



## SESIÓN EXTRAORDINARIA 95-2003

Acta de la Sesión Extraordinaria celebrada por la Corporación Municipal del Cantón de Heredia, a las dieciocho horas quince minutos del día jueves 19 de junio del 2003, en el Salón de Sesiones "Alfredo González Flores".

### REGIDORES PROPIETARIOS

#### VÍCTOR ALFARO ULATE PRESIDENTE MUNICIPAL

Señora	Ana Beatriz Rojas Avilés
Señor	Elí Gerardo Jiménez Arias
Señor	José Francisco Garita Vílchez
Señora	Adriana Aguilar Sánchez
Señor	Nelson Rivas Solís
Señora	Lilliana González González
Señora	Luz Marina Ocampo Alfaro
Señor	Juan Carlos Piedra Guzmán

### REGIDORES SUPLENTE

Señor	Luis Fernando Rodríguez Bolaños
Señora	Maribel Quesada Fonseca
Señor	Álvaro Juan Rodríguez Segura
Señora	María Elizabeth Garro Fernández
Señora	Hilda Marta Murillo Chacón
Señora	María del Carmen Álvarez Bogantes
Señora	Priscilla Salas Salguero
Señor	Juan Carlos Rodríguez Arce

### SÍNDICOS PROPIETARIOS

Señora	Hilda María Barquero Vagas	Distrito Primero
Señor	Vinicio Vargas Moreira	Distrito Segundo
Señor	Albino Esquivel Vargas	Distrito Tercero
Señor	José Alberto Calderón Uriarte	Distrito Cuarto
Señor	Rafael Barboza Tenorio	Distrito Quinto

### SÍNDICOS SUPLENTE

Señor	Carlos Celín Lépiz Chacón	Distrito Primero
Señora	María Magda Quirós Picado	Distrito Segundo
Señora	Mayra Mayela Salas Arias	Distrito Tercero
Señora	Mayra Mora Montoya	Distrito Cuarto
Señora	Guiselle Mora Padilla	Distrito Quinto

### PERSONAL ADMINISTRATIVO

Señor	Javier Carvajal Molina	Alcalde Municipal
Señora	Flory Álvarez Rodríguez	Secretaria Concejo Mun.

**ARTICULO I: Saludo a Nuestra Señora La Inmaculada Concepción,  
Patrona de esta Municipalidad.**

**ARTÍCULO II: JURAMENTACIÓN**

- a. Miembro Representante de la Municipalidad ante el Comité Cantonal de Deportes de Heredia.

Sergio Arguedas Campos

Cédula 4-115-476

- El Sr. Sergio Arguedas no se presentó.

**ARTÍCULO III: AUDIENCIAS**

- a. Licda. Denia Ma. Carrillo Zamora

Asunto: Exponer trabajo de investigación "Evaluación del sistema de cobro de los tributos de la Municipalidad"

- **La Licda. Denia Ma. Carrillo** brinda un saludo al Concejo Municipal y manifiesta que el motivo de su visita esta noche es con el fin de exponer el trabajo de investigación para optar por el grado de licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad Internacional de Las Américas, y cuyo tema es la "Evaluación del Sistema de Cobro de los Tributos de la Municipalidad de Heredia"
- Seguidamente se transcribe textualmente documento, el cual dice:

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Municipalidad de Heredia se constituyó con el propósito de dar un adecuado servicio a los habitantes de la comunidad; por lo tanto, como gobierno local está obligado a orientar sus esfuerzos, para brindar al ciudadano un servicio eficiente y eficaz, tomando en cuenta los altos costos administrativos, la limitación de recursos, la imposibilidad de recuperación oportuna de los dineros y la crisis económica que vive el país.

La situación financiera de las municipalidades en general, es un interesante indicador de la situación y evolución del régimen municipal y del Estado, en la función para descentralizar la recaudación.

Una serie de factores económicos, políticos, legales, históricos y culturales han influido negativamente en el comportamiento de los contribuyentes y en la morosidad tributaria municipal.

El pendiente de cobro de la Municipalidad de Heredia, se compone de: los impuestos sobre bienes inmuebles y patentes municipales, las tarifas por alquiler de mercado y cementerio y las tasas por los servicios de recolección de basura y aseo de vías y sitios públicos. En los últimos tres años, tiempo analizado en esta investigación, se pudo observar el aumento de la morosidad; por ejemplo: para el año 2000 representaba 42% de las cuentas por cobrar, en el 2001 aumentó al 48% y para el 2002 cierra con 51%.

En los últimos años, se ha dado una revaloración de lo local; al mismo tiempo se han iniciado procesos de reforma del Estado, los cuales han traído consigo una disciplina fiscal más severa. Con ella se ha planteado la necesidad de acrecentar los ingresos financieros del Estado, por la vía del mejoramiento de los sistemas de recaudación, antes que el establecimiento de nuevos tributos a la ciudadanía.

La Municipalidad de Heredia también está sometida al imperativo de la austeridad y la eficiencia fiscal; por lo cual, es preciso procurar nuevas opciones y esquemas organizativos, con el fin de allegar mayores ingresos a sus arcas. En el nivel de proyectos de ley se han planteado varias iniciativas que buscan mejorar la percepción de ingresos locales, como es la Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, N°7509 de 9 de mayo de 1995, reformada por Ley N°7729

del 1° de enero de 1998; esta última publicada en La Gaceta N°245 de 19 de diciembre de 1997.

Con esta investigación se detectó que la Municipalidad de Heredia no cuenta con un manual de procedimientos, que le permita servir como guía para el adecuado cobro de los ingresos públicos municipales. Además, han sido perjudiciales: mantener una desactualización del catastro, poseer viejos sistemas de cómputo y una gestión de cobro muy pasiva.

Otro aspecto importante es la ausencia de planes de capacitación, los cuales son indispensables; pues actualmente, toda institución en desarrollo, requiere personal cada vez más capacitado en todos los niveles de su organización. La capacitación que se brinda no es oportuna y además, no se realiza en forma periódica. La falta de asistencia técnica puede influir en perjuicio del contribuyente y de la Municipalidad.

La propuesta presentada en esta investigación, establece claros procedimientos para ser aplicados en un adecuado sistema administrativo, que permita: la consecución de los objetivos, un aumento en la eficacia y eficiencia de la gestión, así como la evaluación de resultados. Además, se recomienda la actualización en los sistemas de información para obtener mayor agilidad; tanto en el cobro como en otros aspectos administrativos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo resume las conclusiones relacionadas, con el manejo de cuentas por cobrar de la Municipalidad de Heredia; así como las recomendaciones tendientes en maximizar la eficiencia y la eficacia, en el desempeño de sus labores.

### **CONCLUSIONES**

Los resultados de la investigación permitieron determinar, que el ayuntamiento ha dejado de lado la necesidad de elaborar manuales, en los cuales se describan los deberes y responsabilidades de los funcionarios, quienes tienen bajo su cargo la administración de los tributos municipales; así como de instructivos o manuales sobre las principales rutinas que esa actividad demanda.

Responsabilidad delimitada es un principio de control interno que toda empresa o institución debe tener bien definido. La labor que realice cada trabajador debe estar bien establecida de manera que cada uno sepa hasta dónde puede comprometerse. La municipalidad adolece de este principio, pues se realizan funciones por costumbre o para evitar problemas entre los departamentos.

El país cambia de manera acelerada y siempre se sumerge en un mundo más tecnológico y mecanizado, con nuevas teorías sobre economía e industrialización, en busca de más descentralización en la función estatal; por ello, las organizaciones gubernamentales asumen más responsabilidades, lo cual implica que el personal requiere: más conocimiento y más capacitación para cumplir con sus funciones. Sin embargo, parte del problema que enfrenta la Municipalidad de Heredia, para el mejoramiento de la gestión de cobro, es el desaprovechamiento de los avances en los sistemas computadorizados y el uso de programas que no brindan la satisfacción de las necesidades de los usuarios, con lo cual no se logra una eficiente y efectiva recaudación de los tributos municipales. Lo anterior ha conducido al registro inadecuado de dichos tributos; además el trabajo de la Auditoría se ve seriamente afectado; pues no existe ningún medio para poder llevar el control o verificación, de las afectaciones a las cuentas de los contribuyentes.

Existen algunos factores que influyen negativamente, en la administración de la morosidad del pendiente de cobro, como es la desactualización del catastro. Efectivamente, el Departamento de Catastro tiene un papel primordial en la gestión de cobro, por cuanto la información que se incluye en esos registros es fundamental, para poder determinar los contribuyentes del cantón; así como las tarifas que deben pagar. Algunos de los datos que contiene el sistema computarizado del departamento referido son: direcciones exactas de los contribuyentes, nombre actualizado de los dueños de las propiedades, número de teléfono, fax u otras señas que faciliten su localización y los montos por cobrar.

La seguridad de acceso es el primer componente de un sistema computarizado sobre el cual la administración efectúa su análisis. El propósito fundamental de la evaluación es determinar si al sistema están ingresando únicamente usuarios autorizados, desde estaciones autorizadas y en horarios permitidos. Aspecto que además de no ofrecerlo el programa actual de la institución, no se cumple pues las claves que tienen los empleados para el acceso al sistema son conocidas por otros funcionarios.

Otro problema que enfrenta la Municipalidad de Heredia, es la falta de una adecuada infraestructura física; porque funcionan en conjunto los departamentos de: Rentas y Cobranzas, Contable y de Catastro; entre otros. Situación que afecta desfavorablemente: el ambiente laboral y la ejecución de las funciones de los mandos medios. En efecto, el poco espacio físico influye negativamente en una buena concentración y en las labores que se realizan; de hecho, algunas se deben ejecutar en espacios abiertos. En ocasiones los digitadores del Departamento de Rentas y Cobranzas se ven en la obligación de atender al público por consultas generales. Este problema de espacio físico también afecta la seguridad de la información, que se custodia en el Departamento Rentas y Cobranzas, porque las oficinas en donde se mantienen: los archivos de patentes, arreglos de pago, notificaciones; entre otros, tiene acceso el público.

La falta de un programa que impulse la capacitación del personal, para cumplir con sus funciones de manera eficiente y eficaz, es otra debilidad con que cuenta la administración de la Municipalidad de Heredia; punto importante para lograr los objetivos establecidos en su plan anual. Se debe tomar en cuenta, que cuanto más capacitado esté el personal, mayor es el aporte para beneficio de la institución.

Como bien lo establece el Código Municipal en su artículo 108, en donde se especifica que las municipalidades tienen la autorización para celebrar convenios de recaudación con entidades financieras; por ejemplo: mutuales, cooperativas, entidades bancarias que se encuentren supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras. Este recurso no ha sido aprovechado por la entidad; ya que usan el sistema tradicional, de efectivo o cheque y el cobro se hace directamente en las cajas ubicadas en el edificio municipal.

La morosidad en el pendiente de cobro, afecta los proyectos que las municipalidades acostumbran presentar conjuntamente con el presupuesto ordinario, en su plan anual de trabajo el cual el gobierno de turno no ha atendido como las personas desean. En efecto, para nadie es un secreto el deterioro en carreteras; la falta de un lugar donde disponer de la basura y el gran problema a nivel mundial, de la deforestación tan acelerada en detrimento de la verdadera satisfacción de las necesidades del cantón como contraprestación por los impuestos, tasas y precios o tarifas que paga.

## **RECOMENDACIONES**

Deben realizarse gestiones que permitan la formulación de manuales. En toda entidad, cualquiera que sea su tamaño y actividad, estos proporcionan instrumentos apropiados de comunicación y control, que garantizan eficacia en la ejecutoria de las distintas labores; de manera que, la información vital no se pierda o se obtenga oportunamente, ante la ausencia de algún funcionario clave. Estas herramientas brindan más impacto en la organización, que oficinas dispersos en diferentes departamentos; además los manuales ahorran tiempo, porque brindan respuestas exactas y se constituyen en elementos que permiten la capacitación de nuevos empleados.

Una clara delimitación de responsabilidades permiten mejorar el desempeño, en las funciones del personal y permiten tomar medidas correctivas en el evento de que se presenten actos en contra de las políticas institucionales.

El diseño presentado en esta investigación, establece claros procedimientos para ser aplicados a un adecuado sistema administrativo, el cual facilita la consecución de los objetivos diseñados, para el aumento en la eficacia y eficiencia de la gestión.

Para lograr efectividad y eficacia en el cobro de los tributos, es recomendable que la institución adquiera un programa que brinde análisis de antigüedad de saldos y así poder identificar, de manera más oportuna, los contribuyentes morosos en el pago de los tributos; es decir un programa que se amolde a lo propuesto; o sea, que soporte la operación centralizada de los departamentos involucrados y tenga un alto grado de integración con correo electrónico e

"internet". Por otra parte, que el programa que se adquiriera permita la identificación de pistas de auditoría y se complemente con la importancia, en la seguridad de acceso en el sistema.

Un buen sistema informático permite obtener la información financiera, para la toma de decisiones del gobierno local, en forma oportuna y confiable.

Es importante destacar que en la compra de nuevos programas computadorizados, es recomendable que participen las partes afectadas y se forme un comité, para identificar los requerimientos de cada sección.

Por otra parte, es necesario el desarrollo de una nueva infraestructura informática, apoyada con más equipo de cómputo, en donde se pueda cruzar información con otras instituciones públicas, que posean bases de datos con información necesaria, para la administración tributaria de contribuyentes, como lo son: el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (ICAA), Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE); entre otros. Estos convenios con estas instituciones facilitarían a la administración tributaria en la disminución del pendiente de cobro, la localización del contribuyente y el pago por parte de este de sus obligaciones municipales.

El Código Municipal faculta a las municipalidades, para ejecutar todo tipo de actos y contratos, como persona jurídica estatal, concertando: pactos convenios o contratos necesarios para cumplir sus fines, con personas o entidades nacionales o extranjeras. Por lo tanto, la administración de la Municipalidad de Heredia debe considerar esta herramienta, para contar con un adecuado catastro que permita identificar y clasificar a los contribuyentes de manera efectiva; requisito indispensable para mejorar la gestión de cobro y en consecuencia la recaudación de los tributos municipales.

Para poder facilitar la labor a la administración en la evaluación hacia la revisión de los mecanismos de control de acceso, el estudio de la separación de funciones dentro de la aplicación y el análisis del tipo de bitácoras que ofrece un sistema moderno, es necesario concienciar al usuario de la importancia en la seguridad de su clave de acceso y modernizar el sistema actual. Se debe tener presente que la información de cualquier sistema manual o mecanizado debe reunir tres atributos básicos: confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Es conveniente que de acuerdo con su disponibilidad presupuestaria, la Municipalidad de Heredia gestione la adquisición de un nuevo edificio, que brinde espacio físico adecuado para ejecutar las labores de los funcionarios; así como, brindar una mejor atención al público en general. Otro aspecto importante en la adquisición de un nuevo edificio, es tomar en consideración una plataforma de servicios como se propone en el punto 5.1.1 del capítulo V: ventanilla única para trámite de documentos, así como una oficina de información al contribuyente. Esto permite que las secciones de Catastro y Patentes entre otras, puedan ejercer las funciones de manera más eficiente y los mandos medios puedan cumplir con su labor de gerenciar. Estas ventanillas se encargarían: una de ubicar e informar al contribuyente y la otra de recibir documentación; como por ejemplo: las declaraciones del impuesto sobre bienes inmuebles, solicitud de licencias de patentes, entre otras; lo cual facilita que los empleados quienes actualmente tienen a cargo estas funciones, puedan ejercer más control en ellas.

Una buena capacitación ayudará a alcanzar el éxito conjunto y puede ser usada como agente modificador de actitudes y conductas; y como difusor de conocimientos, para el desempeño eficaz de las responsabilidades y funciones que deben asumir los empleados municipales, ante las exigencias de los cambios propuestos. Ello permite el mantenimiento de un ambiente de trabajo adecuado, seguro e inspirador de confianza y motivación, con lo cual se logra, dependiendo de las circunstancias, la consecución de una congruencia de metas entre ayuntamiento, empleados y comunidad.

Las municipalidades facilitarán a los contribuyentes, la herramienta para que paguen sus deudas, ya sea en la municipalidad, o en otros lugares como: supermercados, bancos, cooperativas, entre otros; y la utilización de los sistemas electrónicos, haciendo los pagos por medio de tarjetas de crédito o débito, cheques y cualquier otro avance tecnológico que surja (recaudadores externos e internos) como lo estipulan los artículos 2, 4 inciso f), 13 inciso e), del Código Municipal. Esta herramienta debe ser aprovechada por la institución; porque le

ayudaría a disminuir el pendiente de cobro y captar mayores recursos, con el fin de cumplir con el desarrollo de la comunidad.

La municipalidad debe procurar una gestión de cobro más efectiva y eficiente, lo cual permitiría llevar a cabo una modernización de la administración pública. Los jefes son los responsables de planificar y adecuarse a esas nuevas circunstancias, de manera que, puedan satisfacer las necesidades institucionales y las de la comuna.

- **El Sr. Regidor Nelson Rivas**, señala que no le gusta hablar mal de ninguna persona, sin embargo considera que no hay cambio de actitud en los funcionarios. Indica que hay funcionarios que debe ser que no quieren a la institución. Es lamentable que se han realizado diversos estudios y todos lo reflejan lo mismo, de manera que no tiene nada nuevo que descubrir, por lo que se pregunta ¿será que no quieren trabajar más para la institución?, porque desde hace mucho tiempo se viene hablando de lo mismo y nos e cambia en nada.
- **El Sr. Presidente Víctor Alfaro** agrega que los funcionarios no han sido lo más leales para defender los ideales de esta institución y trabajar por ella. Siente que ha habido pereza para desarrollar los mejores sistemas en pro del desarrollo de la institución y todo eso se refleja en los estudios que se han realizado por diversas personas en la Municipalidad. Le agradece a la Licda. Denia Carrillo por el trabajo que ha realizado y sobre todo por haber escogido la Municipalidad para realizar su proyecto de tesis.
- Indica que las recomendaciones se tomarán en cuenta para desarrollarlas en la Municipalidad, de ahí que el documento se va a trasladar a la Alcaldía Municipal.

**“A CONTINUACIÓN LA PRESIDENCIA TRASLADA EL DOCUMENTO PRESENTADO EN ESTA AUDIENCIA POR LA LICDA. DENIA MA. CARRILLO, A LA ALCALDÍA MUNICIPAL CON EL FIN DE QUE LO ANALICE Y VALORE CADA UNA DE LAS RECOMENDACIONES EXTERNADAS EN EL MISMO”**

- b. María Duarte Mora – Asociación de Vecinos Monte Rosa  
Asunto: Botaderos de basura, lotes sucios, ayuda para realizar proyectos.
- **La Sra. María Duarte** brinde un saludo al Concejo Municipal e indica que están esperando la ayuda del Concejo Municipal con el fin de eliminar la basura de las calles y la basura no tradicional. Por otro lado se deben limpiar los lotes vacíos, ya que tienen mucho monto y es peligroso para los vecinos que viven cerca de ellos, de manera que se les puede enviar notas a los dueños para que realicen la limpieza respectiva, de lo contrario la Municipalidad puede limpiarlos y cobrarle al dueño de la propiedad.
  - Para finalizar agrade a la Municipalidad por la limpieza que le dieron al parquecito y espera que se les ayude en las gestiones que han realizado el día de hoy.
  - **El Sr. Regidor Nelson Rivas** le ofrece la ayuda por lo que se le solicita a la señora María Duarte que se comunique con su persona y con el Concejo de Distrito de Ulloa para coordinar las acciones a tomar en este caso.
  - **El Sr. Javier Carvajal, Alcalde Municipal** señala que se enviará una prevención a los vecinos que no han limpiado los lotes para que procedan de inmediato.

**“SEGUIDAMENTE LA PRESIDENCIA REMITE ESTA AUDIENCIA A LA ALCALDÍA MUNICIPAL CON EL FIN DE QUE LE DE EL TRÁMITE RESPECTIVO”**

- c. Jaime Noé Aguirre Alemán  
Asunto: Vender helados Dos Pinos en las afueras del Conservatorio De Castilla.
- **A continuación el Sr. Jaime Noé Aguirre** brinda un saludo al Concejo Municipal e indica que el motivo de solicitar la audiencia es para solicitar un permiso para vender helados por fuera del Colegio Castilla, ya que él tiene una discapacidad y por lo mismo no puede trabajar en otro tipo de empresas o industrias. Indica que cuenta con el permiso del Colegio

Castella, pero desea que se le brinde la ayuda con el fin de que la Policía Municipal no le decomise su mercadería y perder toda la inversión que hace en este tipo de venta.

**"LA PRESIDENCIA REMITE ESTA AUDIENCIA A LA ALCALDÍA MUNICIPAL CON EL FIN DE QUE VALORE Y ESTUDIE LA POSIBILIDAD DE PERMISO QUE SOLICITA EL SR. JAIME NOÉ AGUIRRE"**

**SIN MÁS ASUNTOS QUE TRATAR, SE DA POR CONCLUÍDA LA SESIÓN AL SER LAS VEINTE HORAS.**

**VÍCTOR ALFARO ULATE  
PRESIDENTE MUNICIPAL**

**FLORY ÁLVAREZ RODRÍGUEZ  
SECRETARIA CONCEJO MUN.**

far/sjm.