fue detallada la naturaleza de las cuentas por cobrar en la Municipalidad de Turrubares; a continuación se presentan, en forma resumida, las partidas que generan cuentas por cobrar:

1. **Bienes Inmuebles:** El impuesto de bienes inmuebles es calculado como un 0.25% sobre la base imponible del inmueble. Tiene un vencimiento trimestral, 31 de Marzo, 30 de Junio, 30 de setiembre y 31 de diciembre de cada año. Estas características están siendo consideradas para ilustrar de una manera ágil y eficiente la situación de esa cartera. Adicionalmente, el análisis mostrará el total por cada subpartida: 1) Saldo

Trimestral Vigente; 2) Pendiente Histórico y 3) Interés Moratorio. Esta métrica también permitirá llevar un control adecuado sobre el periodo de prescripción de este tributo que es de 3 años, por lo cual es primordial monitorear las partidas cercanas a este plazo y ejecutar acciones enfocadas para interrumpir la prescripción, de ser necesario.

Ilustración 17. Control de saldos sobre bienes inmuebles

	2021				2022								
	Trimestre 4	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3		Trimestre 4			
Fecha	31-Dec-21	31-Jan-22	28-Feb-22	31-Mar-22	30-Apr-22	31-May-22	30-Jun-22	31-Jul-22	31-Aug-22	30-Sep-22	31-Oct-22	30-Nov-22	31-Dec-22
Periodo	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Trimestral Vigente													
Pendiente Histórico													
Interés Moratorio													

2. **Licencias de Explotación:** Las licencias de explotación se calculan considerando un 30% sobre el monto anual de IVA de ventas o cuando es realizado con fines no comerciales, ₡ 289 por metro cúbico. Esta cuenta por cobrar tiene un vencimiento mensual y se cancela de manera vencida, sin intereses. De igual forma que los impuestos sobre bienes inmuebles la propuesta pretende considerar las subpartidas para la correcta presentación de la cartera: saldo mensual vigente y pendiente histórico por mes.

Ilustración 18. Control de Saldos sobre Licencias de Explotación

	2021					2022							
Fecha	31-Dec-21	31-Jan-22	28-Feb-22	31-Mar-22	30-Apr-22	31-May-22	30-Jun-22	31-Jul-22	31-Aug-22	30-Sep-22	31-Oct-22	30-Nov-22	31-Dec-22
Periodo	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Mensual Vigente													
Pendiente Histórico													

3. **Patentes:** Las patentes municipales son calculadas como un 1% sobre el ingreso bruto del año anterior. La municipalidad realiza un estimado por recibir durante el año en curso. Las patentes se cancelan de forma trimestral y anticipada. Los intereses moratorios son de 1% por cada periodo transcurrido desde el vencimiento. Adicionalmente, la no declaración municipal el 15/01 de cada año expone al contribuyente a una multa del 30% sobre el rubro anual cancelado el año anterior por patente.

Ilustración 19 Control de saldos sobre patentes

Fecha	2021				2022								
	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4								
Periodo	31-Dec-21	15-Jan-22	28-Feb-22	31-Mar-22	30-Apr-22	31-May-22	30-Jun-22	31-Jul-22	31-Aug-22	30-Sep-22	31-Oct-22	30-Nov-22	31-Dec-22
Periodo	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trimestre Vigente													
Pendiente de Cancelar													
Trimestre Historico													
Pendiente de Canelar													
Interés Moratorio													
Multas													

4. **Servicios Municipales:** Los servicios municipales que ofrece la municipalidad son diversos, como se detalla en el Cuadro N°6. Servicios Municipales. Estas obligaciones son de vencimiento anticipado y tienen una periodicidad múltiple. Adicionalmente, acumulan un interés de 1.79% sobre lo adeudado.

Ilustración 20. Control de saldos sobre servicios municipales.

Fecha	2021					2022							
	31-Dec-21	31-Jan-22	28-Feb-22	31-Mar-22	30-Apr-22	31-May-22	30-Jun-22	31-Jul-22	31-Aug-22	30-Sep-22	31-Oct-22	30-Nov-22	31-Dec-22
Periodo	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Pendiente al Periodo Vigente													
Saldo Pendiente al Periodos Anteriores													
Interés Moratorio													

La importancia de contar con un análisis de morosidad radica primeramente en ofrecer información financiera sobre la condición de las cuentas por cobrar, que permita a la administración definir acciones tácticas y estratégicas para cobrar más eficientemente; en segunda instancia, permite estar en cumplimiento pues facilita información para contabilizar la estimación de incobrables razonablemente, de acuerdo con lo requerido por las NICSP 1, Presentación de Estados Financieros, NICSP23 y la Directriz CN-002-2013 Estimación por Incobrables, Artículo 5.

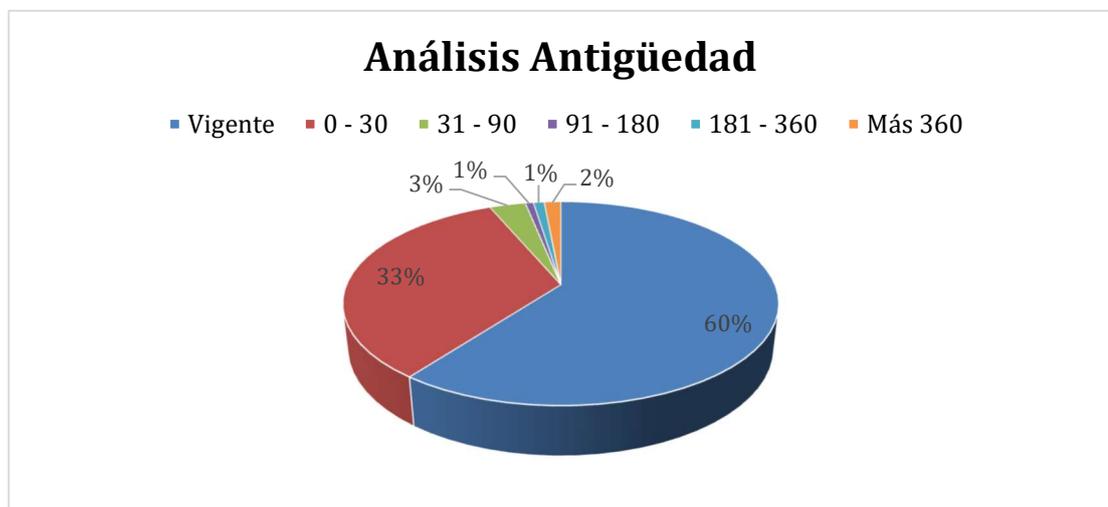
Las cuentas contables según lo definido en esta normativa cumplen las siguientes condiciones:

- 1) Cuentas para las cuales se ha gestionado el cobro judicial y se han declarado judicialmente prescritas o que no exista posibilidad de recuperación.
- 2) Cuentas para las cuales no es posible reconstruir por ningún medio el estado o historial de cuentas, ni depurar el pendiente por no poder recuperar la información necesaria.

3) En ambos casos, se deberá proceder con el registro contable correspondiente conforme la normativa técnica y legal que rige las NICSP para esta materia.

Es primordial que el reporte del sistema presente cortes de información sobre fechas convenidas de pago y no cumplidas, sobre cuentas vencidas, sobre plazos vencidos en cobro judicial y cualquier otra información necesaria para estimar los incobrables. El monto de este reporte debe coincidir con el saldo de las cuentas por cobrar del Balance General a esa fecha.

Ilustración 21. Análisis de antigüedad de saldos



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.2 Propuesta de indicador de desempeño para el análisis del plazo promedio de cobro (días)

Esta métrica establece el cálculo del plazo promedio de cobro por tipo de impuesto o servicio que gestiona la municipalidad. Es decir, mide en días el plazo que tarda la municipalidad para recuperar los rubros puestos a cobro. Este indicador es muy valioso para gestionar el flujo de caja y el capital de trabajo. También, permite desempeñar acciones específicas y oportunas para mejorar el plazo de cobro dentro de la institución. La propuesta es calcular tanto la rotación de cuentas por cobrar y el periodo de cuentas por cobrar para los bienes inmuebles, licencias de explotación, patentes y servicios municipales. Estos indicadores se pueden comparar con el de municipalidades similares para determinar el nivel de morosidad y las acciones requeridas para disminuir los plazos

de cobro. De esta manera, los saldos recuperados pueden ser utilizados en la gestión de los servicios municipales y que estos sean autosostenibles, ofrezcan calidad, cobertura y la frecuencia necesaria.

Dichos indicadores se calcularán utilizando la siguiente fórmula:

Rotación de cuentas por cobrar = Venta a Crédito/Promedio de cuentas por cobrar.

Periodo de cuentas por cobrar = 365/Rotación de cuentas por cobrar.

Este indicador establece el número de días que tarda la municipalidad para cobrar sus ventas a crédito (convertir sus cuentas por cobrar en efectivo). Esencialmente, mide eficiencia de la gestión de cobro y calidad de las ventas facturadas.

La medición de este indicador cobra particular relevancia cuando, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo del 2010, el índice de morosidad de las deudas tributarias representa para todas las municipalidades, en promedio, un 34% de los ingresos propios. A pesar de que esta estadística es alta se considera la existencia de altos niveles de elusión y evasión fiscal.

Ilustración 22. Indicador periodo de cuentas por cobrar en días



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.3 Propuesta de indicador de desempeño para el análisis de la razón de atraso y recuperación

Este indicador será calculado utilizando el reporte de cuentas por cobrar o el detalle de lo puesto a cobro y el reporte de ingreso o cobranza de un periodo determinado. Esta métrica ofrecería visibilidad sobre el porcentaje de recuperación y atraso sobre todos los impuestos puestos a cobro en el año fiscal; adicionalmente permitiría identificar tendencias en el comportamiento de la cartera.

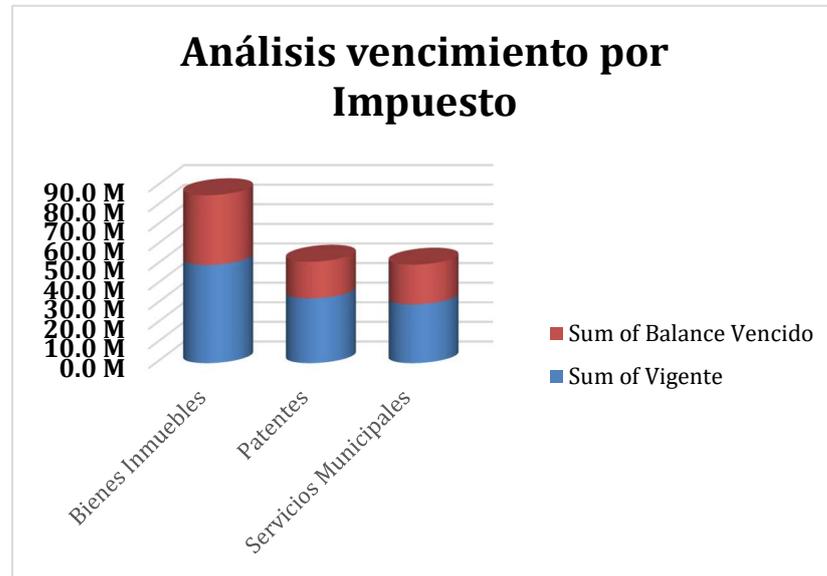
Las municipalidades tienen porcentajes de morosidad de manera generalizada muy altos, en algunos casos mayores al 50% de los montos puestos a cobro, principalmente lo que se refiere al impuesto de bienes inmuebles (IBI). Por ejemplo, la Contraloría General de la República en su informe N° DFOE-LOC-IF-00008-2021 con fecha del 21 de setiembre de 2021, señala en el caso de la Municipalidad de Montes de Oro: *“En los últimos 5 años (2016-2020), la Municipalidad de Montes de Oro ha mostrado lentitud y falta de efectividad en la solución de los problemas vinculados con la gestión de cobro en temas como la organización y regulación, los procesos y en la depuración de la información contenida en la base de datos de cobro. En ese sentido, el pendiente de cobro paso de ¢329.5 millones en el año 2016 a ¢519.1 millones en el año 2020, lo cual corresponde a un aumento de un 57.6% y caracterizado por un crecimiento constante en el índice de morosidad de esos años”*.

El caso e mención ejemplifica un problema generalizado en los municipios del país, según datos publicados por la Contraloría General de la República:

- Municipalidad de Coto Brus, donde la morosidad se incrementó en 4 veces desde el 2014 hasta el 2018.
- Municipalidad de Garabito, un incremento significativo de 68% entre el 2014 y 2018.
- Municipalidad de Santa Cruz, un incremento del 100% entre el 2010 y 2014.

La situación anterior va en detrimento de la calidad de los servicios ofrecidos a las comunidades; adicionalmente existe riesgo de prescripción hay montos significativos mayores a los 3 años.

Ilustración 23. Métrica de vencimiento por tipo de impuesto



Cifras en millones de colones.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.4. Propuesta de indicador de desempeño para el análisis de los contribuyentes con mayor retraso

Debido a la limitada información que genera el sistema, actualmente no se tienen métricas que permitan focalizar los esfuerzos de los recursos que tiene el área de cobranza de la municipalidad.

El propósito de obtener una métrica que muestre los principales contribuyentes con mayor retraso, antigüedad y monto, pretende focalizar las acciones de cobranza sobre grupos de contribuyentes específicos y en caso de recuperarse, tener un mayor impacto en los ingresos municipales y por tanto, en la autogestión de los servicios a la comunidad.

La escasez de información impide determinar los contribuyentes con montos de deuda superiores y patrones similares, que permita enfocar estrategias de recuperación o

cuáles deberían estar por antigüedad en cobro judicial o con notificación adecuada para la prescripción.

Al determinar cuáles son los contribuyentes con un mayor monto pendiente, el municipio podría establecer un porcentaje o nivel aceptable, de acuerdo con las buenas prácticas y el juicio profesional. A partir de este nivel, la municipalidad debería tomar acciones para recuperar los montos en riesgo de irrecuperabilidad.

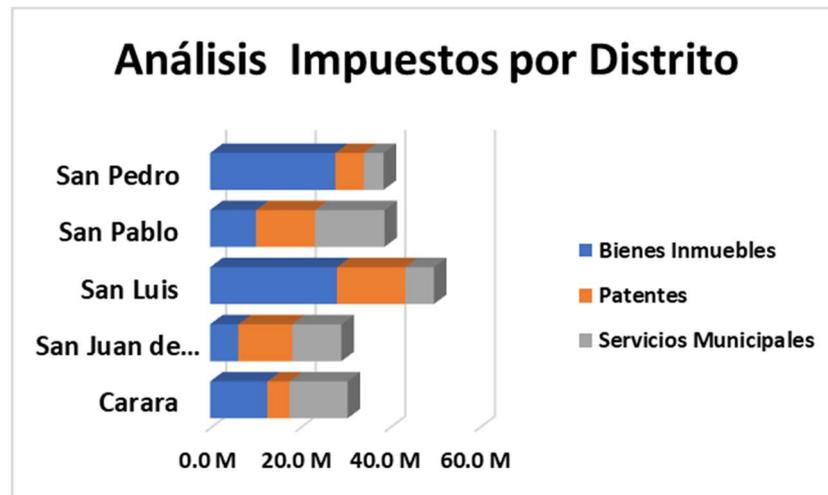
4.2.3.5 Propuesta de indicador de desempeño para el análisis de los tipos de impuestos y servicios con mayor morosidad distribuidos geográficamente en el cantón de Turrubares

El tamaño del municipio y el difícil acceso de algunas zonas hace necesario conocer con certeza dónde están ubicados los contribuyentes para enfocar los servicios municipales en atención a estas comunidades y adicionalmente, conocer y ubicar a los contribuyentes.

La municipalidad tiene un total por cobrar por contribuyente, sin embargo, no posee esa información al nivel de tributo, subpartida, periodo y mucho menos localización. Por tal motivo, esta métrica ofrecería de forma práctica y clara los impuestos que mayores ingresos aportan a la municipalidad y de igual forma, los que no representan porcentajes significativos para priorizar por tipo de impuesto y antigüedad. Adicionalmente, este indicador permitiría direccionar los recursos de cobranza a las áreas del cantón con mayor retraso y enfocarse en los tributos que más generan a la municipalidad.

Es necesario que la municipalidad tenga claridad acerca de dónde están localizados los contribuyentes que más adeudan, para encontrar patrones y definir estrategias para alcanzar arreglos de pago con estos grupos y evitar prescripciones, que es donde reside el mayor riesgo.

Ilustración 24. Análisis de impuestos por distrito



Cifras en millones de colones.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.6 Propuesta de indicador de desempeño para identificar diferencias entre el auxiliar de cuentas por cobrar y la contabilidad de la municipalidad

El área contable no posee un auxiliar de cuentas por cobrar al nivel máximo de detalle, donde cada transacción procesada por el área de cuentas por cobrar quede registrada y posteriormente permita generar un reporte donde se observe, al menos: número de factura, contribuyente, fecha de emisión, fecha de vencimiento, monto facturado, intereses y cualquier otra información referente al proceso de facturación que el contribuyente debe conocer, como: medios de pago, correo electrónico, número de teléfono, otros. Este tipo de consulta existe parcialmente a nivel individual pero el sistema no cuenta con un reporte global y menos aún, que funcione como auxiliar contable para preparar la contabilidad de la municipalidad.

Este indicador estaría orientado en cotejar el auxiliar de cuentas por cobrar contra el balance de la cuenta a nivel contable. Esto permitiría tener la visibilidad en un momento específico y de forma oportuna diferencias contables. Esta métrica, en conjunto con el análisis de antigüedad de saldo, es muy útil para efectos contables y también con la intención de tener un mejor control interno y cumplir con requerimientos de auditorías internas y externas en el municipio.

Este ejercicio permitiría a la municipalidad una correcta valuación de las cuentas por cobrar y brindar mayor razonabilidad a los estados financieros. Esto estaría acorde con el Manual de Procedimientos Financieros Contables de la Municipalidad, principalmente en lo concerniente al procedimiento DFI-CON-5-1 para la contabilización de las provisiones por deterioro.

Ilustración 25. Reconciliación entre el saldo contable y el auxiliar



Cifras en millones de colones.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Herramienta propuesta para la gestión de desempeño financiero de las cuentas por cobrar

La Municipalidad de Turrubares no tiene implementado ningún tipo de métrica para la gestión de las cuentas por cobrar. La limitante para obtener reportes extraídos del sistema dificulta la elaboración de indicadores que brinden información oportuna, precisa y relevante para la gestión municipal.

A continuación, se presenta una vista general de los indicadores propuestos para implementar a raíz de la nueva información que estaría generando el sistema municipal. Obsérvese:

Ilustración 26. Métricas contenidas en el cuadro de mando



Los indicadores propuestos, como el análisis de antigüedad de saldos, ofrecen información muy importante para una clasificación apropiada de las cuentas por cobrar, de acuerdo con su plazo de vencimiento. Actualmente, la Municipalidad no cuenta con esta métrica, por lo que existe un riesgo alto de prescripción de impuestos y servicios por cobrar, con un impacto financiero significativo en detrimento de la autofinanciación y calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad. La inexistencia de este análisis también agrega el riesgo de incumplimiento con las NICSP, que requiere la estimación de incobrabilidad por parte de las instituciones para presentar razonablemente las cifras de los estados financieros.

La municipalidad, como parte del proceso normal de cobranza, tiene un balance puesto al cobro de las diversas líneas de ingreso (impuesto sobre bienes inmuebles, patentes, servicios y licencias). Estos montos puestos al cobro tienen retrasos para su recuperación, sin embargo, la municipalidad no cuenta con una métrica confiable sobre el comportamiento de dichos montos. Es importante medir este comportamiento para identificar tendencias e implementar acciones para contener el crecimiento de estos saldos pendientes.

Las carteras de crédito eficientes usualmente tienen información o reportes para identificar quiénes son los contribuyentes que adeudan los montos más significativos y de esta manera, ejecutar acciones específicas como arreglos de pago y recuperar dichos saldos rápidamente. En el caso de la Municipalidad de Turrubares no se llevan un control ágil y fácil de identificar de quiénes son los contribuyentes, el impuesto que adeudan y dónde están ubicados dichos contribuyentes. El proceso actual no realiza ninguna de estas mediciones de forma general, por lo que se imposibilita determinar qué acciones específicas se pueden ejecutar para recuperar los montos pendientes. Por lo tanto, la propuesta de un reporte que permita identificar a los principales deudores por tipo de impuesto y ubicación geográfica ofrece información valiosa tanto al Departamento de Cuentas por Cobrar como a la municipalidad, para direccionar los esfuerzos de gestión y recuperación sobre los saldos más significativos.

La municipalidad adolece de un auxiliar de cuentas por cobrar y esto es una de las principales deficiencias de la institución. Esta debilidad imposibilita que a nivel de contabilidad los balances de cuentas por cobrar al cierre del periodo estén correctamente reconciliados, es decir, el saldo de las cuentas por cobrar mostrado en el Balance de Situación Integral no posee un auxiliar o composición para reconciliar. La métrica propuesta evidenciaría las diferencias existentes entre ambos saldos para dedicar esfuerzos en la reconciliación y mitigar riesgos tanto financieros, al no tener certeza de los saldos por cobrar que posee la institución, como de cumplimiento con lo estipulado en las NICSP.

4.4. Beneficios de la medición financiera

Los indicadores financieros propuestos son: análisis de antigüedad, plazo promedio de cobro, índice de atraso, principales deudores, principales impuestos, comparativo auxiliar y contabilidad. Estos brindan información relevante para las organizaciones en todos los niveles. Dentro de los beneficios que estas mediciones brindan a la municipalidad están:

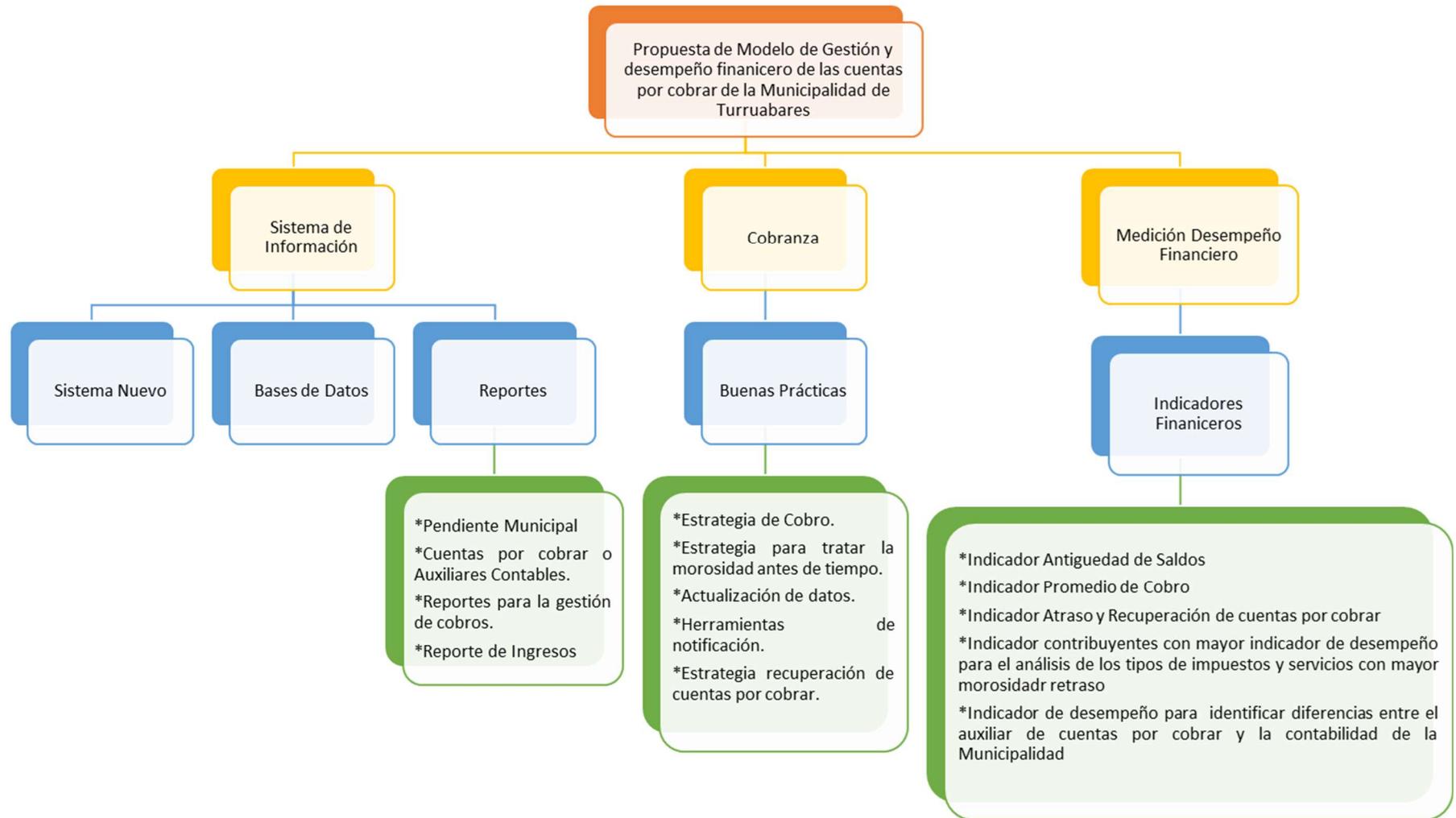
- 1) Aportan resultados y conclusiones válidas y confiables que guían la toma de decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos.

- 2) Información precisa en todos los niveles de la organización que guían las acciones dentro de cada proceso.
- 3) Proporcionan información para conseguir procesos más eficientes y eficaces.
- 4) Mejoran la comunicación de resultados pues se presentan de una forma rápida, comprensiva y transparente para todos los usuarios.

4.5. Resumen de la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero para las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares

A continuación, se presenta de forma ilustrativa y resumida la propuesta de modelo de gestión y desempeño financiero para las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares, con el fin de obtener una mejor comprensión de esta.

Ilustración 28. Resumen de la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero para las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares



Capítulo 5: Proporcionar conclusiones y recomendaciones a raíz de los hallazgos del presente trabajo de investigación

5.1. Conclusiones

En este capítulo se expondrán las conclusiones obtenidas luego del análisis e investigación realizada en la Municipalidad de Turruabares, sobre la propuesta del modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar para dicho municipio.

1. Las municipalidades en Costa Rica tienen porcentajes de morosidad muy altos; se registran cifras de morosidad del 50% de los montos puestos a cobro, principalmente en lo que se refiere al impuesto de bienes inmuebles (IBI). Por lo tanto, la gestión de cobros en las municipalidades costarricenses presenta, en forma general, debilidades en la organización y regulación, procesos y en la depuración de la información contenida en la base de datos de cobro. La realidad de la Municipalidad de Turruabares no es la excepción a la generalidad costarricense, donde se evidencian obstáculos que entorpecen el proceso de cobro, lo cual impacta los ingresos y la recaudación municipal.
2. Mantener actualizada la información de contacto de los contribuyentes es uno de los principales retos que enfrentan los municipios en Costa Rica, por lo tanto, el proceso de cobranza se ve afectado de forma significativa.
3. La Municipalidad de Turruabares debe trabajar en un entorno con poco dinamismo económico. El contexto del cantón de Turruabares contribuye a parcializar el crecimiento de los ingresos municipales, por las características demográficas, geográficas, y socioeconómicas que lo

caracterizan; este es un cantón muy extenso, mayormente rural y con bajos índices socioeconómicos.

4. La gestión de cobros de la Municipalidad de Turubares se ve impactada de forma negativa, pues no se cuenta con un sistema de información acorde con las necesidades municipales; esto representa el principal obstáculo detectado. Adicionalmente, se ve afectado por otros factores, como el limitado capital humano y las características del cantón, ya que al ser tan extenso requiere la realización de giras a los distritos más lejanos para efectuar la gestión de cobros.
5. El Departamento de Cobros de la Municipalidad de Turubares y el Departamento de Contabilidad trabajan con información poco fiable, por lo tanto, actualmente no se refleja la situación económica real de la municipalidad referente a las cuentas por cobrar y esta situación es de conocimiento de los funcionarios municipales.
6. El proceso de gestión de cobro carece de una estrategia de cobros claramente definida que permita orientar a los funcionarios municipales en sus labores diarias. Tampoco se cuenta con las herramientas aptas para desempeñar y cumplir los deberes.
7. Actualmente no se realiza ningún análisis de desempeño financiero que permita evaluar y medir la gestión de cobros y la composición de la cartera de cuentas por cobrar.
8. El presente trabajo de investigación da a conocer la realidad de algunas empresas de Costa Rica, como es el caso la Municipalidad de Turubares, que han operado día a día sin contar con información oportuna; además, con debilidades en el recurso humano y el recurso

tecnológico, los cuales no se encuentran alineados en función de los objetivos institucionales para alcanzar la eficiencia y no realizan gestiones para medir el desempeño financiero de las labores realizadas.

5.2. Recomendaciones

- Tomar en consideración la propuesta del “Modelo de gestión y desempeño financiero de las cuentas por cobrar” planteada en el presente trabajo.
- Auditar, de forma urgente, a los funcionarios encargados de realizar la gestión de cobros, velando que se cumpla el marco normativo regulatorio municipal y sugerir las sanciones correctivas en caso de que no se esté cumpliendo a cabalidad.
- Solicitar presupuesto para un nuevo sistema que permita atender las necesidades municipales. En esta tarea es necesario que el funcionario encargado del proceso de cobro brinde acompañamiento al ingeniero en sistemas; este debe ser un trabajo en conjunto, con el fin de que el sistema realmente logre satisfacer las necesidades de la municipalidad.
- Realizar notificaciones de cobro a los clientes por otras vías y no únicamente de forma presencial o física. Notificar por correo certificado es una forma de hacer uso adecuado de la tecnología para mayor eficiencia de la gestión de cobranza.
- Crear una estrategia de cobro que permita optimizar la gestión de cobros y oriente a los funcionarios al alcance de un objetivo en común.
- Realizar capacitaciones anuales a los funcionarios sobre procedimientos, normativas, y leyes.
- Elevar informes al concejo municipal sobre el desempeño financiero de la gestión de cobros y cuentas por cobrar, según la propuesta realizada en el presente trabajo.

Anexos

Anexo 1

Alcaldías: La alcaldía es un puesto de elección popular elegido cada 4 años y las funciones que desempeña tienen naturaleza administrativa y las relacionadas con el concejo municipal:

- **Administración:** Es el representante legal del gobierno local y debe velar por la organización, funcionamiento, coordinación y cumplimiento de los acuerdos municipales, autorizar los gastos y velar por el cumplimiento de la política municipal, nombrar, promover y remover el personal (excepto el auditor, contador y el secretario del concejo municipal), imponer sanciones y conceder licencias y permisos.
- **Concejo Municipal:** Asistir a las sesiones del concejo municipal, en las cuales tiene voz, pero no voto y puede convocar a sesiones extraordinarias del concejo. Debe sancionar y promulgar las resoluciones y acuerdos que tome el concejo o vetarlos en un plazo de 5 días después de emitidos; debe presentar un programa de gobierno antes de asumir el cargo, y cada semestre debe rendir un informe de los gastos que haya autorizado. En la primera quincena del mes de marzo de cada año debe realizar una rendición de cuentas mediante un informe de labores que debe presentar al concejo para ser discutido y aprobado. Cada 30 de agosto de cada año (a más tardar) debe presentar el proyecto de presupuesto del siguiente año.

El salario del alcalde se ajusta al monto del presupuesto de la municipalidad, con aumentos anuales ligados al incremento de dicho presupuesto. Además, recibe, en los casos en que aplica, la compensación por no ejercer profesiones liberales.

Vicealcaldías: Las vicealcaldías son puestos de elección popular que se escogen cada 4 años, al igual que las alcaldías. Existen 2 vicealcaldías por cada cantón y sus funciones son las siguientes:

- Primera vicealcaldía: Es un trabajo de tiempo completo, y, por lo tanto, remunerado. Se encarga de las labores administrativas y operativas que asigne el alcalde y debe suplirlo en ausencias temporales y definitivas con las mismas responsabilidades y competencias. Si el alcalde no le asigna funciones al primer vicealcalde, este igualmente recibe su salario, pero puede llegar a considerarse un acto de violencia política.
- Segunda vicealcaldía: Su función es sustituir al alcalde cuando el primer vicealcalde no pueda hacerlo. Por tanto, su trabajo no es remunerado.

Regidurías: La elección de las regidurías dependerá de la población del cantón. En el caso particular de la Municipalidad de Turrubares, se cuenta con 5 regidores. Los regidores desempeñan una función similar a los diputados, pero en el ámbito cantonal. Las decisiones de estos deben adoptarse mediante el mecanismo de mociones, acuerdos o proyectos sometidos a votación, aunque primeramente deben pasar por comisiones integradas por ellos mismos, similar al congreso de la República. Las funciones de estos son las siguientes:

- Definir y aprobar la política y prioridades del cantón, según el plan de trabajo propuesto por el alcalde. También aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo.
- Definir y aprobar el presupuesto necesario para el cumplimiento de los programas, proyectos y propuestas definidos en el plan de trabajo.
- Definir las tasas y precios por cobrar en los servicios municipales, aunque es la Asamblea Legislativa la que aprueba los impuestos municipales mediante un proyecto remitido por el concejo municipal.
- Crear los reglamentos municipales administrativos y de funcionamiento interno; también los relacionados con servicios públicos municipales o los relativos a la relación Municipalidad-Ciudadano: reglamentos de construcción, administración de mercados, Plan Regulador, otros.
- Dictar las medidas para el ordenamiento urbano del cantón. En materia de vivienda debe coordinar con el INVU y en materia de señalización de vías debe coordinar con el MOPT.
- Autorizar gastos que no son fijados (estos le corresponden al alcalde), autorizar donaciones, prestaciones, subvenciones y becas.

- Nombrar a quienes integran las juntas administrativas y juntas de educación de las escuelas y colegios.
- Proponer a la Asamblea Legislativa los proyectos de ley necesarios para el desarrollo del cantón.
- Acordar la celebración de plebiscitos, referéndums y cabildos, con la asesoría del Tribunal Supremo de Elecciones.
- Nombrar y remover al contador, auditor y secretario del concejo municipal.

Los regidores se remuneran mediante dietas (igual que los diputados). Esto quiere decir que ganan según la cantidad de sesiones a las que asistan y de acuerdo con la ley, la cantidad de sesiones mínima por semana debe ser una. La Ley indica que por mes solo se pagará por una sesión ordinaria semanal y dos extraordinarias mensuales (si se realizaran). El resto de las sesiones no se pagan.

Sindicaturas: El síndico es la persona encargada de representar a su distrito ante el concejo municipal, donde tiene voz, pero no voto. A su vez, el concejo de distrito. Los síndicos propietarios ganan un 50% de la dieta que gana un regidor propietario por asistir a las sesiones del concejo municipal. Las funciones de los síndicos son:

- Vigilar, cuidar y defender los intereses de su distrito.
- Integrarse a las comisiones especiales que sean conformadas.

Los síndicos también cumplen funciones en los concejos distritales.

Concejalías de Distrito: Los concejales de distrito integran cada uno de los 482 concejos de distrito que hay en el país. Cada distrito tiene su propio concejo, integrado por cinco personas propietarias y cinco suplentes. Necesariamente, uno de los puestos propietarios y uno de los suplentes lo ocupa quien sea síndico propietario y suplente del concejo municipal.

Este cargo es ad honorem, de modo que quienes lo integran no reciben remuneración alguna por el trabajo que realizan, especialmente enfocado en propuestas o recomendaciones al concejo municipal. Las funciones de este puesto son las siguientes:

- Proponer al concejo municipal beneficiarios de becas de estudio, bonos de vivienda y alimentación.

- Recomendar al concejo municipal el orden de prioridad de las obras que necesita el distrito.
- Proponer al concejo municipal la forma en que se deben usar los recursos públicos destinados al distrito.
- Recomendar el otorgamiento de patentes y permisos para fiestas comunales.
- Coordinar las actividades que se realicen en el distrito entre el Estado, sus instituciones o empresas, la municipalidad y las comunidades.
- Informar, cada seis meses, al concejo municipal, el uso que se le ha dado a los recursos destinados al distrito.
- Recibir quejas o denuncias sobre ilegalidades o actos arbitrarios de funcionarios municipales.

Intendencias: Las intendencias solo existen en 8 localidades de Costa Rica, muy alejadas del centro económico y político al que pertenecen: Cóbano, Paquera, Lepanto, Colorado, San Isidro de Peñas Blancas, Cervantes y Tucurrique.

Las funciones del intendente son:

- Ser la cabeza del concejo municipal de distrito.
- Ejercer iguales deberes y atribuciones que el alcalde (excepto aprobar su presupuesto).

Concejalías Municipales de Distrito: Los concejales municipales de distrito integran el concejo municipal de distrito liderado por el intendente y tienen exactamente las mismas funciones que los regidores.

El Concejo Municipal: El concejo municipal es una pequeña "Asamblea Legislativa" en cada cantón. Lo integran:

- El alcalde, que tiene voz, pero no voto.
- Los regidores propietarios, que tienen voz y voto.
- Los síndicos de cada distrito del cantón, que tienen voz, pero no voto.
- El secretario municipal, que es un funcionario administrativo nombrado por los regidores.

El Concejo de Distrito: Es un órgano que opera ad honorem y ejerce la representación de los intereses del distrito ante el concejo municipal. Lo integran:

- El síndico propietario del distrito electo al concejo municipal.
- El síndico suplente del distrito electo al concejo municipal.
- Cuatro concejales de distrito propietarios, electos popularmente en la nómina que encabeza, necesariamente, el síndico propietario del distrito.
- Cuatro concejales de distrito suplentes, electos popularmente en la nómina que encabeza, necesariamente, el síndico suplente del distrito.

El Concejo Municipal de Distrito: Es un órgano que opera como un concejo municipal paralelo al del cantón al cual está adscrito, creado por su lejanía respecto al centro político y económico del cantón. Lo integran:

- El intendente, que emula al alcalde y por tanto tiene voz, pero no voto.
- Cinco concejales municipales de distrito que emulan los regidores, y por tanto tienen voz y voto.

Uno de los concejales necesariamente debe ser el síndico propietario del distrito y es, además, el encargado de presidir las sesiones de este concejo.

Es importante señalar, respecto al auditor y al contador, según lo estipulado en el Código de Municipal, que estos fungen como vigilantes sobre la ejecución de servicios y presupuestos y junto con el secretario del concejo y policía municipal no son de elección popular.

Referencias Bibliográficas

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. (2019). *Cómo se clasifican los recursos que ingresan a las municipalidades*.

<https://sites.google.com/cgr.go.cr/monitoreocgr/2020/monitoreo-sffp/inst-sector-desc/monitoreo-efp19>

Centro de Información Jurídica en Línea. (2014). *Grados de autonomía administrativa*.

<https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/portal/descargar.php?q=NDAwMg==>

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2020). *Ingresos de las Municipalidades al primer semestre de 2020*.

<https://sites.google.com/cgr.go.cr/monitoreocgr/2020/monitoreo-sffp/inst-sector-desc/monitoreo-efp19>

Debitia.(2021). *La Gestión de Cobro Efectiva/ 5 claves Debitia*.
<https://debitia.com.ar/gestion-de-cobros/>

Delfino.CR. (2020). Alcaldes, Regidores, Síndicos, concejales, intendentes...que hace cada uno? <https://delfino.cr/2020/01/alcaldes-regidores-sindicos-concejales-intendentes-que-hace-cada-uno>

Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica & Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022) *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2020 Costa Rica*. <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal.html>

INEC. (2011). X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011.<http://sistemas.inec.cr:8080/bininec/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CP2011&lang=esp>

Jinesta Lobo, E. (2013). Administración Pública Municipal (Costa Rica). *Revista de Ciencias Jurídicas* NO 135 (123-174).
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/21541/21791/>

Marco,F. (2017). *Cuentas por Cobrar*. Economipedia.com
<https://economipedia.com/definiciones/cuentas-a-cobrar.html>

Municipalidad de Turrubares. (2018). *Administración. Programa de Gobierno 2016-2020*.
https://sitioweb.turrubares.go.cr/images/serviciosmunicipales/Programa_de_Gobierno_Turrubares_2016-2020.pdf

Municipalidad de Turrubares. (2016). *Plan Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos 2016-2026. Cantón de Turrubares. Proceso de Gestión Ambiental*.
<http://www.pgrweb.go.cr/DOCS/NORMAS/1/VIGENTE/R/2010-2019/2015-2019/2016/143B5/1122B2.HTML>

Municipalidad de Turrubares. (2018). *Servicios Municipales*.
<https://sitioweb.turrubares.go.cr/index.php/mn-gestionmunicipal/mn-serviciosmunicipales/plataforma-de-servicios>

Municipalidad de Turruabares. (s.f) *Propuesta de Reglamento para el Procedimiento de Cobro Administrativo y Extrajudicial y Judicial de la Municipalidad de Turruabares.*

https://sitioweb.turruabares.go.cr/images/serviciosmunicipales/Reglamento_de_cobro.pdf

Roldán, N. (2017). *Análisis Financiero.* Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

Sánchez, J; & Coll, F. *Presupuesto.* Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>

Sevilla, A. (2015). *Estados Financieros.* Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1998). *Código Municipal N° 7794.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1971). *Código de Normas y Procedimientos Tributarios N° 4755.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=6530

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1998). *Constitución Política de la República de Costa Rica.*

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2015). *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuesto Público. N° 8131.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47258

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1995). *Ley de Impuestos sobre Bienes Inmuebles. N° 7509*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=26598

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2015). *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. N° 1252*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31888&nValor3=33633&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2015). *Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM. N° 4716*

http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=5742&nValor3=75275&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2015). *Reglamento para la Gestión y el Cobro Administrativo y Judicial, la Fiscalización y la Recaudación Tributaria, en la Municipalidad de Pococí.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=80842&nValor3=102771&strTipM=TC&IResultado=1&nValor4=1&strSelect=sel