



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA
RICA SEDE REGIONAL, SAN CARLOS

*PLAN ESTRATÉGICO FUNCIONAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA
MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS*

PROFESOR ASESOR:

M.A.E. RONY RODRÍGUEZ BARQUERO

RESPONSABLES:

ANNIA MARCELA HIDALGO MATAMOROS

WENDY ZARATE ALVARADO

II SEMESTRE, 2010



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SEDE
SAN CARLOS

*“Plan Estratégico Funcional para la optimización de la Gestión Tributaria de la
Municipalidad de San Carlos”*



TRABAJO FINAL PRESENTADO POR:

Annia Marcela Hidalgo Matamoros

Wendy Zárate Alvarado

PROFESOR ASESOR:

M.A.E. Rony Rodríguez Barquero

PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

Bachiller en Administración de Empresas

San Carlos, Octubre 2010



AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a Dios todo poderoso por darnos la vida y por habernos dotado de talentos, carismas y dones que ponemos al servicio de las personas que nos rodean.

Agradecemos al señor Lic. Leonidas Vásquez Arias, por la oportunidad que nos brindó para realizar la Práctica de Especialidad en la Municipalidad de San Carlos. Muchas gracias por su confianza, respeto, apoyo y amabilidad con la cual nos trato.

A nuestro profesor asesor el M.A.E. Rony Rodríguez Barquero, agradecemos su dedicación, corrección y buenas ideas que nos brindo durante el desarrollo de la práctica.

A nuestra amiga y profesora la MAP. Gabriela Víquez Paniagua por las palabras de ánimo, optimismo y confianza que nos ha dado durante el transcurso de nuestra carrera.



DEDICATORIA

Annia Marcela Hidalgo Matamoros

Gracias a Dios y a la Virgen María ha llegado este momento, tantas alegrías, sacrificios, amigos y experiencias vividas durante el logro de un sueño: ser profesional. Quiero dedicar este trabajo a mi familia, por la educación, apoyo, ánimo y amor que me han demostrado durante mi vida. A mi papá Adrián Hidalgo Víquez y a mi mamá M Enid Matamoros Salas, por todos los sacrificios que han realizado para mi superación personal y profesional. A mis hermanos Andreína, Diego, María de los Ángeles y Adriana, por ser mi inspiración. Papi, mami y hermanos los amo y les dedico estos años de esfuerzo y estudio que hemos realizado juntos.

Wendy Zárate Alvarado

“He luchado mucho por mis sueños, he ido en contra de mis escasos recursos para alcanzar mis metas, nunca me he dejado derrotar por un no, si me he caído nueve veces, estoy segura que me he levantado diez, y hoy, me encuentro a la salida de una de las mejores y más difíciles etapas de mi vida, y no hubiese podido estar donde estoy si no fuese por la ayuda de mis padres, a quienes dedico orgullosamente y le entrego como fruto de mi dedicación este nuestro trabajo, para ti Mami y Papi, los amo con toda mi alma, gracias por todo lo que han hecho de mi.”



RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se muestra el Plan Estratégico – Funcional del Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos. Dicho plan fue creado con la finalidad de contribuir a la mejora en la gestión tributaria municipal.

El plan aquí presentado se construyó a partir de diagnósticos construidos con base en el modelo de las 7's de Mckinsey, el análisis PEST y el análisis Benchmarking con las municipalidades de San José y Alajuela.

Como producto del trabajo se obtuvo un diagnóstico externo, un diagnóstico interno, la propuesta de factores críticos de éxito y objetivos estratégico – funcionales para el Departamento de Administración Tributaria. También se desarrollaron planes operativos que involucran a la Administración Tributaria en general y a cada una de sus unidades. Se propone también un mecanismo de implementación y evaluación del plan, que incluye tableros de control para medir el avance en el cumplimiento de los objetivos.

Palabras claves: Plan Estratégico-Funcional, Administración Tributaria, 7S de Mckinsey, Análisis PEST, Benchmarking, Factores Críticos de Éxito, Implementación de la Estrategia, Evaluación de la Estrategia, Tableros de Control, Municipalidad de San Carlos.



ABSTRACT

The aim of this paper is to illustrate the process of creating a Functional/Strategic Plan for the Tax Administration Department of the City Hall in San Carlos. This material contributes to a proper municipal tax management.

This Functional/Strategic Plan emerges as a result of the McKinsey's 7s Model analysis, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis and the Benchmarking tool, with the City Halls located in San Jose and Alajuela.

As a result, it was possible to obtain an external and internal diagnosis of the tax department, the proposed Critical Success Factors and the strategic objectives- functional to the Tax Administration Department. Moreover, the operative plans were developed and related each unit and the Tax Administration Department in general, and a final chapter corresponding to Implementation and Evaluation of Strategy is included with the purpose of cooperating with a divulgation plan to all the members in the department through a number of proposals for implementation. In addition, control tables to measure the accomplishment of the objectives by using indicators to each one were also included.

Key Words: Strategic Plan-Functional, Tax Administration, Mckinsey's 7S, SWOT Analysis, Benchmarking, Critical Success Factors, Strategy Implementation, Evaluation of the Strategy, control tables, Municipalidad de San Carlos



TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL TRABAJO..... | 5 |
| 1.1. MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS | 5 |
| 1.1.1. Antecedentes sobre la Creación del Cantón | 5 |
| 1.1.2. División Político Administrativa..... | 6 |
| 1.1.3. Creación del Palacio Municipal..... | 6 |
| 1.1.4. Generalidades de la Administración Tributaria..... | 7 |
| a. Estructura Administrativa | 7 |
| b. Funciones..... | 7 |
| c. Misión..... | 10 |
| d. Visión | 10 |
| 1.2. CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA | 10 |
| 1.2.1. Tributos..... | 10 |
| a. Impuestos | 10 |
| b. Tasas | 11 |
| c. Contribución Especial:..... | 11 |
| d. Precios Públicos: | 11 |
| 1.2.2. Funciones de la Administración Tributaria Municipal..... | 12 |
| a. Patentes | 14 |
| b. Cobros..... | 14 |
| c. Bienes Inmuebles | 14 |
| d. Inspectores | 14 |
| e. Servicio al cliente | 15 |
| f. Catastro | 15 |
| 1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN | 16 |
| 1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA: DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA..... | 17 |
| 1.5. PROBLEMA ATENDIDO | 18 |
| 1.5.1. Justificación del estudio | 18 |
| 1.5.2. Planteamiento del Problema..... | 18 |
| 1.5.3. Objetivos..... | 18 |
| a. Objetivo General | 18 |
| b. Objetivos Específicos | 19 |
| 1.6. ALCANCES DEL TRABAJO..... | 19 |
| 1.7. LIMITACIONES DEL TRABAJO | 19 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 21 |



| | |
|---|-----------|
| 2.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN, ESTRATEGIA Y POLÍTICAS | 21 |
| 2.1.1. Planeación | 21 |
| 2.1.2. Estrategias | 21 |
| 2.1.3. Políticas..... | 21 |
| 2.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | 22 |
| 2.2.1. Proceso de Administración Estratégica | 22 |
| a. Concepto de Administración Estratégica | 22 |
| b. Tareas de de la Administración Estratégica | 22 |
| c. Práctica de los Procesos Estratégicos | 26 |
| d. Encargados de Desempeñar las cinco tareas de la Administración Estratégica | 27 |
| 2.3. EL AMBIENTE EXTERNO | 27 |
| 2.3.1. Concepto de Macro Ambiente | 28 |
| 2.3.2. Herramientas para el análisis | 29 |
| a. Análisis PEST | 29 |
| b. Benchmarking..... | 30 |
| 2.4. AMBIENTE INTERNO | 32 |
| 2.4.1. Herramientas para el análisis | 32 |
| a. 7's de Mckinsey..... | 33 |
| 2.5. ANÁLISIS FODA | 48 |
| 2.5.1. Parte Interna..... | 49 |
| a. Elemento Internos del FODA | 49 |
| 2.5.2. Parte Externa | 49 |
| a. Elementos Externos del FODA | 49 |
| 2.6. MAPAS ESTRATÉGICOS | 50 |
| 2.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL | 52 |
| 2.8. ESTRATEGIA FUNCIONAL | 54 |
| 2.8.1. Decisión de Suministro: Ubicación de Funciones..... | 54 |
| 2.8.2. Opción Estratégica: Selección de la Mejor Estrategia | 55 |
| a. Construcción de Escenarios Corporativos | 55 |
| CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO | 57 |
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 57 |
| 3.1.1. Descriptiva | 57 |
| 3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN | 57 |
| 3.2.1. Fuentes Primarias | 57 |



| | |
|---|-----------|
| 3.2.2. Fuentes Secundarias..... | 58 |
| a. Fuentes Secundarias Internas..... | 58 |
| b. Fuentes Secundarias Externas..... | 58 |
| 3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | 58 |
| 3.3.1. Cuestionario..... | 58 |
| 3.3.2. Entrevista Personal..... | 59 |
| 3.4. METODOLOGÍA ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLAN MUNICIPAL CON EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA..... | 59 |
| 3.5. METODOLOGÍA ANÁLISIS EXTERNO..... | 60 |
| 3.5.1. Benchmarking..... | 60 |
| 3.5.2. Análisis PEST | 61 |
| 3.6. METODOLOGÍA ANÁLISIS INTERNO | 63 |
| 3.7. METODOLOGÍA PARA LA CODIFICACIÓN APLICADA..... | 63 |
| | |
| CAPÍTULO IV. PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL | 66 |
| | |
| 4.1. ASPECTOS INSTITUCIONALES ESTRATÉGICOS..... | 66 |
| 4.1.1. Objetivos Estratégicos | 67 |
| 4.1.2. Políticas Institucionales | 68 |
| 4.1.3. Plan del Alcalde Municipal..... | 69 |
| 4.1.4. Análisis FODA de la Municipalidad de San Carlos | 70 |
| a. Fortalezas:..... | 70 |
| b. Oportunidades:..... | 71 |
| c. Debilidades:..... | 73 |
| d. Amenazas..... | 75 |
| 4.1.5. Proyectos Municipales de Desarrollo Institucional | 76 |
| a. Organización y Procedimientos: | 76 |
| | |
| CAPÍTULO V. ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA MUNICIPAL CON EL DEPARTAMENTO TRIBUTARIO..... | 80 |
| | |
| 5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA MUNICIPALIDAD..... | 80 |
| 5.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y SUS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO..... | 81 |
| 5.3. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO-FUNCIONAL..... | 85 |
| | |
| CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO | 88 |
| | |
| 6.1. BENCHMARKING UTILIZANDO EL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY..... | 88 |



| | |
|---|------------|
| 6.2. ANÁLISIS PEST | 105 |
| 6.2.1. Estudio Político- Legal..... | 105 |
| a. Código de Normas y Procedimientos Tributarios Municipales | 106 |
| b. La Reforma a la Ley de Zonas Francas | 106 |
| c. Pronunciamiento sobre el impuesto de Patentes, por parte de la Procuraduría General de la Republica..... | 108 |
| d. Reforma a la ley de patentes de licores | 108 |
| e. Reglamentos municipales:..... | 109 |
| 6.2.2. Estudio Económico | 111 |
| a. Presupuesto municipal | 111 |
| b. Ingresos Municipales | 116 |
| 6.2.3. Estudio Socio-Cultural | 139 |
| a. Demografía | 139 |
| b. Índice de Desarrollo Social | 148 |
| c. Servicios Básicos..... | 154 |
| 6.2.4. Estudio Tecnológico..... | 157 |
| a. Sistema IVR | 157 |
| b. Software Help Desk | 157 |
| c. Página Web de la Municipalidad | 158 |
| 6.3. RESULTADO DEL ANÁLISIS PEST | 159 |
| 6.3.1. Oportunidades y Amenazas Político Legales..... | 159 |
| 6.3.2. Oportunidades y Amenazas Económicas | 160 |
| 6.3.3. Oportunidades y Amenazas Socio-Culturales | 161 |
| 6.3.4. Oportunidades y Amenazas Tecnológicas..... | 164 |
| 6.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA | 164 |
| | |
| CAPÍTULO VII. ANÁLISIS INTERNO..... | 168 |
| | |
| 7.1. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE LAS 7'S DE MCKINSEY..... | 168 |
| 7.1.1. Unidad de Inspección | 168 |
| 7.1.2. Unidad de Patentes | 171 |
| 7.1.3. Unidad de Bienes Inmuebles | 173 |
| 7.1.4. Unidad de Plataforma de Servicios | 174 |
| 7.1.5. Unidad de Cobro..... | 178 |
| 7.1.6. Unidad de Catastro..... | 183 |
| 7.2. RESULTADO DE LAS 7'S DE MCKINSEY..... | 186 |
| 7.2.1. Estrategia | 186 |
| 7.2.2. Estructura | 187 |
| 7.2.3. Sistema | 187 |



| | |
|---|------------|
| 7.2.4. Estilo | 188 |
| 7.2.5. Personal | 188 |
| 7.2.6. Habilidades | 189 |
| 7.2.7. Valores compartidos..... | 189 |
| 7.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA..... | 190 |

CAPÍTULO VIII. PLAN ESTRATÉGICO FUNCIONAL 193

| | |
|---|------------|
| 8.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 193 |
| 8.2. DIRECCIÓN FUNCIONAL DEL DAT | 193 |
| 8.3. ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA..... | 194 |
| 8.3.1. Descripción de la Tabla..... | 194 |
| a. FCE 1. Coordinación efectiva con la Alcaldía y los demás departamentos de la Municipalidad | 195 |
| b. FCE 2. Conocimiento de las Funciones y Normativas de la Administración Tributaria.. | 196 |
| c. FCE 3. Mecanismos de recaudación adecuados | 196 |
| d. FCE 4. Seguimiento a los contribuyentes | 197 |
| e. FCE 5. Cumplimiento de las normas tributarias | 198 |
| f. FCE 6. Comunicación con el contribuyente..... | 198 |
| g. FCE 7. Coordinación con el Gobierno Central, sus Dependencias y otras Instituciones en lo Correspondiente a la Tributación Municipal. | 199 |
| h. FCE 8. Servicio al Cliente..... | 199 |
| 8.4. MAPA ESTRATÉGICO DEL DAT..... | 200 |
| 8.5. PLANES OPERATIVOS..... | 203 |
| 8.5.1. Objetivo 1. Mejorar la integración entre la Administración Tributaria, la Alcaldía y los demás departamentos de la Municipalidad. | 203 |
| 8.5.2. Objetivo 2. Contar con personal altamente calificado | 204 |
| 8.5.3. Objetivo 3. Contar con políticas y reglamentos de la Administración Tributaria bien definidos y aprobados tanto por la Alcaldía como por el Concejo Municipal. | 206 |
| 8.5.4. Objetivo 4. Incrementar el índice de recaudación | 207 |
| 8.5.5. Objetivo 5. Contar con información completa y actualizada de los contribuyentes | 208 |
| 8.5.6. Objetivo 6. Cumplir con las normas tributarias establecidas a nivel tanto Nacional como Municipal | 209 |
| 8.5.7. Objetivo 7. Mantener una comunicación efectiva con el contribuyente | 209 |
| 8.5.8. Objetivo 8. Mantener una coordinación eficaz con el gobierno central, sus dependencias y otras instituciones en lo correspondiente a la tributación municipal..... | 210 |
| 8.5.9. Objetivo 9. Brindar un servicio personalizado y eficiente al contribuyente | 212 |



CAPÍTULO IX. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ... 214

9.1. CONDUCCIÓN DEL PROCESO 214

9.2. ACOMPAÑAMIENTO DEL PROCESO..... 214

9.2.1. Mercadeo..... 215

9.2.2. Coordinación..... 215

9.2.3. Capacitación 215

9.2.4. Normativa 215

9.2.5. Recaudación 215

9.3. VINCULACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 215

9.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN 216

9.5. PROPUESTA PARA POSICIONAR LAS ESTRATEGIAS EN LOS COLABORADORES 216

9.6. EVALUACIÓN Y EVENTUAL CORRECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 217

9.6.1. Evaluación..... 217

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 229

CONCLUSIONES..... 229

RECOMENDACIONES..... 231

LITERATURA CITADA..... 233

APÉNDICES 235

APÉNDICE 1. GUÍA PARA EL BENCHMARKING 235

APÉNDICE 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 239

ANEXOS 240

ANEXO 1. GUÍA PARA UTILIZAR EL MODELO DE LAS 7S EN EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL . 240



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| TABLA 1. CLASIFICACION DE LOS VALORES..... | 47 |
| TABLA 2. CODIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA | 63 |
| TABLA 3: CODIFICACIÓN DE LOS ELEMNTOS DEL ANÁLISIS EXTERNO..... | 64 |
| TABLA 4: CODIFICACIÓN DE LOS ELEMNTOS DEL ANÁLISIS INTERNO | 64 |
| TABLA 5: OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS | 80 |
| TABLA 6. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA | 81 |
| TABLA 7. RESUMEN DE LAS FUNCIONES DEL DAT..... | 83 |
| TABLA 8. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DEL DAT | 83 |
| TABLA 9. FCE NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LAS FUNCIONES DEL DAT..... | 84 |
| TABLA 10: ALINEAMIENTO ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LAS FUNCIONES Y UNIDADES TRIBUTARIAS. | 85 |
| TABLA 11: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING .88 | |
| TABLA 12: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING. | 92 |
| TABLA 13: ANÁLISIS DEL SISTEMA DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING. | 94 |
| TABLA 14: ANÁLISIS DEL ESTILO DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING..... | 97 |
| TABLA 15: ANÁLISIS DEL PERSONAL DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING | 98 |
| TABLA 16: ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING | 102 |
| TABLA 17: ANÁLISIS DE LOS VALORES DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING . | 103 |
| TABLA 18: PRESUPUESTO ORDINARIO 2007-2010 DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS | 115 |
| TABLA 19: ANÁLISIS PRESUPUESTAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS..... | 115 |
| TABLA 20. INGRESOS CORRIENTES POR CONCEPTO DEL AÑO 2002 AL AÑO 2006 | 117 |
| TABLA 21. INGRESOS CORRIENTES POR CONCEPTO DEL AÑO 2007 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010... 121 | |
| TABLA 22: PRINCIPALES CONCEPTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA | 126 |
| TABLA 23. INGRESOS CORRIENTES ANUALES | 127 |
| TABLA 24. REPORTE DE INGRESO POR DISTRITO | 128 |
| TABLA 25: ANTIGÜEDAD DE SUELDOS..... | 131 |
| TABLA 26. PENDIENTE POR CONCEPTO DEL AÑO 2002 AL AÑO 2006 | 131 |
| TABLA 27. PENDIENTE POR CONCEPTO DEL AÑO 2007 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010..... | 132 |
| TABLA 28: PENDIENTE POR CONCEPTO DEL AÑO 2007 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010 | 133 |
| TABLA 29: RELACIÓN INGRESOS VERSUS PENDIENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS | 135 |
| TABLA 30: INCOBRABLES POR CONCEPTO..... | 136 |
| TABLA 31: PENDIENTE DEL SECTOR GOBIERNO..... | 137 |
| TABLA 32: ESTADO DE COBRO DE CONTRIBUYENTES..... | 138 |
| TABLA 33. DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA DEL CANTÓN DE SAN CARLO06Fs | 140 |
| TABLA 34: ANÁLISIS CANTÓN Nº 10; SAN CARLOS, PROVINCIA Nº 2; ALAJUELA | 140 |
| TABLA 35. RELACIÓN CANTÓN-PAÍS..... | 141 |



| | |
|---|-----|
| TABLA 36. CRECIMIENTO ANUAL DE LA POBLACIÓN (%)..... | 141 |
| TABLA 37. POBLACIÓN QUE HABITA EN EL SECTOR URBANO-RURAL..... | 142 |
| TABLA 38. CANTIDAD DE CONTRIBUYENTES POR DISTRITO..... | 142 |
| TABLA 39. PATENTES POR DISTRITO..... | 143 |
| TABLA 40: ESTADÍSTICAS DE PATENTES..... | 144 |
| TABLA 41. PROPIEDADES POR DISTRITO..... | 147 |
| TABLA 42. PORCENTAJE DE TENENCIA DE ARTEFACTOS Y SERVICIOS EN LA VIVIENDA..... | 149 |
| TABLA 43. PORCENTAJE DE VIVIENDAS EN LAS CUALES SE TIENE ACCESO A INTERNET, SEGÚN TIPO DE CONEXIÓN UTILIZADA..... | 149 |
| TABLA 44: ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL POR DISTRITO SEGÚN VARIABLES..... | 150 |
| TABLA 45: POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS POR NIVEL DE EDUCACIÓN..... | 152 |
| TABLA 46: AGENCIAS BANCARIAS LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS..... | 152 |
| TABLA 47: ÍNDICE DE POBREZA HUMANA..... | 153 |
| TABLA 48: VARIABLES DEL INDICE DE POBREZA HUMANA..... | 154 |
| TABLA 49: CENTROS DE FORMACIÓN EDUCATIVA DEL CANTÓN DE SAN CARLOS..... | 154 |
| TABLA 50: CENTROS DE ATENCIÓN DE SALUD DEL CANTÓN DE SAN CARLOS..... | 155 |
| TABLA 51: CANTIDAD DE PUESTOS DE SEGURIDAD DEL CANTÓN DE SAN CARLOS..... | 156 |
| TABLA 52. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POLÍTICO LEGALES..... | 159 |
| TABLA 53: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ECONÓMICAS..... | 161 |
| TABLA 54: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS SOCIO-CULTURALES..... | 161 |
| TABLA 55: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS SOCIO-CULTURALES..... | 164 |
| TABLA 56: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA..... | 164 |
| TABLA 57: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE INSPECTORES..... | 168 |
| TABLA 58: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE PATENTES..... | 171 |
| TABLA 59: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE BIENES INMUEBLES..... | 173 |
| TABLA 60: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE PLATAFORM DE SERVICIOS..... | 174 |
| TABLA 61: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE COBRO..... | 178 |
| TABLA 62: 7'S DE MCKINSEY DE LA UNIDAD DE CATATRO..... | 183 |
| TABLA 63: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LA ESTRATEGIA..... | 186 |
| TABLA 64: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LA ESTRUCTURA..... | 187 |
| TABLA 65: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LA ESTRATEGIA..... | 187 |
| TABLA 66: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN EL ESTILO..... | 188 |
| TABLA 67: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN EL PERSONAL..... | 188 |
| TABLA 68: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LAS HABILIDADES..... | 189 |
| TABLA 69: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LOS VALORES COMPARTIDOS..... | 189 |
| TABLA 70: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA..... | 190 |
| TABLA 71. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... | 195 |
| TABLA 72. ESTRATEGIA PARA EL FCE 1..... | 195 |
| TABLA 73. ESTRATEGIA PARA EL FCE 2..... | 196 |
| TABLA 74. ESTRATEGIA PARA EL FCE 3..... | 196 |
| TABLA 75. ESTRATEGIAS PARA EL FCE 4..... | 197 |
| TABLA 76. ESTRATEGIAS PARA EL FCE 5..... | 198 |



| | |
|--|-----|
| TABLA 77. ESTRATEGIA PARA EL FCE 6 | 198 |
| TABLA 78. ESTRATEGIA PARA EL FCE 7 | 199 |
| TABLA 79. ESTRATEGIA PARA EL FCE 8 | 199 |
| TABLA 80. DEFINICIÓN DE CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO..... | 200 |
| TABLA 81. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 1..... | 203 |
| TABLA 82. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 2..... | 204 |
| TABLA 83. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 3..... | 206 |
| TABLA 84. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 4..... | 207 |
| TABLA 85. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 5..... | 208 |
| TABLA 86. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 6..... | 209 |
| TABLA 87. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 7..... | 209 |
| TABLA 88. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 8..... | 210 |
| TABLA 89. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 9..... | 212 |
| TABLA 90. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 1.1.1..... | 219 |
| TABLA 91. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 2.1.1..... | 220 |
| TABLA 92. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 3.1.1..... | 221 |
| TABLA 93. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 4.1.1..... | 222 |
| TABLA 94. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 5.1.1..... | 223 |
| TABLA 95. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 6.1.1..... | 224 |
| TABLA 96. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 7.1.1..... | 225 |
| TABLA 97. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 8.1.1..... | 226 |
| TABLA 98. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 9.1.1..... | 227 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1: MAPA DE LOS DISTRITOS DEL CANTON DE SAN CARLOS | 6 |
| FIGURA 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS..... | 16 |
| FIGURA 3: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE HACIENDA..... | 18 |
| FIGURA 4: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS | 23 |
| FIGURA 5: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 24 |
| FIGURA 6: ESQUEMA REPRESENTATIVO DE LA ESTRATEGIA REAL DE UNA COMPAÑÍA | 25 |
| FIGURA 7: COMPONENTES DEL AMBIENTE EXTERNO..... | 28 |
| FIGURA 8. ANÁLISIS PEST..... | 29 |
| FIGURA 9. PASOS PARA REALIZAR UN BENCHMARKING | 32 |
| FIGURA 10. EL MODELO DE LAS SIETE-S..... | 35 |
| FIGURA 11: ELEMENTOS DEL FODA..... | 48 |
| FIGURA 12. EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO | 51 |
| FIGURA 13: MISIÓN Y VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS..... | 66 |
| FIGURA 14: PLAN DEL ALCALDE MUNICIPAL, 2007-2010 | 70 |
| FIGURA 15: DISTRITOS DEL CANTÓN DE SAN CARLOS..... | 148 |
| FIGURA 16. MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA | 202 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO 1: ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO PRESUPUESTO DEL MUNICIPIO DE SAN CARLOS | 116 |
| GRÁFICO 2: PRINCIPALES CONCEPTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA..... | 126 |



INTRODUCCIÓN

El Departamento de Administración Tributaria fue creado en el año 2000 para iniciar sus labores de gestión para la recaudación de los tributos municipales, en los últimos años se ha procurado mejorar dicha gestión con la finalidad de incrementar el índice de recaudación, y de este modo aportar mayores sumas de dinero al desarrollo cantonal.

Es por tal motivo que el Departamento ha tenido la necesidad de crear un Plan que guíe su accionar diario hacia su principal objetivo, un plan que involucre a cada una de las seis unidades que lo conforman, a saber, Patentes, Cobros, Inspección, Bienes Inmuebles, Plataforma de Servicio y el Catastro Municipal, para que como equipo, se trabaje en conjunto hacia un mismo norte. Este es un plan muy particular, ya que será creado para un departamento del nivel funcional, por tanto se denominará para nuestros efectos un Plan Estratégico-Funcional.

El presente trabajo contiene el desarrollo de diez capítulos:

En el primero se recopilan todos los antecedentes de la Municipalidad y del Departamento de Administración Tributaria. Se comenta la historia de la creación del cantón de San Carlos, su división política, la historia de la creación del Palacio Municipal y todas las generalidades del Departamento de Administración Tributaria, tales como sus funciones, su estructura, misión, visión y su ubicación dentro del organigrama Municipal.

El segundo capítulo resume la base teórica de la administración sobre la cual se fundamenta el proceso del estudio. Este capítulo alberga los conceptos para una mejor comprensión del lector sobre las técnicas utilizadas para responder a los objetivos propuestos en el estudio.

El tercer capítulo se enfoca en describir la justificación, problema y objetivos del estudio. Las principales fuentes de las cuales se obtendrá la información requerida para la construcción del plan y el método que se utilizará para la realización del diagnóstico interno y externo del trabajo.



En el cuarto capítulo se recopila un extracto de la información relacionada con el Departamento de Administración Tributaria, y necesaria para el desarrollo del plan, encontrada en el Plan de Desarrollo Municipal 2008-2012 con el que trabaja la Municipalidad actualmente.

En el capítulo cinco se toman los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal y se alinean con las funciones de la Administración Tributaria. Este capítulo es primordial para el desarrollo del plan del Departamento, ya que con él se cumple la particularidad de combinar la parte estratégica de la Municipalidad con la parte funcional del departamento y poder así obtener como resultado la base para el desarrollo del Plan Estratégico-Funcional.

En el sexto capítulo usted podrá leer paso a paso el diagnóstico externo que se realizó con la ayuda de dos grandes herramientas. La primera de ellas es el Benchmarking, el cual fue aplicado a las Municipalidades de San José y Alajuela, dándonos un mayor panorama de la gestión tributaria utilizada encada una de ellas. La segunda es el análisis PEST, con el cual se analizaron los elementos políticos, sociales, económicos y tecnológicos de la Municipalidad de San Carlos.

El análisis interno del Departamento de Administración Tributaria se localiza en el capítulo siete. El cual fue realizado con una herramienta muy convencional denominada el Modelo de las 7's de Mckinsey, que permitió analizar los elementos estratégicos, estructurales, de personal, sistemas, estilo, habilidades y valores de cada una de las unidades que conforman el Departamento.

El octavo capítulo contempla el Plan Estratégico – Funcional en concreto. Cada uno de los objetivos generales obtenidos del análisis de cada uno de los Factores Críticos de Éxito, con su respectivo plan operativo que refleja el actuar de cada una de las seis unidades.

En el noveno capítulo, se elabora una propuesta para la implementación de la estrategia, que incluye la conducción del proceso, el acompañamiento, la vinculación de la estrategia con la organización, la elaboración de los planes de acción y evaluación de la estrategia.



Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones que surgieron como resultado de la elaboración del plan estratégico-funcional para el Departamento de Administración Tributaria.



*A*NTECEDENTES DEL TRABAJO

CAPITULO I



CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

1.1.1. Antecedentes sobre la Creación del Cantón

Durante la primera administración de don Ricardo Jiménez Oremono, el 26 de Setiembre de 1911, por Ley N° 17, se le otorgó el título de Villa a la población de La Unión; cambiándole el nombre por Quesada, cabecera del cantón creado en esa oportunidad. Posteriormente, el 8 de julio de 1953, durante el gobierno de don Otilio Ulate Blanco, se decretó la Ley N° 1601, que le confirió a la Villa, la categoría de ciudad.

El 5 de septiembre de 1912, se llevó a cabo la primera sesión del Concejo de San Carlos, integrado por los regidores propietarios: Ramón Quesada, Presidente; Juan Gamboa Rodríguez, Vicepresidente; y Manuel González Cerdas, Fiscal. El secretario municipal fue don Juan Bautista Romero Ruiz y el Jefe Político don Ricardo Quesada Cabezas.

El alumbrado público eléctrico se instaló en julio de 1913, y la cañería se inauguró en 1927, durante el primer y segundo gobierno de don Ricardo Jiménez Oremono, respectivamente.

El nombre del cantón según versión popular, se debe a unos nicaragüenses provenientes de San Carlos de Nicaragua, a principios del siglo XIX, se adentraron en nuestro territorio, por el afluente del río San Juan, que los indígenas denominaban Cutris pero que ellos bautizaron como San Carlos, nombre que posteriormente se generalizó para la región, y se asignó al cantón cuando se creó en 1911. Por Ley N° 17 del 26 de Setiembre de 1911, San Carlos se convirtió en el cantón décimo de la provincia de Alajuela, con cuatro distritos.

1.1.2. División Político Administrativa

El cantón está dividido en los distritos de Ciudad Quesada, Buena Vista, Florencia, Aguas Zarcas, Venecia, Pital, La Fortuna, La Tigra, La Palmera, Monterrey, Cutris, Venado y Pocosol. San Carlos es el cantón más extenso del país con una superficie de 3,343.98 kilómetros cuadrados que representa un 6.5% de la superficie total de Costa Rica. Su tamaño es tan grande que supera en área a las provincias de Cartago (3031 km²) y Heredia (2.673 Km²).

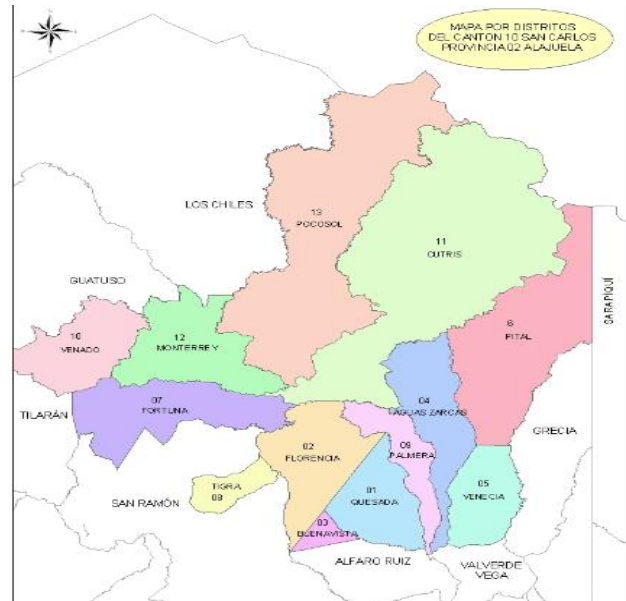


FIGURA 1: MAPA DE LOS DISTRITOS DEL CANTÓN DE SAN CARLOS

Fuente: Catastro Municipal de San Carlos.

1.1.3. Creación del Palacio Municipal

El primer Palacio Municipal de San Carlos es inaugurado en Octubre de 1947 por la Municipalidad, integrada por Higinio Vargas, Roberto Quiroz y Luis Hidalgo Quesada. El edificio tiene un costo de 30.000 colones y se ubica frente al parque, donde se realiza hoy la Feria del Agricultor, los días viernes.

El nuevo palacio se ubica en un terreno donde funciona por muchos años, instituciones educativas, como la Escuela Juan Chaves Rojas, el Liceo San Carlos y la Escuela de Enseñanza Especial.

La Municipalidad del periodo 1970-1974, compra el terreno a la Junta de Educación de la Escuela Juan Chaves Rojas, por la suma de 240.000 colones. Se construye su edificio, con un costo de 1.200.000 colones, financiado con fondos propios municipales. Dicho edificio se inaugura el día 27 de Abril de 1974.



1.1.4. Generalidades de la Administración Tributaria

Concebida como un sistema encargado de aplicar, percibir y fiscalizar los tributos, mediante una serie de normas que regulan las relaciones, entre las que se encuentran el Código Municipal, el Código de Normas y Procedimientos Tributarios, Ley de Control Interno, la Ley General de Administración Pública y demás Normativa vigente.

Está conformada por dos elementos: a-Estructura administrativa y b-Funciones de la Administración Tributaria.

a. Estructura Administrativa

Corresponde a la organización adoptada por la Administración para el cumplimiento de las funciones, en este sentido, lo importante es que se ejecuten conforme se describen a continuación y obtengan los resultados definidos en los programas de trabajo.

b. Funciones

Están definidas por las actividades que específicamente debe hacer la Administración, sin embargo la esencia es el control de los impuestos.

Las funciones se deben de cumplir con la debida coordinación para poder actuar con eficacia, y dichas funciones se agrupan en un conjunto de sistemas, a saber:

1. Sistema de dirección, coordinación y supervisión.
2. Sistema normativo.
3. Sistema operativo.
4. Sistema de apoyo.

❖ Sistema de Dirección, Coordinación y Supervisión

El rol consiste en definir las directrices necesarias para que la organización y las funciones de la administración de los tributos se efectúen en forma coordinada y supervisada con el fin de obtener en forma eficiente y eficaz los resultados debidamente planificados.



❖ Sistema Normativo

Está constituido por las funciones de:

⇒ Función de Complementación Legislativa

Su finalidad es dictar las normas e instrucciones que sean necesarias para la correcta aplicación de la ley. Es una acción complementaria a la labor legislativa que es de orden político. Además, incorpora la divulgación sistemática a través de un sistema de información al contribuyente.

⇒ Función de Programación y Sistemas de Trabajo (planificación)

Corresponde a esta función, la asignación a cada unidad de la Administración, la estructura que considere más adecuada para cumplir con sus labores, mediante la definición de las técnicas y sistemas de trabajo a emplear en la ejecución de las distintas tareas, principalmente las operativas. Adicionalmente, se enfoca en los programas de capacitación del personal de la administración, a fin que se desempeñen con eficacia sus labores.

❖ Sistema Operativo

Son las que permiten el cumplimiento de su cometido específico que es la administración de los impuestos y está conformado por las siguientes funciones:

- a. Recaudación
- b. Fiscalización
- c. Cobros

⇒ Recaudación

Tiene por finalidad principal proporcionar al sujeto pasivo el apoyo e información para que satisfaga voluntariamente su obligación, además incluye la precepción de los tributos. La función recaudatoria se realizará en tres etapas sucesivas:

- a. Voluntaria: el sujeto pasivo de la obligación tributaria cancelará sus obligaciones sin necesidad de actuación alguna por parte de la Administración Tributaria, distinta de la necesaria para operar el sistema de recaudación por medio de las oficinas de las entidades financieras y demás entes autorizados.



- b. Administrativa: la Administración Tributaria efectuará un requerimiento persuasivo de pago a los sujetos pasivos morosos.
- c. Ejecutiva: la recaudación se efectúa coactivamente, utilizando los medios legales establecidos y recurriendo a los órganos jurisdiccionales respectivos.

⇒ **Fiscalización**

Es la potestad de la administración para intervenir y demandar el cumplimiento por parte de los contribuyentes de sus obligaciones.

⇒ **Cobranza**

Tiene por objeto adoptar las medidas de carácter administrativo o iniciar los procedimientos judiciales de cobro coactivo de la deuda tributaria, y no obstante que el proceso este a cargo de órganos judiciales, siempre será responsabilidad de la administración velar por el curso del proceso hasta que extinga la deuda.

❖ **Sistema de Apoyo**

Tiene por finalidad el que las funciones del sistema operativo se desarrollen con eficiencia, mediante el aporte de información sistemática y permanente que produce un sistema integrado y no funciones separadas, se compone de las funciones de:

⇒ **Registro Único de Contribuyentes y Cuenta Corriente**

Permite a la administración tributaria identificar, clasificar y atribuir información de todas las personas obligadas al control tributario.

⇒ **Estadísticas**

Es la función encargada de determinar y sistematizar la información que requiere la Administración Tributaria para la toma de decisiones respecto a sus programas de trabajo. Estas funciones son orientadas a proporcionar el apoyo para la toma de decisiones y hacer eficiente y eficaz el actuar de la Administración Tributaria.



⇒ Sistema de Información

Esta función es imprescindible, no por el contenido de sí misma, sino porque es absolutamente necesaria para el desempeño de los otros sistemas de funciones. Es esencial para una Administración Tributaria moderna, la clasificación, procesamiento e interrelación de la enorme cantidad de información de los administrados, por lo que la Tecnología de la Información y Comunicación resulta vital.

c. Misión

Como Administración Tributaria trabajamos para brindar sustento financiero a los diferentes proyectos municipales y ofrecer un buen servicio a la comunidad Sancarleña, amparados en la normativa vigente, con un Sistema Integrado Municipal y personal con experiencia.

d. Visión

Posicionar a la Municipalidad de San Carlos como un gobierno local modelo en la Administración Tributaria, contando con tecnología de punta, personal calificado e integración institucional y gubernamental.

1.2. CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

1.2.1. Tributos

El Código de Normas y Procedimientos Tributarios en su artículo 4 los define como “las prestaciones en dinero (impuestos, tasas y contribuciones especiales), en que el Estado, en ejercicio de su poder de imperio, exige con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus funciones”, por lo general el ciudadano debe hacer su pago en efectivo, sin embargo hay excepciones establecidas por ley (Orozco, 2008).

Los tributos se clasifican en tres especies: Impuestos, tasas y contribuciones.

a. Impuestos

Pago en dinero por parte del contribuyente por una acción jurídica que no conlleva una participación del Estado para con el obligado.



Su principal característica se menciona en el capítulo IV de los Fundamentos de Finanzas Municipales, la cual hace referencia a la inexistencia de una reciprocidad directa e inmediata entre el pago que hace el contribuyente y la acción realizada por el Estado (IFAM, 2006).

b. Tasas

Son cuotas que los ciudadanos pagan de forma obligatoria por los servicios públicos que el Estado gestiona para la satisfacción de los mismos(IFAM, 2006).

Las tasas equivalen a un porcentaje sobre el costo de ofrecer el servicio público. En el artículo 74 del Código Municipal se establece que el precio considerará el costo del servicio más un 10% de utilidad, garantizando el desarrollo del servicio(IFAM, 2006).

c. Contribución Especial:

Prestación en dinero obligatoria por beneficios individuales generados por el Estado por medio de obras públicas o actividades especiales(IFAM, 2006).

d. Precios Públicos:

Prestación en dinero de forma obligatoria por la prestación de un servicio de naturaleza no tributaria y puede ser ofrecido por medio de un intermediario o empresa privada, por ejemplo: servicio de cementerio, servicio de acueducto, entre otros(Orozco, 2008).



1.2.2. Funciones de la Administración Tributaria Municipal

En el artículo 4 inciso e) del Código Municipal define la Administración Tributaria como el área encargada de “percibir y administrar los tributos y demás ingresos municipales”(Orozco, 2008).

Entre las principales funciones de la Administración Tributaria reguladas en el CNPT (Código de Normas y Procedimientos Tributarios), se mencionan las siguientes:

1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos municipales, en concordancia con las instrucciones impartidas por el Alcalde.
2. Participar y elaborar propuestas para definir la política, económica y tributaria municipal y su incidencia en la vida local.
3. Ejecutar la política tributaria de acuerdo a la política vigente.
4. Coordinar las acciones dirigidas a desarrollar los diferentes mecanismos de recaudación a los efectos a los contribuyentes el pago de los impuestos municipales.
5. Coordinar y controlar la inscripción y registro de los sujetos pasivos en su condición de contribuyentes o responsables.
6. Fiscalizar e investigar todo lo relativo a la aplicación de las leyes, Reglamentos y demás Jurisprudencias Tributarias Municipales, inclusive en los casos de exenciones y exoneraciones, así como prevenir, investigar y determinar las contravenciones, defraudaciones e infracciones tributarias previstas, además imponer las Sanciones correspondientes.
7. Propugnar y velar por el cumplimiento de las normas tributarias municipales.
8. Sistematizar, divulgar y mantener actualizada la información sobre la normativa, jurisprudencia y doctrina relacionada con los tributos municipales de su competencia.



9. Disponer todo lo relativo a formularios, publicaciones y demás formatos o formas requeridas para la Administración Tributaria Municipal y asegurar su expendio y verificar su existencia según corresponda.
10. Desarrollar programas de divulgación e información tributaria municipal que contribuyan a mejorar el comportamiento de los sujetos pasivos en el cumplimiento oportuno de sus obligaciones tributarias.
11. Actuar como autoridad municipal en materia económica y estadística de los derechos municipales de su competencia y efectuar los estudios e investigaciones correspondientes.
12. Estimar y fijar las metas de recaudación, la incidencia económica fiscal de las exenciones y los demás estudios e investigaciones vinculados a la materia.
13. Coordinar con las dependencias del Gobierno Municipal, las autoridades competentes del Estado, Entidades Públicas Gubernamentales o Dependencias Oficiales, aquellas labores que por su naturaleza tiendan a mejorar el desarrollo de las funciones o actividades de la tributación municipal en la jurisdicción de la Municipalidad de San Carlos.
14. Expedir las correspondientes licencias de industria y comercio, permisos de pequeños comerciantes, espectáculos públicos, publicidad comercial y cualquier otro, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico municipal vigente.
15. Recaudar los tributos municipales, las multas, los intereses y demás obligaciones accesorias, así como emitir las solvencias municipales cuando corresponda.
16. Conocer, sustanciar y decidir los asuntos concernientes a la materia jurídica de su competencia.
17. Determinar las obligaciones tributarias y sus accesorios y adelantar gestiones de cobro, de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente.



Además, el Departamento de Administración Tributaria obtiene sus ingresos de diferentes fuentes, las cuales a su vez, están representadas en seis unidades; Patentes, Cobros, Bienes Inmuebles, Inspectores, Servicio al cliente y Catastro, mediante las cuales brinda el servicio tributario a todos los contribuyentes del cantón.

a. Patentes

La ley que regula el cobro del impuesto sobre patentes está considerada en los artículos 79 al 83 del Código Municipal y la establecida por el Cantón, así como los reglamentos internos de la Municipalidad(IFAM, 2006).

La Patente tiene una relación directa con una licencia, la licencia es un permiso otorgado para realizar una actividad lucrativa y la patente es el documento que respalda ese permiso. Por lo tanto, el impuesto de patente es el pago originado por la autorización para llevar a cabo la actividad(IFAM, 2006).

Esta Unidad cumple la función de aprobar las patentes y controlar el pago de las mismas.

b. Cobros

Es la Unidad encargada de gestionar el proceso de cobros a todos los omisos, deben de enviar las notificaciones y de ser necesario llevarlos a cobro judicial. Tienen, entre sus responsabilidades identificar los omisos y llevar el control del proceso de cobro.

c. Bienes Inmuebles

Es la Unidad que lleva a cabo los procesos del cobro de bienes inmuebles. Entre sus funciones están: valoración de propiedades, depuración de información, registro de nuevas propiedades y control del pago de este impuesto.

d. Inspectores

Unidad responsable de garantizar el cumplimiento del pago de los tributos municipales según la actividad desempeñada por el ciudadano, tiene una relación directa con las unidades de Patentes y Cobros, y una relación indirecta con las restantes.



Por medio de los Inspectores se entregan las notificaciones a los omisos, se decomisan y cierran lugares, se realizan inspecciones para corroborar información y realizar depuraciones, entre otras actividades de investigación y comprobación de información (Solicitada por la unidad correspondiente).

e. Servicio al cliente

Esta Unidad realiza diversos trámites técnicos relacionados con todas las demás unidades, sin embargo, su función más importante es la atención al ciudadano contribuyente. Por medio de este servicio, las personas tramitan sus solicitudes de patentes, pagos, consultas, registro, actualización de datos, entre otros.

f. Catastro

Es la Unidad encargada de la correcta ubicación de las propiedades, de tal forma que coincidan: el dueño de la propiedad, ubicación geográfica y tamaño de la misma, entre otros aspectos, con los del registro público.



1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

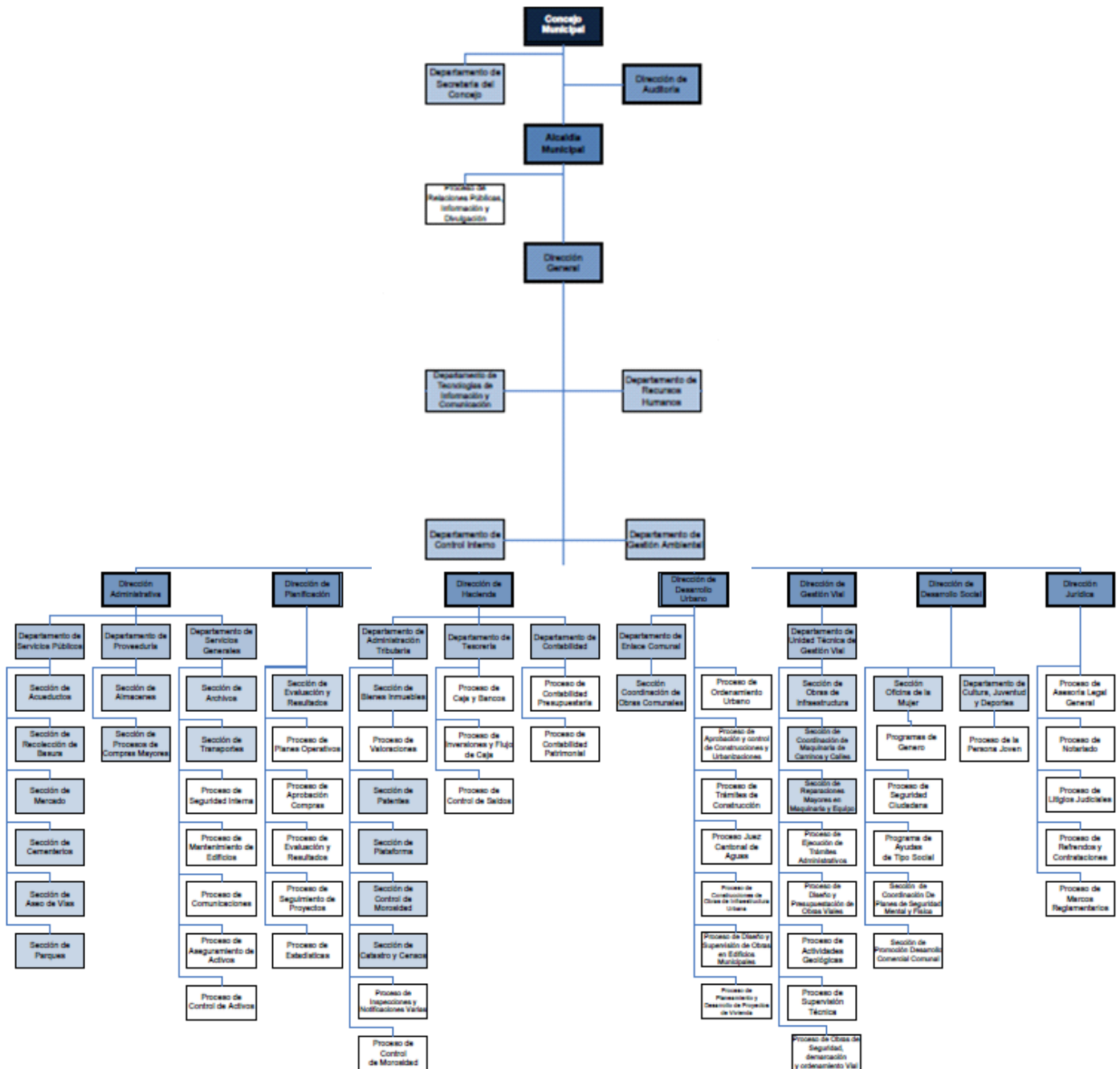


FIGURA 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS.

Fuente: Municipalidad de San Carlos



1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA: DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Municipalidad de San Carlos
Organigrama de la Dirección de Hacienda

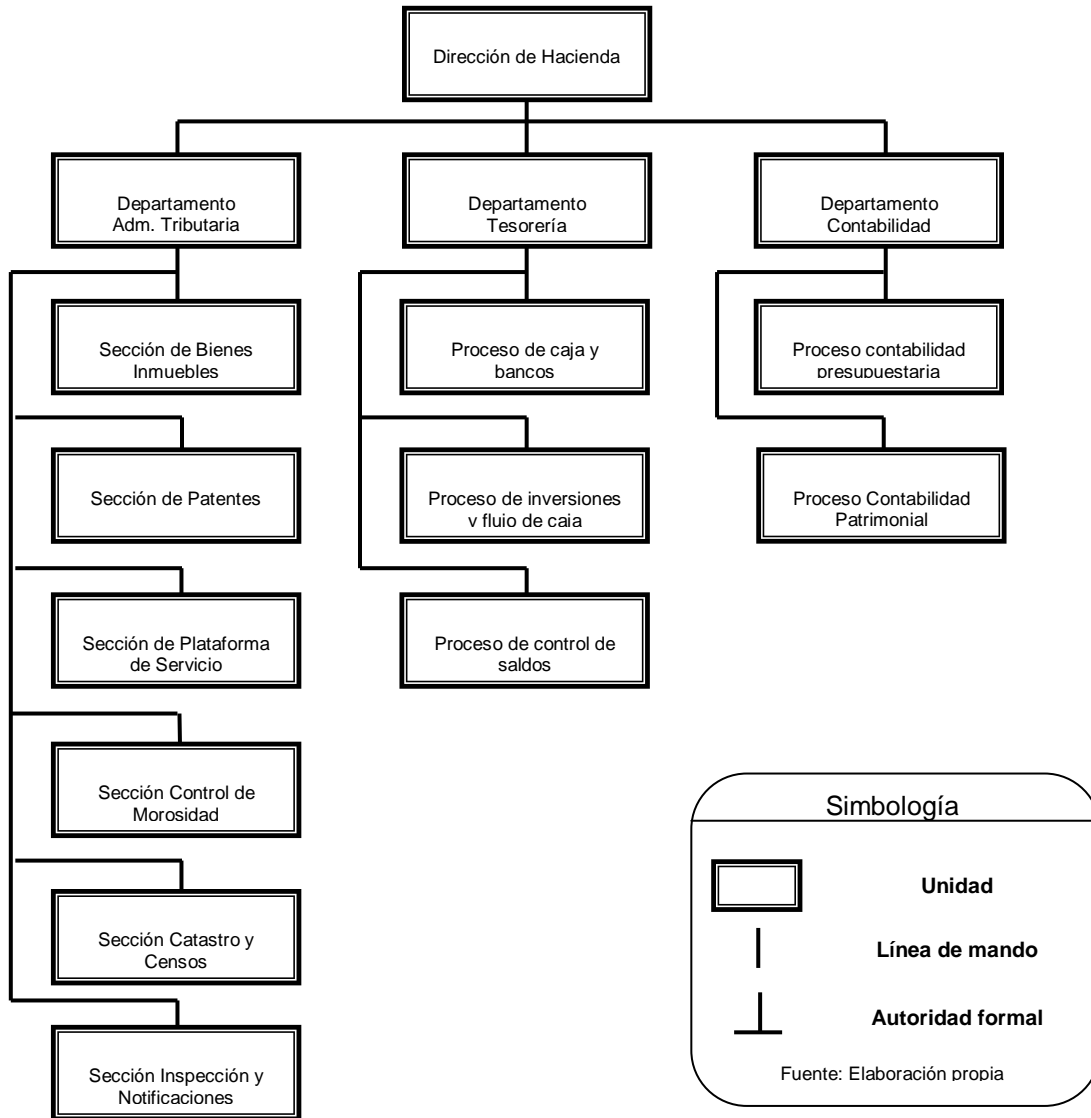




FIGURA 3: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE HACIENDA

Fuente: Elaboración propia.

1.5. PROBLEMA ATENDIDO

1.5.1. Justificación del estudio

Actualmente las organizaciones se mantienen en una lucha diaria por preservar o mejorar su posición competitiva dentro del sector en el cual se desenvuelven. En este caso se observa la necesidad de optimizar la gestión tributaria de la Municipalidad de San Carlos, por tanto, dicho ente ve la importancia de diseñar un Plan Estratégico-Funcional que facilite la mejora departamental de la Administración Tributaria (DAT).

La planeación estratégica-funcional ayuda a una empresa a lograr una aplicación más efectiva de los recursos humanos, financieros y materiales. Por esta razón, el DAT debe formular estrategias que le permitan mantenerse en un proceso de mejora continua, el cual pueda ser ajustado con el transcurso de los años a las necesidades que puedan presentarse, todo esto involucrando a cada una de las unidades que lo conforman.

1.5.2. Planteamiento del Problema

¿Cuáles elementos debe considerar un Plan Estratégico-Funcional del Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos para alinear estratégicamente esta dependencia con la estrategia general de la organización?

1.5.3. Objetivos

a. Objetivo General

Contribuir con la mejora en la Gestión Tributaria Municipal, por medio de la elaboración de un plan estratégico-funcional que involucren a cada una de las unidades que conforman el Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos.



b. Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar un diagnóstico interno y externo para el Departamento de Administración Tributaria y sus unidades organizacionales: Catastro, Patentes, Cobros, Plataforma de Servicio, Inspección y Bienes Inmuebles.
- ✓ Formular un Plan Estratégico-Funcional para el Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos que integre los elementos del diagnóstico estratégico del Departamento de Administración Tributaria.
- ✓ Elaborar una propuesta de implementación y evaluación para el plan estratégico – funcional del Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos.

1.6. ALCANCES DEL TRABAJO

El alcance de este trabajo es la realización de un Plan Estratégico – Funcional que permita optimizar la gestión del Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos. Incluye análisis externo e interno mediante el uso del modelo de las 7's de Mckinsey, un Análisis PEST y la herramienta de Benchmarking aplicada a las Municipalidades de San José y Alajuela, además de planes operativos para el desarrollo de los objetivos estratégico – funcionales del Departamento.

1.7. LIMITACIONES DEL TRABAJO

No se logró completar la tabla del Benchmarking de la Municipalidad de Alajuela, debido a la pérdida de los audios que contenían las entrevistas realizadas a los Departamentos de Bienes Inmuebles, Control Fiscal y Urbano y Catastro.

No se logró realizar un análisis profundo del personal del Departamento de Administración Tributaria, ya que no fue proporcionado a las practicantes el Manual de Puestos de la Municipalidad de San Carlos.



*M*ARCO
TEÓRICO

CAPÍTULO II



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN, ESTRATEGIA Y POLÍTICAS

2.1.1. Planeación

Planear es tratar de anticiparse a situaciones que pueden afectar, ya sea de forma positiva o negativa, por ello se hace necesaria esta práctica en las organizaciones para tratar de anticiparse a los cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien(López, 2001).

2.1.2. Estrategias

Disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos. Las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de los recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito(López, 2001).

La estrategia la define Chandler como “planeación racional”, ya que implica desarrollar metas y objetivos a largo plazo y las acciones necesarias para cumplir con la realización de la estrategia en la empresa(Hill & Jones, 2001).

2.1.3. Políticas

Lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción. Las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados(López, 2001).



2.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1. Proceso de Administración Estratégica

a. Concepto de Administración Estratégica

Implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día con día, pero no solamente expresar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes(López, 2001).

b. Tareas de de la Administración Estratégica

Según Thompson A. y Strickland A.J. 2004, existen cinco tareas de la administración estratégica las cuales son:

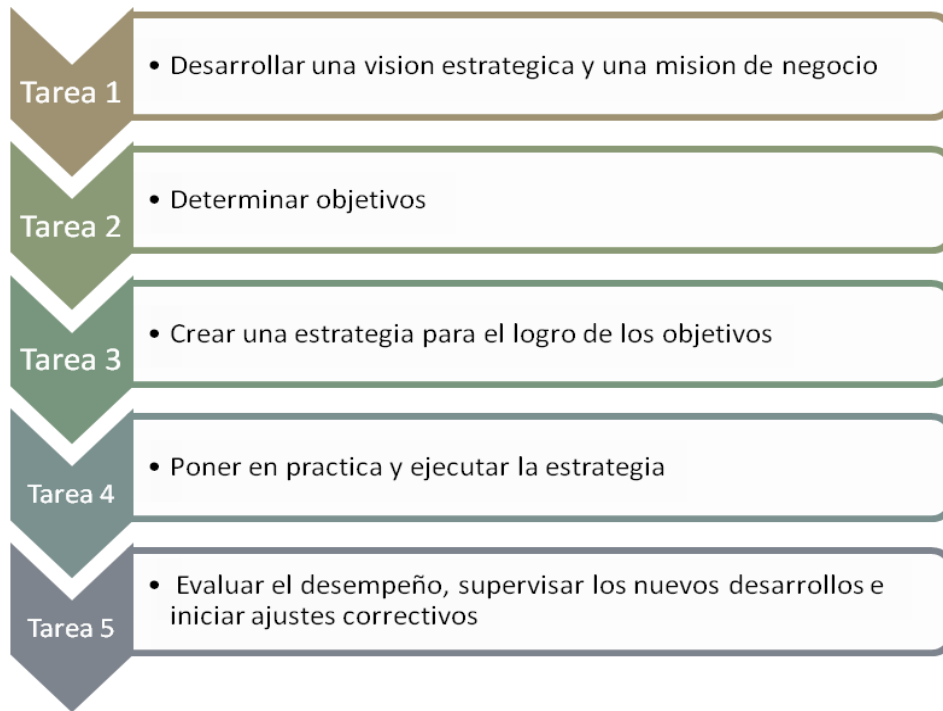


FIGURA 4: Representación Gráfica de las Tareas Administrativas

Fuente: Elaboración propia.

❖ Desarrollo de una Visión Estratégica

Una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

Existe una clara diferencia entre la creación de una visión y la declaración de una misión estratégica, ya que la visión es para el futuro y la misión expresa lo que la organización es actualmente.

La disposición de una visión estratégica permite tener un elemento orientador del planeamiento estratégico, una perspectiva de la probable evolución de la situación estratégica, una base para el empleo racional de los recursos, y los criterios rectores para conformar las capacidades generales contra riesgos y oportunidades emergentes.



Dada la velocidad de los cambios en la situación estratégica y la dinámica interrelación de los riesgos y oportunidades, es indispensable que la visión estratégica sea actualizada metódicamente para que refleje la realidad de los escenarios de interés y de sus tendencias determinantes.

❖ Establecimiento de Objetivos Estratégicos

El propósito de establecer objetivos es convertir los aspectos administrativos de la visión y la misión de la compañía en indicadores que se puedan medir y proporcionen resultados para evaluar lo planeado.

En la opinión de Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 9) los objetivos son: “metas de desempeño, de resultados y logros, los cuales funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización”.

Existen dos tipos de objetivos:

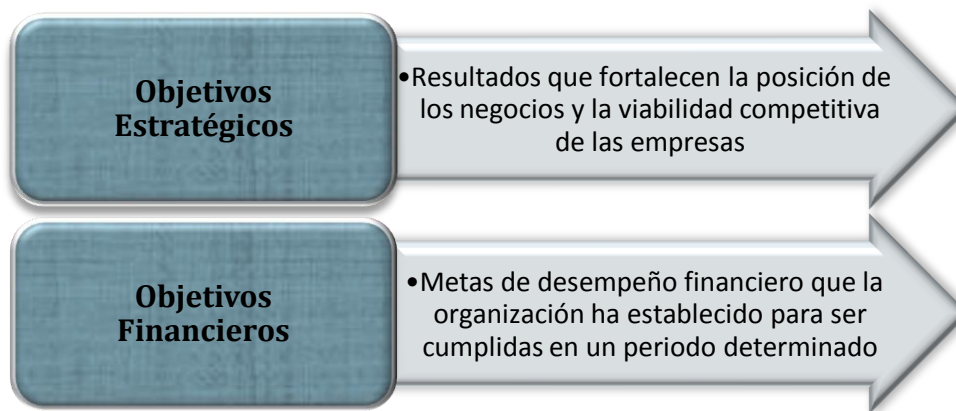


FIGURA 5: Representación gráfica de los objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

❖ Creación de una Estrategia Empresarial

Según Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 10) la estrategia de una empresa consiste en “esfuerzos competitivos y enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”.

La estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reactiva:

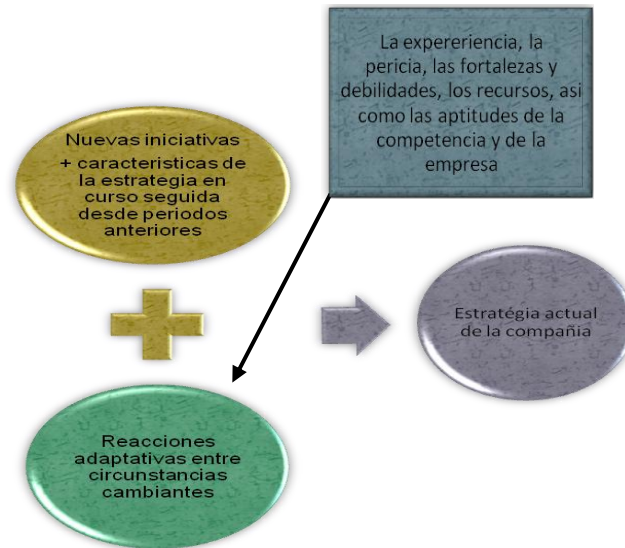


FIGURA 6: Esquema representativo de la estrategia real de una compañía

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de una compañía consiste en cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, la competencia, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y cómo desarrollar las capacidades organizacionales necesarias para lograr los objetivos estratégicos y financieros.

El desarrollo de una visión, misión, objetivos y planteamiento de una estrategia, constituye el plan estratégico que se define según Thompson A. y Strickland A.J (2004, p. 18), como el “instrumento que consta de una misión y la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño de corto y largo alcance, así como de una estrategia”.



❖ Puesta en Práctica y Ejecución de la Estrategia

Para Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 19) la implantación de la estrategia tiene que ver con la ejecución de la estrategia recién elegida, además se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia y mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.

❖ Evaluación del Desempeño y Realización de Ajustes

Es una etapa que le corresponde a la administración, la cual consiste en dirigir y velar por el cumplimiento de la estrategia, así como evaluar y corregirla según sea necesario.

c. Práctica de los Procesos Estratégicos

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que faciliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo(Lozano, 2002).



d. Encargados de Desempeñar las cinco tareas de la Administración Estratégica

Los encargados de desempeñar las tareas de la administración son en primer lugar el Director Ejecutivo, Administrador o Gerente de una compañía, además cada uno de los coordinadores o supervisores de unidades estratégicas de negocios (UEN) o departamentos de la empresa, y por último es recomendable que se cree un comité gerencial exclusivamente para la puesta en práctica y seguimiento de la estrategia planteada (Thompson & Stickland, 2004).

2.3. EL AMBIENTE EXTERNO

El proceso de la administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes: 1. La selección de la misión y las principales metas corporativas, 2. el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, 3. el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades, 4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas, y 5. la implementación de la estrategia (Hill & Jones, 2001).

El desempeño de una organización depende de dos determinantes básicos, el ambiente competitivo en el cual compite una compañía, lo que se conoce como el entorno cercano, y el país o países en los que opera, lo que comúnmente se conoce como el gran entorno. Ambos factores forman parte del ambiente externo de la empresa. Para el caso de la Municipalidad de San Carlos solo se analizará el gran entorno, ya que no cuenta con competencia real ni potencial.

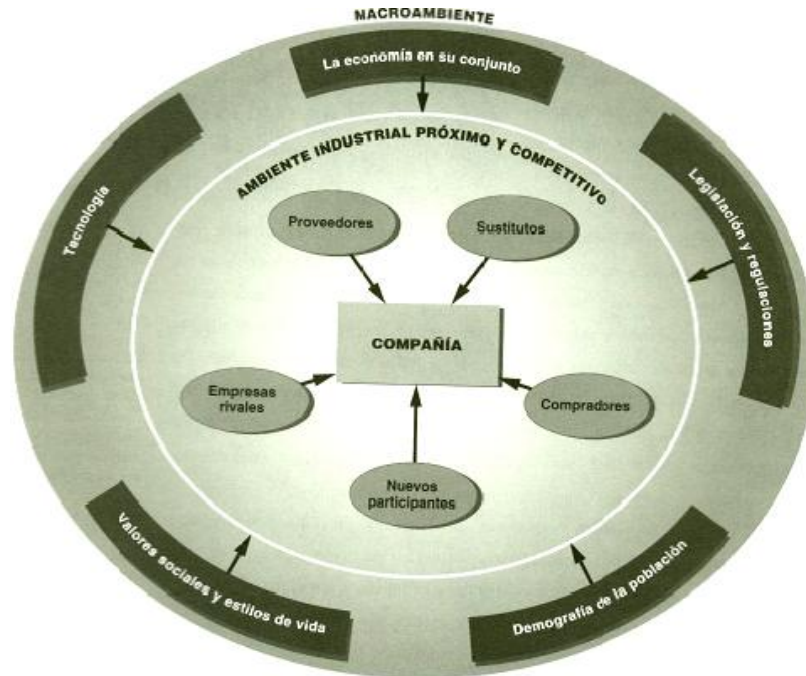


FIGURA 7: COMPONENTES DEL AMBIENTE EXTERNO

Fuente: Thompson & Strickland, 2004, pág. 76

En la Figura anterior se muestra el macro ambiente de una compañía, el cual está conformado por el **gran entorno**, factores de la tecnología, economía, legislación, demografía, estilo social y el **entorno cercano**, el cual está compuesto por proveedores, sustitutos, empresas rivales, nuevos competidores y clientes, los cuales se explicaran más a fondo a continuación.

2.3.1. Concepto de Macro Ambiente

Para Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 75) el macro ambiente está formado en gran medida por la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y los estilos de vida, la legislación y regulación gubernamental, los factores tecnológicos, así como por el entorno inmediato y la industria a la cual pertenezca la compañía.

2.3.2. Herramientas para el análisis

a. Análisis PEST

El **análisis PEST** identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

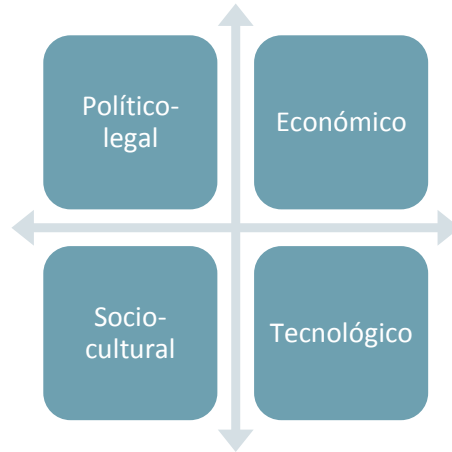


FIGURA 8. ANÁLISIS PEST

Fuente: Elaboración propia.

❖ Político - Legal

Se refiere a todas aquellas legislaciones, política fiscal, políticas impositivas, legislación laboral, estabilidad del gobierno, entre otros (Ayala & Arias, 2010).

❖ Económico

Son todos aquellos aspectos relacionados con el ciclo económico, tendencias del PIB, tipo de interés, oferta monetaria, inflación, renta disponible, oferta monetaria, tasa de desempleo, disponibilidad y distribución de los recursos (Ayala & Arias, 2010).

❖ Socio-Cultural

En este aspecto se consideran elementos tales como: evolución demográfica, distribución de renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo (Ayala & Arias, 2010).



❖ Tecnológico

Aquí se observan aspectos tales como: gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos o servicios, velocidad de transmisión de la tecnología (Ayala & Arias, 2010).

b. Benchmarking

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparada con otras (o unidades). Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente. El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

Los principales objetivos de esta herramienta son los de mejorar las prácticas empresariales, establecer ventajas competitivas y plantear acciones estratégicas empresariales (en este caso benchmarking es sinónimo de espionaje). Es uno de los instrumentos más utilizados y menos criticado en la Administración.

Las ventajas que ofrece esta herramienta son las de permitir generar nuevas ideas (ayuda a superar la frase “es que siempre se ha hecho así”), abarata costos de implementación, ya que se adoptan prácticas que ya han sido probadas y que han generado resultados positivos, y finalmente es uno de los medios para promover nuevas ideas, es decir, el pensamiento estratégico (Cifuentes, 2010).

❖ Tipos de Benchmarking

Existen varios tipos de actividades de Benchmarking, cada uno de los cuales se define como objetivo u objeto de la actividad del Benchmarking.



⇒ **Benchmarking Interno**

Consiste en estudiar lo interno de cada empresa o departamento exitoso. Puede iniciarse analizando la cadena de valor, y ubicarse en los mejores procesos. Aunque parece sencillo debe de tenerse cuidado con las valoraciones internas (cultura, invasión al territorio, temor al despido) (Cifuentes, 2010).

⇒ **Benchmarking Competitivo**

Es el método más conocido y aplicado, en este caso la empresa se compara con los competidores directos, y generalmente la información se obtiene de fuentes valiosas (Cifuentes, 2010).

⇒ **Benchmarking Estratégico**

En este caso la empresa se compara con otra u otras organizaciones de naturaleza diferente al giro del negocio, pero que son líderes en el mercado (Cifuentes, 2010).

⇒ **Benchmarking Cooperativo**

Este es un nuevo método de benchmarking en el cual las empresas competidoras comparten información para el beneficio de todas. Es aplicable al ámbito internacional (protección de mercado interno) (Cifuentes, 2010).

❖ **Pasos para realizar un Benchmarking**

El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo paso a paso.



FIGURA 9. PASOS PARA REALIZAR UN BENCHMARKING

Fuente: Elaboración Propia

2.4. AMBIENTE INTERNO

Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p. 118, establecen que es importante evaluar la situación actual de la compañía para plantear un enfoque competitivo de la compañía, la esfera de acción, la cobertura geográfica, las estrategias funcionales, entre otros aspectos, necesarios para desarrollar estrategias aptas para la empresa. Mediante un diagnóstico interno se determinan las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene cierto grado de control.

2.4.1. Herramientas para el análisis

Para la realización del diagnóstico interno se utiliza el modelo de requerirá del apoyo de las Siete eses de Mckinsey.



a. 7's de Mckinsey

En el mundo empresarial, existen organizaciones que cuentan con una gran cantidad de recursos: financieros, tecnológicos, de conocimientos, logísticos; sin embargo, por más que se esfuerzan no logran alcanzar sus objetivos y aunque utilicen de la mejor manera posible sus recursos fracasan en la consecución de sus metas. Otros derrochan lastimosamente sus recursos y aún logran llegar a alcanzar buenos resultados. Estas problemáticas son muy frecuentes en las empresas, por lo que deben encaminarse en función de preocuparse por ser eficaces y eficientes en la labor que realizan.

En cuanto a esto, Mckinsey propone un esquema para lograr que las empresas sean eficaces, denominado el Modelo de las "Siete S", el cual orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización (Rodríguez, 2010).

Dicho modelo será propuesto para el Área de la Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, la cual tiene como objetivo la recaudación de los tributos municipales (impuestos, tasas, precios) con el fin de brindar sustento financiero a los diferentes proyectos municipales, amparados en las normativas vigentes, con sistemas informáticos modernos.

Lo que se busca es encontrar la forma de mejorar la eficacia en la prestación del servicio que brinda cada una de las unidades que conforman el Departamento de Administración Tributaria. Por tanto, se ha establecido como objetivo general de este apartado proponer el modelo de las "Siete S" de Mckinsey para mejorar la eficacia en la prestación de los servicios del Área perteneciente a la Municipalidad de San Carlos. Para ello será necesario analizar el comportamiento de las "Siete S" en cada una de las unidades, determinar los problemas que afectan el buen comportamiento de las "Siete S", y proponer acciones para mejorar el comportamiento de las mismas.



❖ Origen y Significado del Modelo de las "Siete S" de Mckinsey.

Las "Siete S" de la estructura organizativa fueron mencionadas por primera vez en "El Arte de la Administración Japonesa" por Richard Pascale y Anthony Athos en 1981. Dichos autores habían estado investigando sobre cómo la industria japonesa había logrado ser tan exitosa. Aproximadamente al mismo tiempo, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraban qué hace a una compañía excelente. El Modelo de "Siete S" nació de una reunión de estos cuatro autores en 1978. Aparece también en el libro: "En busca de la excelencia" escrito por Peters y Waterman, y se tomó como una herramienta básica por la empresa de consultoría global McKinsey. Se conoce desde entonces como el Modelo de las "Siete S" (Rodríguez, 2010).

El modelo se basa en la teoría de que, para que una organización funcione bien, estos siete elementos deben estar alineados y se refuerzan mutuamente. Así, el modelo puede ser utilizado para ayudar a identificar lo que hay que modificar para mejorar el rendimiento, o para mantener la alineación (y el rendimiento) durante otros tipos de cambio (© Mind Tools Ltd).

Sea cual sea el tipo de cambio - la reestructuración, nuevos procesos, fusión de organización, nuevos sistemas, el cambio de liderazgo, y así sucesivamente - el modelo se puede utilizar para entender cómo los elementos organizativos están relacionados entre sí, y así garantizar que el impacto más amplio de los cambios realizados en un área se tiene en cuenta (© Mind Tools Ltd).

Usted puede utilizar el modelo 7S para ayudar a analizar la situación actual (punto A), una situación futura propuesta (punto B) y para identificar las lagunas y contradicciones entre ellos. Es entonces una cuestión de ajuste y puesta a punto los elementos del modelo 7S para asegurar que su organización trabaja con eficacia y así una vez que lleguen al punto final deseado (© Mind Tools Ltd).

Como se muestra en la figura 10, cada uno de los factores que integra el modelo tiene la misma importancia e interactúan con todos los factores restantes.

El modelo está sostenido en siete factores:

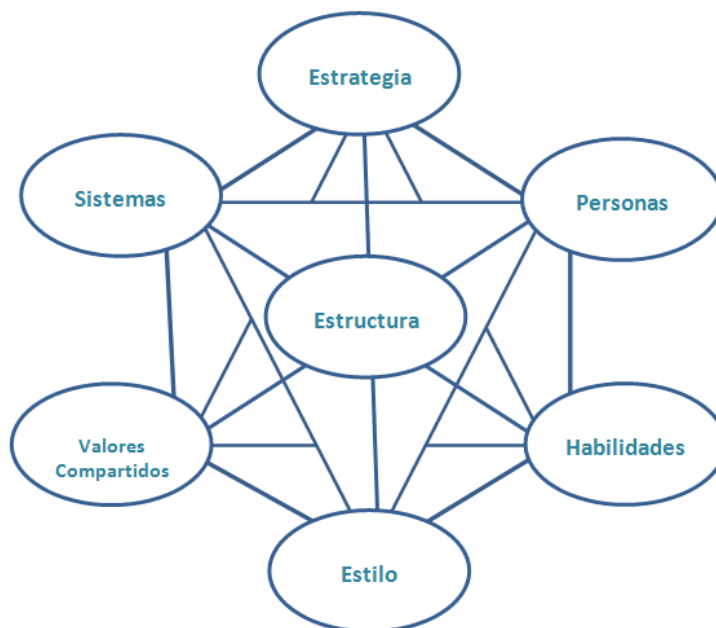


FIGURA 10. EL MODELA DE LAS SIETE-S

Fuente: Elaboración Propia

El significado de cada uno de los factores del modelo es el siguiente:

1. Estructura

Este factor se refiere a la estructura organizacional, que no es más que la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan; es la manera en la cual las áreas de la organización se relacionan la una con la otra: centralizadas, división funcional (de arriba hacia abajo); matricial, etc (Rodríguez, 2010).

En un organigrama los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades; que no es más que la agrupación de actividades de trabajos similares y conectados lógicamente en un solo departamento(Rodríguez, 2010).



Si se observa un organigrama, se puede apreciar rápidamente la línea de mando, también llamada línea de control, que se puede definir como el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado.

Es importante seleccionar una adecuada línea de mando, ya que ésta puede afectar la eficiencia puesto que una línea de mando muy ancha significa que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban muy poca dirección y control; de otra manera, las líneas de mando muy estrechas crean estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, lo cual entorpece el proceso de toma de decisiones en un ambiente rápidamente cambiante.

Existe una serie de criterios que pueden tomarse en cuenta para el diseño estructural de la organización, los cuales con:

- ¿Cómo es la sociedad o equipo dividido?
- ¿Cuáles la jerarquía?
- ¿Cómo los distintos departamentos de coordinar las actividades?
- ¿Cómo los miembros del equipo organizan y hacen suya?
- ¿Es la toma de decisiones y el control centralizado o descentralizado? ¿Es esto como debe ser, habida cuenta de lo que estamos haciendo?
- ¿Dónde están las líneas de comunicación? ¿Explícitos e implícitos? (© Mind Tools Ltd).

◆ La Estructura Organizacional Formal e Informal.

Los organigramas formales son útiles para mostrar quién es el responsable por determinadas actividades, aunque tiende a ocultar muchas características de la estructura organizacional. Por un lado, implica que todos los administradores del mismo nivel tienen la misma autoridad y responsabilidad y esto no es siempre cierto. Por otro lado, los empleados pueden inferir un cierto nivel o poder a partir de la distancia entre su posición y el cuadro del presidente ejecutivo (Rodríguez, 2010).

◆ Tipos de Estructura Organizacional.

- a. Por función.
- b. Por producto/mercado.



c. En forma matricial.

La Organización Funcional.

Es tal vez la forma más lógica y básica de la departamentalización. Reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí (Rodríguez, 2010).

La Organización Producto/Mercado.

Cuando la departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutores de la alta administración generalmente crean divisiones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos (Rodríguez, 2010).

La organización matricial.

Trata de combinar las ventajas de ambos tipos de diseño y, al mismo tiempo, procura evitar sus limitaciones (Rodríguez, 2010).

Los diferentes niveles que conforman la estructura organizativa están conectados entre sí por un sistema de comunicación a través del cual se transmite el sistema de autoridad. Es importante destacar que no se debe llevar a cabo una creación desmesurada de los mismos, ya que los niveles presentan problemas, como son:

1. Costes. Cada nivel que se aumenta supone un coste adicional, pues al frente de cada nivel habrá una persona encargada de dirigirlo, más las personas que dependan directamente de ésta.
2. Comunicación. Quiérase o no, a más niveles, mayores dificultades de comunicación. Los objetivos y planes detallados no es raro que se vayan distorsionando poco a poco a medida que se vayan transmitiendo; lo que es un rumor en un nivel, puede darse como un dato incontrovertido en el siguiente. En ocasiones se van añadiendo matices a los comunicados, de tal manera que cuando llegan al escalón más bajo no hay quien reconozca el mensaje original.



3. Dificultades en la planificación y control. Por la misma razón mencionada en el párrafo anterior, el plan perfectamente delineado en un nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que se subdivide y elabora en los niveles inferiores. Por la misma razón el control comienza a ser más difícil, ya que existe un número limitado de personas a quienes una persona puede controlar o supervisar(Rodríguez, 2010).

2. Estrategia

Sobre estrategia han conceptualizado diversos autores. Pudiera decirse que son: planes para la asignación de recursos escasos de las organizaciones, en un cierto plazo, para alcanzar metas identificadas. Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se plantea que es muy fácil diseñar estrategias, lo problemático es hacer que funcionen(Rodríguez, 2010).

Los planes están muy relacionados con la estrategia, los cuales pueden ser estratégicos y operativos. Los primeros, están destinados a lograr las metas generales de una organización, mientras que los segundos indican cómo serán implantados los planes estratégicos y de la definición de la misión(Rodríguez, 2010).

El concepto de estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas:

- a. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- b. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

2.1. Niveles de la Estrategia.

Nivel Corporativo.

Esta es formulada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios(Rodríguez, 2010).



Nivel de la Línea de Negocio o Unidad Estratégica de Negocio.

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos. Cuando una organización tiene varios intereses en diferentes negocios y le es difícil organizar las variadas actividades, trata este problema creando las llamadas Unidades Comerciales Estratégicas (UCE), la cual agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes y servicios y las trata como una sola unidad de negocios(Rodríguez, 2010).

Nivel Funcional

Se formula por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios(Rodríguez, 2010).

Para el desarrollo de la estrategia se puede hacer uso de las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es nuestra estrategia?
- ¿Cómo tenemos la intención de lograr nuestros objetivos?
- ¿Cómo hacer frente a la presión competitiva?
- ¿Cómo son los cambios en las demandas del cliente tratado?
- ¿Cómo es la estrategia de ajuste para el medio ambiente? (© Mind Tools Ltd).

3. Sistemas

Esta categoría es la de todos los procedimientos -formales e informales- que le permitan funcionar a la organización, entre los que se cuentan el presupuesto de capital, la capacitación, los sistemas de contabilidad, entre otros. Los sistemas tienen un impacto profundo en la efectividad de la organización porque en ellos está la atención de los gerentes.

Por sistemas se entiende a todos los procesos y procedimientos, que una organización usa para administrarse en una base diaria, incluyendo los sistemas de control de administración, medición del desempeño y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestación, y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución(Rodríguez, 2010).



Algunas cuestiones claves que se deben tener en cuenta en el análisis de este factor del modelo son:

¿Cuáles son los principales sistemas que se ejecutan de la organización? Considere los sistemas financieros y de recursos humanos, así como las comunicaciones y almacenamiento de documentos.
¿Dónde están los controles y cómo se supervisará y evaluará?
¿Qué reglas y procesos internos usa el equipo para mantener el rumbo?

4. Personal

Caracteriza el número y tipo de personal dentro de la organización. Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantención y desarrollo del personal en su orientación hacia la estrategia (Rodríguez, 2010).

En la administración del personal, es importante el proceso de reclutamiento, el cual no es más que " el conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización" (Chiavenato, 2008).

Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de empleados, una de las mejores fuentes de empleo la constituye sus propios trabajadores. Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer lugar, los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella; por tanto, tienen muchas probabilidades de éxito debido a su conocimiento de la empresa y sus miembros. En segundo lugar, una política de promoción desde adentro ayuda a fomentar la lealtad e inspira a un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último, generalmente cuesta menos reclutar o promover de esta forma que contratar a personas ajenas a la organización (Rodríguez, 2010).

Las empresas tienen además a su disposición una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal. Estas fuentes están constituidas por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados, desempleados o ser graduados universitarios (Chiavenato, 2008).



Entre las ventajas del reclutamiento externo se destacan las siguientes:

1. Trae experiencias nuevas a la organización. El input de recursos humanos siempre ocasiona una importación de nuevas ideas, enfoques. La empresa se mantiene actualizada con el ambiente externo y con lo que ocurre en otras empresas(Rodríguez, 2010).
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa(Chiavenato, 2008).
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. En ocasiones se evitan los gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y se obtienen resultados de desempeño a corto plazo(Rodríguez, 2010).

Esta fuente de reclutamiento tiene como desventaja que generalmente se demora más que el reclutamiento interno, es más costosa y exige inversiones y gastos en anuncios diarios, gastos operacionales, etc. Es menos seguro, pues los candidatos son desconocidos(Chiavenato, 2008).

En la práctica, una empresa casi nunca hace el reclutamiento interno y externo puro, o sea, por separado, sino que siempre existe la combinación de ambos; de ahí que se establezca el reclutamiento mixto, el cual puede ser adoptado en tres alternativas:

1. Se inicia con el reclutamiento externo y luego con el interno
2. Utiliza el reclutamiento externo e interno simultáneamente.
3. Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del externo(Rodríguez, 2010).

Un paso para identificar las vacantes en el proceso de reclutamiento es la planeación de los Recursos Humanos.



James Stoner en su libro "Administración", plantea la importancia de la planeación de los Recursos Humanos, ya que "una empresa que no planee sus Recursos Humanos advertirá a menudo que no está cubriendo las necesidades de personal ni está logrando eficazmente sus metas globales"(Rodríguez, 2010).

Según Stoner, la planeación de los Recursos Humanos tiene cuatro aspectos básicos:

1. Planeación por las necesidades futuras: Esto se hace sobre la base de decidir cuánta gente necesitará la compañía.
2. Planeación para balances futuros: Se realiza con el fin de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados.
3. Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
4. Planeación para el desarrollo de los empleados: Se hace para asegurar que la organización tenga un suministro estable de personal y capaz(Rodríguez, 2010).

En la administración del personal, es importante el proceso de inducción, que es "un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización" (Chiavenato, 2008).

La inducción tiene por objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo general la inducción transmite tres tipos de información: información general sobre la rutina diaria del trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y una presentación detallada, tal vez un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentación del personal (Chiavenato, 2008).

Stoner plantea que los Programas de Capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros(Rodríguez, 2010).



La capacitación consiste en proporcionar a los trabajadores nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo (Rodríguez, 2010). La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades.

Por otra parte, el desarrollo administrativo tiene por objetivo mejorar la eficacia global de los administradores en sus puestos actuales y prepararlos para tener mayor responsabilidad cuando los asciendan. Estos programas han prevalecido en los últimos años ante las crecientes exigencias que se imponen a los administradores (Rodríguez, 2010).

5. Estilo

El estilo no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los administradores generales. El estilo dicta las normas que la gente sigue y la manera en que deben trabajar e interactuar con sus compañeros y clientes (Rodríguez, 2010).

Este factor se refiere además al estilo cultural de la organización, la forma en que la alta dirección se comporta, es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromisos de la empresa para con la estrategia. La cultura de una organización no está acabada desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran (Rodríguez, 2010).

Se entiende por cultura organizacional “es la forma acostumbrada tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización” (Chiavenato, 2008).



Todas las organizaciones tienen una cultura pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre sus empleados. Las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos. Cuanto más acepten los empleados los valores, más fuerte será la cultura (Rodríguez, 2010).

Algunas cuestiones claves en esta S:

1. ¿Cómo los administradores toman decisiones? ¿participativamente versus impuesto - hacer lo que yo te digo-?, ¿analítica versus emocional?
2. ¿Cómo los administradores gastan su tiempo? (por ejemplo, en reuniones formales, conversaciones informales con consumidores, etc.) (Rodríguez, 2010).

3. Habilidades

Las "habilidades" hacen referencia a aquellas actividades que mejor realizan las organizaciones y por las que se le reconoce (Rodríguez, 2010).

Se refiere a las capacidades distintivas de la organización en su totalidad que pueden ser aptitudes distintivas de gente, prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por cualquier individuo, y típicamente se desarrollan a través del curso de los años.

Algunas cuestiones claves en este factor:

1. ¿En qué actividades de negocio es buena la compañía?
2. ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita "desaprender", para completar en el futuro? (Rodríguez, 2010).

4. Valores Compartidos

Este punto se refiere a los conceptos guías, a los valores y a las aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común (Rodríguez, 2010).



Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros (Chiavenato, 2008).

Los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la empresa. Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas (Rodríguez, 2010).

Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brindan las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones, es por eso que determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo (Rodríguez, 2010).

Es importante que los valores se legitimen en la organización por lo que hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la gestión. Deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el directivo debe dar el ejemplo porque nada es más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores (Rodríguez, 2010).

Los valores finales son objetivos existenciales, los cuales se pueden subdividir en dos tipos:

1. Valores personales: Aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta de ¿qué es lo más importante para usted en la vida?



2. Valores ético-sociales: Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medio ambiental o el respeto a los derechos humanos y responden a la pregunta ¿Qué quiere usted para el mundo? (© Mind Tools Ltd).

Los valores instrumentales son medios operativos para alcanzar los valores finales y estos pueden ser de dos tipos:

1. Valores ético-morales: Se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. Estos responden a la pregunta ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean? Ejemplo: la lealtad puede ser un valor instrumental para conservar las amistades.
2. Valores de competencia: Son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Responden a la pregunta ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?(Rodríguez, 2010).

A continuación se muestra un conjunto de ejemplos de estos valores:



TABLA 1. CLASIFICACION DE LOS VALORES

VALORES FINALES (objetivos existenciales)

| | |
|-------------------------------|--|
| Valores personales | Vivir, felicidad, salud, "salvación", familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc. |
| Valores ético-sociales | Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social. |

VALORES INSTRUMENTALES (medios operativos para alcanzar valores finales)

| | |
|-------------------------------|---|
| Valores ético-morales | Honestidad, educación con los demás, sinceridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc. |
| Valores de competencia | Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, |

Fuente: Elaboración Propia

2.5. ANÁLISIS FODA

Herramienta que permite examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permite desarrollar interacción entre las características particulares del negocio y del entorno.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno (Francés, 2006).



FIGURA 11: ELEMENTOS DEL FODA

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior hace referencia a los elementos del FODA, el cual consta de dos partes:



2.5.1. Parte Interna

Definida por Charles W.L. Hill (2001) como “Análisis del ambiente competitivo externo de la organización”, consiste en las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene cierto grado de control.

a. Elemento Internos del FODA

❖ Fortalezas

Capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que logra una posición privilegiada, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc (Francés, 2006).

Constituyen la cantidad de recursos (económicos, humanos, materia prima) disponibles en la actividad productiva de una organización y posibilitan obtener la eficiencia, calidad e innovación de sus productos, así como la capacidad de mantener los clientes satisfechos (Hill & Jones, 2001).

❖ Debilidades

Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc (Francés, 2006).

Aspectos y áreas en los cuales una compañía no es eficiente, tomando en cuenta sus recursos, calidad, innovación y capacidad de satisfacer los clientes (Hill & Jones, 2001).

2.5.2. Parte Externa

Son las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio, por lo tanto, deben desarrollar capacidades y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas (Francés, 2006).

a. Elementos Externos del FODA



❖ Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atenuar incluso contra la permanencia de la organización (Francés, 2006).

Situaciones y tendencias ambientales que dificultan la actividad financiera de una empresa (Hill & Jones, 2001).

❖ Oportunidades

Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas (Hill & Jones, 2001).

Situaciones y tendencias del ambiente que permiten a una organización crear una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2001).

2.6. MAPAS ESTRATÉGICOS

El primer paso del Balanced Scorecard es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas (López, 2001).

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras. Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (López, 2001).

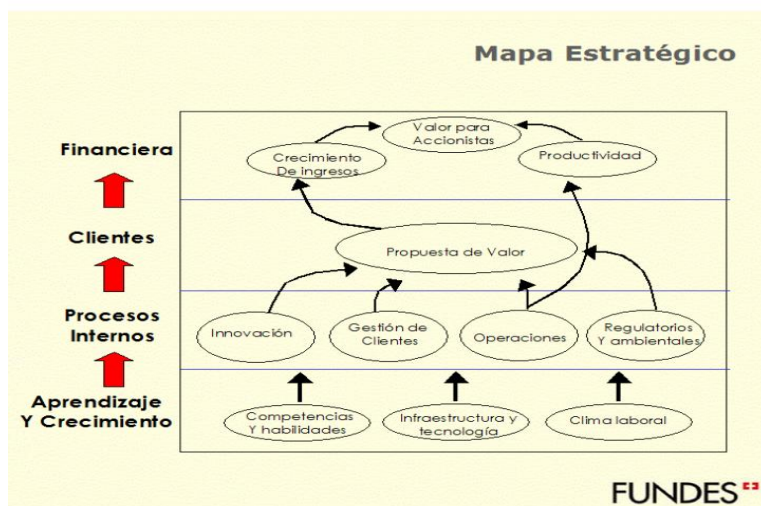


FIGURA 12. EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO

Fuente: Introducción a la Administración Estratégica (López, 2001).

1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
2. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
4. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros (López, 2001).



En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (López, 2001).

2.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa (Francés, 2006).

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio. También se le considera una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia (Francés, 2006).



El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (Francés, 2006).

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas (Francés, 2006).



2.8. ESTRATEGIA FUNCIONAL

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada una posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional (Wheelen & Hunger, 2007).

La orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio principal (Wheelen & Hunger, 2007).

2.8.1. Decisión de Suministro: Ubicación de Funciones

Para que una estrategia funcional tenga mejor oportunidad de éxito, debe construirse sobre una capacidad que resida dentro de esa área funcional. Si una corporación no posee una capacidad sólida en un área funcional específica, esa área puede ser candidata para la subcontratación (Wheelen & Hunger, 2007).

La subcontratación implica la compra a otra empresa de un producto o servicio que antes se proporcionaba internamente. Este método ha comenzado a convertirse en una parte cada vez más importante de la toma de decisiones estratégicas y una forma significativa de aumentar la eficiencia y, con frecuencia, la calidad (Wheelen & Hunger, 2007).

La clave de la subcontratación es desarrollar en el exterior sólo las actividades que no son esenciales para las competencias distintivas de la empresa. Por tanto cuando se determina la estrategia funcional, el estratega debe:

- Identificar las competencias clave de la empresa o unidad de negocio
- Asegurarse de que las competencias sean fortalecidas continuamente
- Administrar las competencias de tal manera que se conserve mejor la ventaja competitiva que éstas crean (Wheelen & Hunger, 2007).



2.8.2. Opción Estratégica: Selección de la Mejor Estrategia

Después de identificar y evaluar las ventajas y desventajas de posibles alternativas estratégicas, es necesario seleccionar una de ellas para implantarla. A estas alturas es posible que hayan surgido muchas alternativas viables. ¿Cómo se determina la mejor? (Wheelen & Hunger, 2007).

Quizá el criterio más importante es la capacidad de la estrategia propuesta de manejar factores estratégicos que se desarrollaron previamente en el análisis FODA, si la alternativa no aprovecha las oportunidades ambientales ni las fortalezas o competencias corporativas, ni tampoco se aleja de las amenazas ambientales ni de las debilidades corporativas, probablemente fracasará (Wheelen & Hunger, 2007).

Otro aspecto importante a considerar cuando se selecciona una estrategia es la capacidad de cada alternativa para cumplir los objetivos acordados con la menor cantidad de recursos y de efectos colaterales negativos (Wheelen & Hunger, 2007).

a. Construcción de Escenarios Corporativos

Los escenarios corporativos son estados financieros proforma (proyectados) y los estados de resultados que pronostican el efecto que producirá cada estrategia alterna y sus diversos programas en el rendimiento de la inversión corporativa y de las decisiones (Wheelen & Hunger, 2007).

Teniendo muy en claro dichos conceptos y mediante la aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas, daremos paso al desarrollo del Plan Estratégico-Funcional para el Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos.



*M*ARCO
METODOLÓGICO

CAPÍTULO III



CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Descriptiva

Este trabajo se complementará con una investigación descriptiva, pues una vez que se tiene conocimiento apropiado de la situación se pueden utilizar criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información metódica y comparable con la de otras fuentes.

También deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite en otra fase del trabajo diseñar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier aspecto que se someta a un análisis.

Esta investigación se clasifica como descriptiva debido a que recolecta información y estudia diversos aspectos para poder plantear una metodología, instrumentos y seguimiento para el plan estratégico que fue planteado en el presente año para la Municipalidad de San Carlos.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Fuentes Primarias

La información inicial y procedimental necesaria para el estudio, fue proporcionada por los encargados de cada una de las unidades que conforman el Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, a saber Administrador Tributario, cada uno de los jefes de las unidades de Patentes, Cobros, Catastro, Bienes Inmuebles, Inspección y Plataforma de Servicio.



3.2.2. Fuentes Secundarias

a. Fuentes Secundarias Internas

Este tipo de fuente la constituyen aquellos documentos e información disponible dentro de la empresa, generadas por el departamento de Administración Tributaria o bien por la Municipalidad en general, ya sea por medio de políticas, procedimientos, información catastral del Sistema Integral Municipal, según necesidades surgidas en la realización del estudio.

b. Fuentes Secundarias Externas

Además se dispone de la ayuda del internet, la cual se utilizó para la recolección de información meramente teórica para la construcción del marco teórico, además para la búsqueda de ejemplos que puedan ayudar a tener un panorama más amplio acerca de la formulación e implementación de planes estratégicos en la Municipalidad de San Carlos.

Otra fuente importante, lo constituyen los libros en los que se basó para la realización del marco teórico, marco metodológico o revistas con temas tributarios o reglamentos municipales.

3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Cuestionario

Sistema formulado con preguntas de recolección de datos, de gran importancia, calidad y rapidez, sin embargo a pesar de ser un instrumento veraz debe ser cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible.

Este instrumento se utilizó para la recolección de información relacionada sobre la misión y visión, análisis del entorno externo, y de aspectos relacionados con el análisis interno.



3.3.2. Entrevista Personal

Este tipo de instrumento consiste en una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, la cual es hecha con fines especiales.

Durante el transcurso del actual proyecto se utilizó dicho instrumento, pues se hicieron revisiones periódicas con el encargado del área de tributación, por medio de entrevistas personales, que permitieron ampliar los puntos de vista sobre el diagnóstico, formulación e implementación de las estrategias y además se logró aclarar aspectos confusos o ampliar el conocimiento a través de la persona que mejor conoce y maneja la información.

3.4. METODOLOGÍA ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLAN MUNICIPAL CON EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Se realizó un minucioso análisis del Plan de Desarrollo Cantonal 2008-2012, con la finalidad de extraer la información relevante para el Departamento de Administración Tributaria (DAT), información que marcará los lineamientos del Plan Estratégico-Funcional del DAT.

Los principales elementos analizados fueron: la Misión y Visión de la Municipalidad, ya que la misión y visión del Plan para el DAT debe ir en concordancia con el de la Municipalidad. Las políticas, los objetivos estratégicos, el Plan del Alcalde Municipal y la información recolectada sobre las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a Nivel Municipal.

Con base en este extracto se realizó la alineación entre el Plan Municipal con el funcionamiento del Departamento de la siguiente manera:

1. Objetivos estratégicos: de los objetivos estratégicos encontrados en el Plan de Desarrollo Municipal, se construyó un listado de los mismos con su respectivo resumen para un mejor manejo y control en posteriores capítulos.



2. Funciones de la Administración Tributaria: se realizó una reunión entre las encargadas de desarrollar el Plan Estratégico-Funcional con el Administrador Tributario, con la finalidad de documentar las funciones primordiales que debe cumplir el Departamento dentro de la Municipalidad. Las funciones serán presentadas al Asesor de la Práctica, para que con su ayuda puedan ser agrupadas y resumidas, para que de igual forma que con los objetivos estratégicos, permita un mejor uso y control.

3. Factores Críticos de Éxito (FCE): se creó un foro de discusión entre las encargadas del plan y el Administrador Tributario. En dicho foro se analizaron cada una de las funciones identificadas y documentadas, con la finalidad de determinar cuál o cuáles factores críticos de éxito son pertinentes para el logro de las mismas.

Dichos FCE fueron presentados al Asesor de Práctica para su posterior aprobación, y nuevamente fueron revisados y aprobados por el Administrador Tributario.

4. Finalmente se alineó cada objetivo estratégico con las funciones que cumple la Administración Tributaria, y se enlazaron con las unidades que se vean relacionadas con ambos elementos.

3.5. METODOLOGÍA ANÁLISIS EXTERNO

Para la realización del análisis externo se tomó un mutuo acuerdo entre el Asesor de Práctica, el Administrador Tributario y las encargadas del Plan de utilizar dos herramientas, a saber, el Benchmarking y un Análisis PEST.

3.5.1. Benchmarking

Se realizó una reunión previa con el Administrador Tributario para determinar las Municipalidades a las cuales se les aplicaría el Benchmarking y cuales elementos serían analizados. Una vez definidas se procedió a la construcción de la herramienta para la obtención de la información solicitada. La cual debió ser aprobada tanto por el Administrador Tributario como por el Asesor de Práctica. Así como también se procedió a la coordinación previa con las personas correspondientes en ambas municipalidades.



Con ayuda de una guía de preguntas ([ver Apéndice 1](#)), se analizó la estrategia, estructura, estilo, sistemas, personal, las habilidades y los valores del Departamento Tributario de cada Municipalidad seleccionada.

El análisis de benchmarking se llevó a cabo mediante una visita personal a la Municipalidad, las entrevistas estuvieron a cargo de las encargadas del Plan, el Administrador Tributario, Lic. Leonidas Vásquez Arias y alguna otra persona seleccionada por él.

Se aplicó un cuestionario a cada unidad, el grupo de trabajo se dividió para abarcar en un solo día las seis unidades que le interesan al Departamento. Se construyó un cronograma de actividades que permita la distribución del trabajo el día de la visita ([ver Apéndice 2](#)).

3.5.2. Análisis PEST

Cada elemento del PEST fue analizado junto con el Asesor de Práctica y el Administrador Tributario, esto para determinar qué aspectos importantes deberían considerarse para la realización del mismo.

Una vez finalizado el desarrollo de cada elemento, se procedió a entregar al Asesor de Práctica y al Administrador Tributario para su debida revisión, rechazo, mejoras o aprobación final.

En el ámbito político se analizaron todos aquellos códigos, normas, reglamentos o reformas de ley que a futuro pudiesen afectar o beneficiar la gestión Tributaria. Para el desarrollo del elemento económico se consideraron los aspectos relacionados con el presupuesto municipal, los ingresos municipales y aquellos pendientes de cobro que existan hasta la fecha. Para obtener dicha información se solicitó al Departamento de TI tener el acceso a la Intranet Municipal.



Parte de la información necesaria para el desarrollo del elemento Socio-cultural se extrajo del Plan de Desarrollo Municipal, de la página web de la Contraloría General de la República, de la página web de la Municipalidad de San Carlos y de los Reportes obtenidos del Sistema de Reportes del Sistema Integrado Municipal (SIM). Finalmente, el estudio Tecnológico se desarrolló con base en las posibles mejoras que se le puedan hacer a la página web o al SIM, o que impedimentos existen para realizar las mismas, también que posibles adelantos tecnológicos pueden incorporarse para mejorar la gestión tributaria y que permitan ofrecer un mejor servicio.

3.6. METODOLOGÍA ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno, se determinó en mutuo acuerdo con el Administrador Tributario y el Asesor de Práctica, la utilización del Modelo de las 7's de Mckinsey.

Se realizó una previa reunión con el Administrador Tributario y se le explicó a detalle el funcionamiento y los beneficios de utilizar el modelo propuesto por Mckinsey. De este modo fue más fácil determinar los principales aspectos a tomar en consideración para analizar a cada una de las unidades del Departamento de Administración Tributaria.

Posteriormente, se realizó una nueva reunión con el Lic. Leonidas Vásquez Arias, para que a modo de foro se desarrollaran las preguntas idóneas y necesarias para un profundo análisis de cada "ese" dentro de las unidades.

3.7. METODOLOGÍA PARA LA CODIFICACIÓN APLICADA

Para el resumen y alineación de los objetivos estratégicos, funciones de la Administración Tributaria y los factores críticos de éxito, se estableció por parte de las responsables del trabajo, utilizar una codificación clara y breve, que facilite la agrupación y relación entre los diferentes aspectos anteriormente mencionados, la cual se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 2. CODIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

| Elementos de la Alineación Estratégica | Codificación utilizada | |
|--|------------------------|-------------------|
| | Original | Resumen |
| Objetivos Estratégicos | O.1. – O.2. ... | RO.1 – RO.2 ... |
| Funciones de la AT | F.1. – F.2. ... | FR.1. – FR.2. ... |
| FCE | FCE.1. – FCE.2. ... | |

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis externo e interno se determinó utilizar una codificación oportuna y relacionada con cada uno de los elementos estudiados para obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento de Administración Tributaria.



TABLA 3: CODIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS EXTERNO

| Elementos del Análisis Externo | Codificación utilizada | | |
|--------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| | PEST | Oportunidades | Amenazas |
| Político | P | OP.1. – OP.2... | AP.1. – AP.2. ... |
| Económico | E | OE.1. – OE.2... | AE.1. – AE.2... |
| Socio-cultural | S | OS.1. OS.2. ... | AS.1. – AS.2. ... |
| Tecnológico | T | OT.1. – OT.2. ... | AT.1. –AT.2. ... |

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4: CODIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS INTERNO

| Elementos del Análisis Interno | Codificación utilizada | | |
|--------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| | 7 “S” | Oportunidades | Amenazas |
| Estrategia | E | OE.1. – OE.2. ... | AE.1. – AE.2. ... |
| Estructura | R | OR.1. – OR.2. ... | AR.1. – AR.2. ... |
| Sistema | S | OS.1. – OS.2. ... | AS.1. – AS.2. ... |
| Estilo | I | OI.1. – OI.2. ... | AI.1. – AI.2. ... |
| Personal | P | OP.1. – OP.2. ... | AP.1. – AP.2. ... |
| Habilidades | H | OH.1. – OH.2. ... | AH.1. – AH.2. ... |
| Valores Compartidos | V | OV.1. – OV.2. ... | AV.1. – AV.2. ... |

Fuente: Elaboración propia.



*P*LANES
DE
DESARROLLO
MUNICIPAL

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV. PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL

El conocimiento y análisis de los proyectos y estrategias a nivel municipal, permiten orientar el Plan Estratégico-Funcional del Departamento de Administración Tributaria, de tal forma que el mismo, contribuya con los objetivos municipales y desarrollo cantonal.

La finalidad es presentar la Misión, Visión, Políticas, Objetivos estratégicos, Plan del Alcalde Municipal y la información recolectada sobre las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y fortalezas a nivel municipal. Dichos elementos, servirán como base para la elaboración del Plan Estratégico Funcional del área de Administración Tributaria y se detallan a continuación:

4.1. ASPECTOS INSTITUCIONALES ESTRATÉGICOS

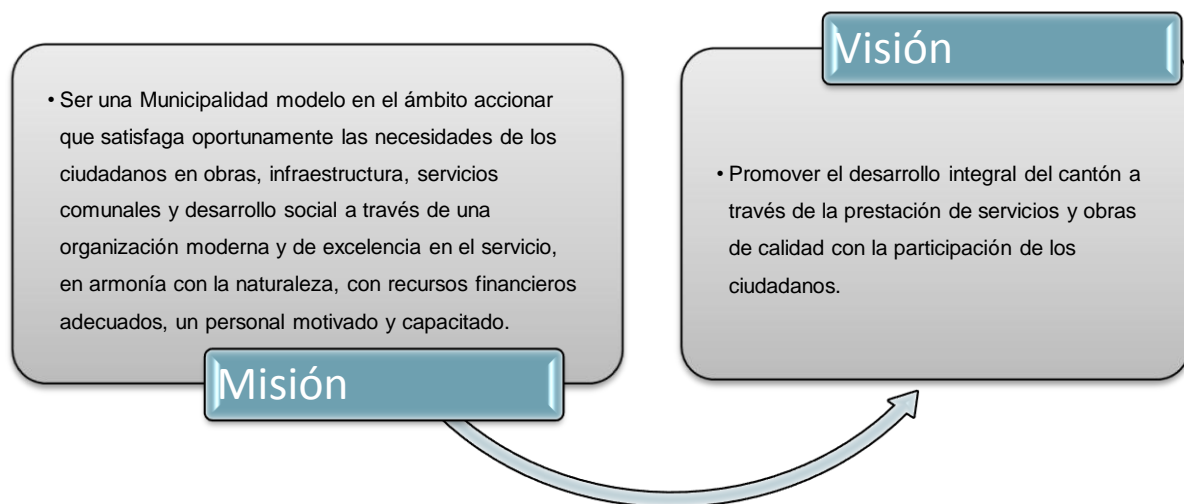


FIGURA 13: MISIÓN Y VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

Fuente: (Municipalidad de San Carlos, 2008)



4.1.1. Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la estructura organizativa y municipal para que responda eficiente y eficazmente a las necesidades de la comunidad.
- Mantener debidamente localizados todos los contribuyentes que deben pagar impuesto de bienes inmuebles.
- Contribuir a que se logren los objetivos institucionales para mejorar la efectividad del Gobierno local.
- Brindar servicios de calidad que promuevan el desarrollo social, económico y productivo de todos los habitantes del cantón.
- Garantizar a la Comunidad Sancarleña el servicio de agua potable en forma óptima.
- Promover y consolidar el Sistema municipal de gestión ambiental en el cantón.
- Ofrecer servicios de calidad que promuevan la equidad de género, el desarrollo social, económico y productivo de la ciudadanía del cantón de San Carlos.
- Gestionar los proyectos de inversión para que respondan eficiente y eficazmente a las necesidades de las comunidades, promoviendo la participación de las mismas.
- Estar en capacidad de atender Obras de Ejecución Inmediata por emergencia que comprende cualquier daño que pueda presentarse en la vía por eventos imprevistos a causa de casos fortuitos a fuerza mayor.
- Promover el desarrollo y rescate urbano que eleve la imagen, competitividad y habilidad de Ciudad Quesada en armonía con el ambiente.
- Promover la seguridad ciudadana y búsqueda de sana recreación y valores humanos en el cantón de San Carlos.
- Controlar el crecimiento y mejorar el espacio urbano mediante la dotación de los servicios e infraestructura necesaria.



- Consolidar la identidad de San Carlos, mediante la promoción del deporte, educación, difusión artística y la expresión cultural comunal.
- Fortalecer la seguridad vial en el cantón de San Carlos. (Municipalidad de San Carlos, 2008)

4.1.2. Políticas Institucionales

- Promover y liderar un trabajo coordinado y concertado con actores públicos, privados y la comunidad, que permitan mejorar las condiciones de vida de la población del cantón, con énfasis en niñez, adolescencia y juventud; población en riesgo social, equidad, mujer, adulto mayor.
- Promover el progreso de la cultura, la ciencia y el arte.
- Planificar y controlar el desarrollo urbano cantonal.
- Velar por la salud física y mental de los habitantes.
- Estimular el desarrollo agropecuario, industrial y comercial.
- Proteger los recursos naturales.
- Fomentar el turismo.
- Velar por la seguridad de las personas.
- Promover la conciencia cívica.
- Procurar el desarrollo general del cantón.
- Establecer y consolidar distintos niveles e instancias de coordinación interinstitucional gubernamentales y no gubernamentales.
- Planificar y ejecutar sistemáticamente procesos de capacitación y motivación al recurso humano de conformidad con las necesidades que requiera la institución.



- Establecer y ejecutar un plan de coordinación con los Concejos de Distrito y ADI (Asociaciones de Desarrollo Integral), con el propósito de fortalecer la gestión Municipal.
- Mantener el plan de recuperación de recursos económicos utilizando los procedimientos administrativos y judiciales con lo cual se permita una baja en el pendiente de la cartera de morosidad.
- Propiciar una investigación Municipal justa en los distritos, de manera que sea congruente con su nivel de recaudación y su índice de pobreza.
- Consolidar el proceso de modernización institucional acorde a los requerimientos tecnológicos y administrativos modernos, con la participación activa del Concejo Municipal, Alcaldía y personal Municipal.
- Establecer una campaña sistemática de divulgación e información con respecto a los servicios municipales, así como de los deberes y derechos de los contribuyentes con la institución.
- Realizar una exhaustiva y permanente evaluación de los servicios públicos municipales (Municipalidad de San Carlos, 2008).

4.1.3. Plan del Alcalde Municipal

El Licenciado Alfredo Córdoba en diciembre del 2006 presentó el Plan del Alcalde que abarca del 2007 al 2010, dentro del cual resaltan los siguientes aspectos:

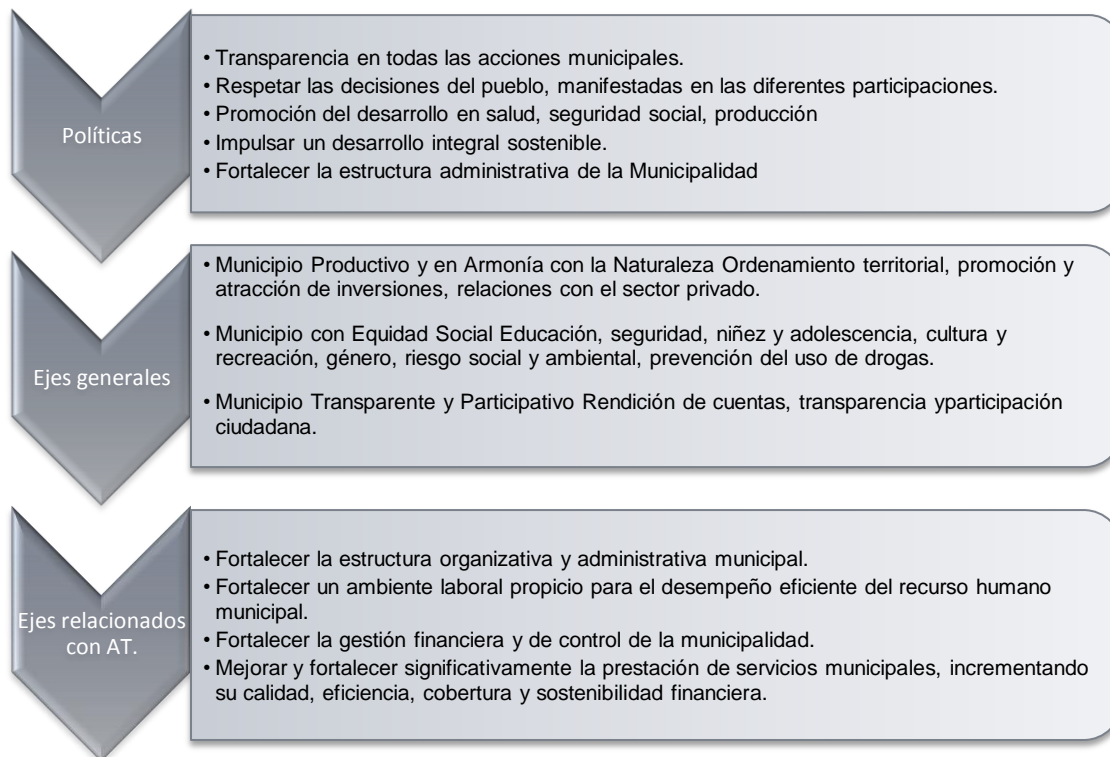


FIGURA 14: PLAN DEL ALCALDE MUNICIPAL, 2007-2010

Fuente:(Municipalidad de San Carlos, 2008)

4.1.4. Análisis FODA de la Municipalidad de San Carlos

a. Fortalezas:

1. Apoyo de la Administración para proyectos.
2. Relaciones positivas entre departamentos. Ambiente rodeado de compañerismo, solidaridad, respeto, comunicación y liderazgo.
3. Elaboración paralela del PAO y Presupuesto.
4. La Municipalidad de San Carlos se apeg a al Marco Jurídico. Normativa legal que ampara el quehacer municipal.



5. Personal profesional en cada una de jefaturas y cargos importantes.
6. El ambiente laborar es estable y se mantiene a derecho con todos las garantías sociales requeridas.
7. Existe Asociación solidarista.
8. Es evidente las mejorías en la red vial cantonal y mejoras en la infraestructura comunal fomentadas por la municipalidad.
9. Buena ejecución en la prestación de servicios y proyectos.
10. Se realiza una buena función social.
11. Se cuenta con tecnología adecuada para el desarrollo de las funciones de las funciones en general. Dando paso firme en la modernización informática.
12. El edificio municipal se ubica en un lugar céntrico, lo que facilita su acceso.
13. Los funcionarios tienen amplio conocimiento de la realidad el cantón.
14. Los trabajadores de campo manifiestan complacencia por su horario de trabajo.
15. Se cuenta con medios de comunicación local importantes(Municipalidad de San Carlos, 2008).

b. Oportunidades:

1. Mejorar relaciones con IFAM, Registro Nacional y ONT.
2. Mejorar el panorama cliente-contribuyente.
3. Realizar transacciones y consultas municipales por internet directamente.
4. Coordinar capacitaciones con MINAE, COLOSEVI, MOPT, CNE.
5. Establecer alianzas con entes financieros para el cobro de tributos.



6. Mantener constancia en el mejoramiento del equipo informático con el que se trabaja.
7. Apertura al régimen económico (acceder a financiamiento externo).
8. Ingreso a proyectos y apoyo de la Unión Europea FOMUDE.
9. Ofrecer los servicios municipales y recepción de documentación municipal en los distritos.
10. Establecer convenios de colaboración con Consejos de Distrito, ADI, para ejecutar proyectos de forma ordenada.
11. Establecer alianzas de información con los medios de comunicación.
12. Ayudas económicas al personal.
13. Determinación de clases de puesto.
14. Promover el desarrollo turístico.
15. Mejorar la posibilidad de trabajo aplicando la variable de género.
16. Creación de un comité de funcionarios que ayude a la administración a generar ideas constructivas.
17. Rotación del personal subordinado, de manera que todos puedan conocer las labores básicas de la mayoría de puestos.
18. Definición de objetivos y estrategias de la institución a corto, mediano y largo plazo, ofreciendo esa información a todo el personal.
19. Promover una atención personalizada y de calidad para los clientes externos e internos.
20. Establecimiento de reuniones periódicas de las jefaturas regionales con la municipalidad para ejecución de proyectos en conjunto (Municipalidad de San Carlos, 2008).



c. Debilidades:

1. Carencia de manuales de funciones en algunos departamentos.
2. No se da por parte de la administración ningún tipo de incentivos a los funcionarios sobresalientes por eficiencia en sus labores.
3. Los recursos económicos municipales no alcanzan para atender las necesidades básicas cantorales.
4. El personal se encuentra desmotivado por la ausencia de incentivos tangibles e intangibles, al no reconocerse su experiencia, labores y superación de metas y por no existir una política de ascensos y carrera administrativa.
5. Poca comunicación eficiente entre los diferentes departamentos así como con los altos jercas institucionales.
6. Existe una débil gestión de cobranza de los tributos municipales.
7. Ausencia de un verdadero programa de capacitaciones con acceso de todos y todas las funcionarias.
8. Sistema gubernamental muy regulado lo cual impide una ejecución agilizada de los diferentes proyectos.
9. No se dispone de reglamentos que regulen, sistematicen y agilicen las actividades que se deben realizar o los existentes se encuentran desactualizados.
10. Fuga de personal por salarios más competitivos, ya que la escala salarial no es la adecuada según las labores y el mercado laboral actual.
11. Poca supervisión y seguimiento de los proyectos municipales, tanto los realizados a nivel interno como las contrataciones.
12. La flota vehicular no supe las necesidades municipales.



13. No se cuenta con un efectivo programa publicitario donde se informe de los logros, proyectos y diferentes gestiones realizadas por el Ayuntamiento.
14. La comunicación y la relación entre el personal administrativo y el operativo es deficiente.
15. Algunos departamentos no cuentan con el recurso humano necesario para cubrir los requerimientos de los mismos.
16. Escasa relación entre el Concejo Municipal (Regidores-Regidoras, Síndicos y Síndicas) con las y los funcionarios.
17. Ausencia de controles internos efectivos y aplicación de las medidas correctivas por actuaciones no adecuadas.
18. Infraestructura física colapsada (hacinamiento, plagas, no hay parqueos, etc).
19. Existencia de terrenos municipales que no poseen planos ni escrituras.
20. Ineficiente sistema de seguridad internos.
21. Ausencia de políticas de salud ocupacional.
22. Los trabajadores de campo no tienen materiales, suministros y condiciones higiénicas en el plantel municipal.
23. Los trabajadores de campo no tienen uniformes, zapatos, guantes y tampoco cuentan con una póliza de riegos de trabajo.
24. No se ha establecida una adecuada priorización de proyectos.
25. El presupuesto es insuficiente para cubrir la gran cantidad de necesidades en el mejoramiento de la red vial cantonal.
26. El departamento de recursos humanos no presta la atención requerida a la parte emocional o situaciones especiales que sufren algunos funcionarios.



27. La maquinaria pesada municipal es insuficiente para abastecer las demandas en red vial del cantón.
28. Falta de capacitación en relaciones interpersonales, autoestima, manejo de conflictos, comunicación asertiva, trabajo en equipo, entre otros.
29. No se cuenta con un plan de emergencias en caso de fenómenos naturales, incendios u otros eventos imprevistos. No se está preparado ni físicamente ni capacitado para enfrentar estas posibles situaciones (Municipalidad de San Carlos, 2008).

d. Amenazas

1. Renuncia de profesionales y funcionarios destacados, debido a que encuentran mejores oportunidades económicas en otras instituciones.
2. La mala información a los contribuyentes de lo que realiza la Municipalidad hace que aún muchos contribuyentes no crean en la labor municipal.
3. El factor climático en San Carlos amenaza los avances de muchos proyectos, deteriora muchas obras ya terminadas y genera nuevas necesidades.
4. El exceso de trámites y requisitos de otras instituciones que son recargados en los trámites municipales para diversas gestiones provoca que muchos contribuyentes opten por obviar la tramitología municipal.
5. Crecimiento acelerado de las diferentes actividades económicas que se desarrollan en el cantón obliga a mejorar las capacidades institucionales.
6. Mentalidad politquera de algunos que llegan a la municipalidad exigiendo respuesta a problemas comunales perjudican de alguna manera el accionar municipal.
7. Contribuyentes que irrespetan a los funcionarios municipales.
8. Falta de mayor comunicación entre Municipalidad e instituciones públicas (Municipalidad de San Carlos, 2008).



4.1.5. Proyectos Municipales de Desarrollo Institucional

En taller participativo realizado con funcionarios y funcionarias, miembros del Concejo Municipal y el Alcalde se plantearon como proyectos prioritarios para mejorar la situación actual los siguientes:

a. Organización y Procedimientos:

- Nombramiento de un encargado de la presupuestación de los proyectos municipales.
- Definir políticas y procesos institucionales a corto, mediano y largo plazo.
- Actualización y aplicación de manuales de puestos según la legislación vigente.
- Gestar programas integrales de mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- Diseñar un proceso inductivo para el personal de primer ingreso a la institución.
- Realizar un estudio de recalificación de puestos, aumentos salariales, según funciones.
- Estudiar la posibilidad de realizar los aumentos salariales en relación al presupuesto Municipal respecto a la carrera municipal a la hora de realizar los nombramientos.
- Establecer la obligatoriedad de supervisión constatare de los ingenieros municipales a las diferentes obras.
- Realizar la firma de un convenio entre la Municipalidad y la comunidad para las diferentes obras comunales e incluir como una cláusula el facilitar el acceso a un servicio sanitario a los operadores.
- Dar objetivamente castigos o incentivos al personal según sus actuaciones.



- Establecer medidas correctivas en caso de incumplimiento de deberes o por incurrir en delitos, dándole el seguimiento debido hasta los últimos términos y aplicando de manera eficiente la Ley de Control Interno.
- Creación de un centro de acopio Municipal.
- Implementación de políticas ambientalistas a nivel institucional. Que cada movimiento de compra de lotes y de servicios que se brinden en la institución se coordinen con la UGAM para que se cumplan con todas las competencias ambientalistas.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación por departamentos (administrativos y operativos).
- Privatización del servicio de seguridad e instalación de cámaras y otros dispositivos de vigilancia.
- Propiciar la atención personalizada de calidad a los clientes internos y externos.
- Privatizar los servicios municipales de seguridad, taller, transporte, aseo de vías, acueductos y recolección de basura.
- Contratar una cuadrilla para trabajos menores de manera permanente.
- Apertura de oficinas periféricas de la Municipalidad en algunos distritos.
- Realizar un programa de mejoras a corto y mediano plazo del acueducto para un mejor servicio y aumento de la recaudación.
- Contratación de una fotocopiadora externa que brinde el servicio a la institución y al público.
- Establecimiento de un leasing para contar con equipo informático de punta.
- Aplicar los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República "Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información (N-2-2007-CO-DFOE)".



- Contratación de servicios privados para el mantenimiento preventivo de la maquinaria municipal.
- Crear un departamento de vehículos.
- Diseño de un boletín mensual (interno – externo) para brindar informaciones al público de los diferentes requisitos, procesos y proyectos y hacerlo llegar por medios electrónicos a empresas e instituciones de la región)
- Diseño e implementación de estrategias que mejoren la imagen municipal a corto y mediano plazo (Municipalidad de San Carlos, 2008).



*A*LINEAMIENTO
DE LA ESTRATEGIA
MUNICIPAL CON EL
DEPARTAMENTO
TRIBUTARIO

CAPÍTULO V



CAPÍTULO V. ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA MUNICIPAL CON EL DEPARTAMENTO TRIBUTARIO

Un plan estratégico es aquel que es diseñado con la finalidad de dirigir la gestión de la cúspide de una organización. En el caso de la Municipalidad de San Carlos, y basado en su Organigrama (**ver figura 2**), el Departamento de Administración Tributaria forma parte del nivel funcional dentro de la pirámide de jerarquía. Por tanto el plan que se diseñará para el DAT se denomina un **Plan Estratégico-Funcional**.

De aquí es donde se origina la razón de ser de este capítulo, ya que se requiere de una alineación entre la estrategia de la Municipalidad de San Carlos, obtenida del Plan de Desarrollo Municipal, con las funciones que realiza el DAT, de este modo se obtendrá un panorama más amplio de la relación que existe entre las funciones tributarias con los objetivos de la Municipalidad, y la participación que tiene cada una de las unidades en el logro de los mismos.

Por tanto se logrará el objetivo de diseñar el plan requerido para el DAT, y este irá de la mano y en concordancia con el Plan Municipal.

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA MUNICIPALIDAD.

Dentro del Plan de Desarrollo Municipal 2008-2012 se localizan los principales objetivos que se quieren alcanzar en el periodo. En total se identificaron trece objetivos, los cuales han sido debidamente resumidos para su fácil manejo en posteriores apartados o capítulos del trabajo.

TABLA 5: OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

| Objetivos estratégicos de la Municipalidad de San Carlos | Objetivo resumido |
|---|---|
| o.1. Fortalecer la estructura organizativa y municipal para que responda eficiente y eficazmente a las necesidades de la comunidad. | ro.1. Fortalecer la estructura organizativa |
| o.2. Mantener debidamente localizados todos los contribuyentes que deben pagar impuesto de bienes inmuebles. | ro.2. Localizar los contribuyentes de BI. |
| o.3. Contribuir a que se logren los objetivos institucionales para mejorar la efectividad del Gobierno local. | ro.3. Contribuir en el logro de los objetivos institucionales |
| o.4. Brindar servicios de calidad que promuevan el desarrollo social, económico y productivo de todos los habitantes del | ro.4. Servicios de calidad |



| Objetivos estratégicos de la Municipalidad de San Carlos cantón. | Objetivo resumido |
|--|--|
| o.5. Garantizar a la Comunidad Sancarleña el servicio de agua potable en forma óptima. | ro.5. Agua potable |
| o.6. Promover y consolidar el Sistema municipal de gestión ambiental en el cantón. | ro.6. Gestión ambiental |
| o.7. Gestionar los proyectos de inversión para que respondan eficiente y eficazmente a las necesidades de las comunidades, promoviendo la participación de las mismas. | ro.7. Proyectos de inversión |
| o.8. Estar en capacidad de atender Obras de Ejecución Inmediata por emergencia que comprende cualquier daño que pueda presentarse en la vía por eventos imprevistos a causa de casos fortuitos a fuerza mayor. | ro.8. Emergencias |
| o.9. Promover el desarrollo y rescate urbano que eleve la imagen, competitividad y habilidad de Ciudad Quesada en armonía con el ambiente | ro.9. Urbanismo de Ciudad Quesada |
| o.10. Promover la seguridad ciudadana y búsqueda de sana recreación y valores humanos en el cantón de San Carlos | ro.10. Seguridad ciudadana |
| o.11. Controlar el crecimiento y mejorar el espacio urbano mediante la dotación de los servicios e infraestructura necesaria. | ro.11. Ordenamiento territorial |
| o.12. Consolidar la identidad de San Carlos, mediante la promoción del deporte, educación, difusión artística y la expresión cultural comunal | ro.12. Identidad: deporte, arte y cultura. |
| o.13. Fortalecer la seguridad vial en el cantón de San Carlos | ro.13. Seguridad vial. |

Fuente: investigación propia.

5.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y SUS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

La función principal que desempeña todo Departamento de Administración Tributaria (DAT), en cualquier municipalidad del país, es la recolección efectiva de los tributos municipales. Sin embargo para lograr su función el DAT de la Municipalidad de San Carlos ha identificado una serie de funciones que contribuyen al logro de la misma.

TABLA 6. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

| Funciones de la Administración Tributaria |
|---|
| F.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos municipales, en concordancia con las instrucciones impartidas por el Alcalde. |
| F.2. Participar y elaborar propuestas para definir la política, económica y tributaria municipal y su incidencia en la vida local. |
| F.3. Ejecutar la política tributaria de acuerdo a la política vigente. |



| Funciones de la Administración Tributaria |
|--|
| F.4. Coordinar las acciones dirigidas a desarrollar los diferentes mecanismos de recaudación a los efectos a los contribuyentes el pago de los impuestos municipales. |
| F.5. Coordinar y controlar la inscripción y registro de los sujetos pasivos en su condición de contribuyentes o responsables. |
| F.6. Fiscalizar e investigar todo lo relativo a la aplicación de las leyes, Reglamentos y demás Jurisprudencias Tributarias Municipales, inclusive en los casos de exenciones y exoneraciones, así como prevenir, investigar y determinar las contravenciones, defraudaciones e infracciones tributarias previstas e imponer las sanciones correspondientes. |
| F.7. Propugnar y velar por el cumplimiento de las normas tributarias municipales. |
| F.8. Sistematizar, divulgar y mantener actualizada la información sobre la normativa, jurisprudencia y doctrina relacionada con los tributos municipales de su competencia. |
| F.9. Disponer todo lo relativo a formularios, publicaciones y demás formatos o formas requeridas para la Administración Tributaria Municipal y asegurar su expendio y verificar su existencia según corresponda. |
| F.10. Desarrollar programas de divulgación e información tributaria municipal que contribuyan a mejorar el comportamiento de los sujetos pasivos en el cumplimiento oportuno de sus obligaciones tributarias. |
| F.11. Actuar como autoridad municipal en materia económica y estadística de los derechos municipales de su competencia y efectuar los estudios e investigaciones correspondientes. |
| F.12. Estimar y fijar las metas de recaudación, la incidencia económica fiscal de las exenciones y los demás estudios e investigaciones vinculados a la materia. |
| F.13. Coordinar con las dependencias del Gobierno Municipal, las autoridades competentes del Estado, Entidades Públicas Gubernamentales o Dependencias Oficiales, aquellas labores que por su naturaleza tiendan a mejorar el desarrollo de las funciones o actividades de la tributación municipal en la jurisdicción de la Municipalidad de San Carlos. |
| F.14. Expedir las correspondientes licencias de industria y comercio, permisos de pequeños comerciantes, espectáculos públicos, publicidad comercial y cualquier otro, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico municipal vigente. |
| F.15. Recaudar los tributos municipales, las multas, los intereses y demás obligaciones accesorias, así como emitir las solvencias municipales cuando corresponda. |
| F.16. Conocer, sustanciar y decidir los asuntos concernientes a la materia jurídica de su competencia. |
| F.17. Determinar las obligaciones tributarias y sus accesorios y adelantar gestiones de cobro, de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente. |

Fuente: Elaboración Propia

Para un mejor manejo de las funciones del DAT, las mismas se han analizado, clasificado y agrupado para resumirlas en trece funciones primordiales, que servirán de base para la elaboración del Plan Estratégico Funcional del DAT.



TABLA 7. RESUMEN DE LAS FUNCIONES DEL DAT

| Origen | Función resumida |
|-----------------|--|
| F.1 | RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos |
| F.2 | RF.2. Política económica y tributaria municipal |
| F.3 | RF.3. Ejecutar política tributaria |
| F.4, F.15, F.17 | RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) |
| F.5 | RF.5. Inscripción y registro de contribuyentes |
| F.6, F.7 | RF.6. Legislación tributaria (nacional y municipal) |
| F.8, F.16 | RF.7. Información legal |
| F.9 | RF.8. Documentación |
| F.10 | RF.9. Divulgar información tributaria |
| F.11 | RF.10. Actuación, estudios e información |
| F.12 | RF.11. Metas de recaudación |
| F.13 | RF.12. Coordinación de las actividades tributarias |
| F.14 | RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan |

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien para poder que el DAT logre desempeñar cada una de sus trece funciones, se han seleccionado ocho Factores Críticos de Éxito (FCE), que ayudaran al alcance de las mismas. A cada uno se le asigno un código para su identificación y manejo posterior en la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

TABLA 8. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DEL DAT

| COD | Descripción del Factor Crítico de Éxito |
|--------|--|
| FCE.1. | Coordinación con la alcaldía y los demás departamentos |
| FCE.2. | Conocimiento de las funciones y normativas de la Administración Tributaria |
| FCE.3. | Mecanismos de recaudación adecuados |
| FCE.4. | Seguimiento a los contribuyentes (Sistemas de Información) |



| COD | Descripción del Factor Crítico de Éxito |
|--------|--|
| FCE.5. | Cumplimiento de las normas tributarias |
| FCE.6. | Comunicación con el contribuyente |
| FCE.7. | Coordinación con el gobierno central y sus dependencias y otras instituciones en lo correspondiente a la tributación municipal |
| FCE.8. | Servicio al cliente |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra los FCE necesarios para el logro de cada una de las funciones del DAT.

TABLA 9. FCE NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LAS FUNCIONES DEL DAT

| Funciones de la Administración Tributaria | FCE | | | | | | | |
|--|-----|---|---|---|---|---|---|---|
| RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.2. Política económica y tributaria municipal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.3. Ejecutar política tributaria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.5. Inscripción y registro de contribuyentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.6. Legislación tributaria (nacional y municipal) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.7. Información legal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.8. Documentación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.9. Divulgar información tributaria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.10. Actuación, estudios e información | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.11. Metas de recaudación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.12. Coordinación de las actividades tributarias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

Fuente: Elaboración propia.



5.3. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO-FUNCIONAL

Cada una de las seis unidades que conforman el DAT cumple su parte en el logro de las funciones, quienes a su vez colaboran con el alcance de los objetivos que se han propuesto en el Plan de Desarrollo Municipal de la Municipalidad de San Carlos.

En esta tabla se resume la alineación estratégica funcional que tiene el DAT con el funcionamiento de la Municipalidad, que servirá de base para dirigir el Plan Funcional del Departamento.

TABLA 10: ALINEAMIENTO ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LAS FUNCIONES Y UNIDADES TRIBUTARIAS.

| Resumen objetivos Municipales | Funciones que apoyan al logro de los objetivos | Unidades responsables |
|---|---|--|
| RO.1. Fortalecer la estructura organizativa | RF.12. Coordinación de las actividades tributarias | Administración Tributaria |
| RO.2. Localizar los contribuyentes de BI. | RF.5. Inscripción y registro de contribuyentes | Catastro Bienes inmuebles Plataforma de servicio |
| RO.3. Contribuir en el logro de los objetivos institucionales | RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos RF.11. Metas de recaudación | Administración Tributaria |
| RO.4. Servicios de calidad | RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos RF.2. Política económica y tributaria municipal R.F.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) | Administración Tributaria Patentes Catastro Bienes inmuebles Inspección Plataforma de servicio Cobro |
| RO.5. Agua potable | R.F.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) | Administración Tributaria |
| RO.6. Gestión ambiental | RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización | Administración Tributaria Patentes Inspección |
| RO.7. Proyectos de inversión | RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos RF.2. Política económica y tributaria municipal RF.11. Metas de recaudación | Administración Tributaria |
| RO.8. Emergencias | No le compete al DAT | |
| RO.9. Urbanismo de Ciudad Quesada | R.F.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) | Administración Tributaria |
| RO.10. Seguridad ciudadana | RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización | Administración Tributaria Patentes Inspección |



| Resumen objetivos Municipales | Funciones que apoyan al logro de los objetivos | Unidades responsables |
|--|---|-----------------------|
| RO.11. Ordenamiento territorial | RF.2. Política económica y tributaria municipal RF.3. Ejecutar política tributaria | Catastro |
| RO.12. Identidad: deporte, arte y cultura. | No le compete al DAT | |
| RO.13. Seguridad vial. | No le compete al DAT | |

Fuente: Elaboración propia.



*A*NÁLISIS DEL ENTORNO

CAPÍTULO VI



CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Para la identificación de las oportunidades y amenazas que podrán afectar al Departamento de Administración Tributaria se hará uso de dos herramientas muy útiles y reconocidas por su eficiencia en la identificación de las mismas.

La primera de ellas es el reconocido Benchmarking, con el cual se analizará la estrategia, estilo, sistemas, personal, habilidades, estructura y valores de las municipalidades de San José y Alajuela.

La segunda herramienta es el Análisis PEST, con el cual se analizarán los elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean al Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos.

6.1. BENCHMARKING UTILIZANDO EL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY

Para el análisis del entorno externo se aplicó la herramienta del Benchmarking a las municipalidades de San José y Alajuela, sugeridas por el Administrador Tributario. Se consideró conveniente la municipalidad de San José por ser la mejor del país, y Alajuela ya que su forma de trabajar es parecida a la municipalidad de San Carlos.

El benchmarking se realizó aplicando el modelo de las 7s de Mckinsey a las diferentes unidades que conforman la AT de las municipalidades escogidas, tomando como referencia las 7 áreas de AT de la municipalidad de San Carlos.

TABLA 11: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING

| 1. ESTRATEGIA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|------------------------------|---|--|
| 1. Administración Tributaria | <ul style="list-style-type: none"> Lo importante es lograr más eficiencia, unificar funciones, lograr reducir la morosidad y llegar a los porcentajes más bajos. | <ul style="list-style-type: none"> La institución está organizado por procesos y los procesos por actividades. Hay un plan estratégico para el área de AT, enlazado con el |



| 1. ESTRATEGIA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|---------------------------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de un cronograma de actividades para el año se está trabajando con el cobro a los Bancos, el de CR, el BN y el de Crédito, además, se pretenden involucrar a RACSA Compañía Nacional de Fuerza y Luz y al ICE. • Se creó una nueva área para la fiscalización del reporte del contribuyente. • No poseen Archivo Tributario (se está construyendo), los documentos se almacenan en cada oficina. Además, se está estructurando un archivo de la parte fiscalizadora de Patentes. | <p>Plan del Alcalde Municipal, se realiza con la ayuda de los planes operativos anuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La base de datos se encuentra desactualizada (sucia). • Se pretende unificar el sistema de catastro con el de cobros. • Pendiente de cobro con respecto a los ingresos propios, es del 80.90% al mes de julio del 2010. • Existe una comisión de ingresos, que se reúnen periódicamente para coordinar las actividades. • Los estudios tarifarios los realiza el departamento de Servicios Ambientales (recolección de basura, aseo de parques, aseo de vías), si no cada unidad es responsable de su propio estudio tarifario, tal es el caso de acueductos (sanitario, pluvial y potable). • Cada área tiene su propio presupuesto pero supervisado por la Unidad de Control de Presupuesto. La entrega de las compras se realiza en forma parcial. • Cada área cuenta con un mini archivo pero después de cierto tiempo se traslada la información al archivo central. • El proceso de inducción es responsabilidad del departamento y dedican el tiempo que la persona necesite. |
| <p>2. Patentes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Para el cobro de las patentes, el área de patentes tasa las mismas (la incluyen al sistema), y la sección de cobro es la encargada de mandarle aviso a los deudores. • No atienden directamente al cliente, cada uno tiene un plan de trabajo. • Con un aproximado de 27,000 patentes se recauda 6,000 millones trimestrales. • Se ha tratado de agilizar el proceso, por ley se cuenta con 30 días hábiles para dar una resolución, pero gracias a la agilización la respuesta es emitida aproximadamente en un periodo de 10 a 15 días. | <ul style="list-style-type: none"> • Se tienen archivados los expedientes de las patentes que están al día (los más antiguas se envían al archivo general). • Todo trámite se gestiona en el área de plataforma de servicio, pero se atiende a las personas por motivos de consulta, dudas, preguntas. • No cuentan con un plan estratégico para el área. • Las denuncias son manejadas por la unidad de control fiscal y urbano con ayuda de la policía municipal. |
| <p>3. Catastro</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia consiste en tener actualizada la información | <ul style="list-style-type: none"> • Están en el proceso de actualización del todo el Cantón. |



| 1. ESTRATEGIA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|-----------------------------------|---|---|
| | <p>de forma geográfica del territorio del Cantón de San José.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con su propio presupuesto. • Poseen un Proyecto de depuraciones; cada año se contratan seis técnicos municipales para la labor de limpieza y depuración de la base de datos. • Cuentan con el proyecto del SIM Corporativo hay una licitación para mejorar el rendimiento del servicio web de mapas. • Proyecto de identificación y registro de propiedades municipales y del estado, y la identificación de la naturaleza del mismo. • San José puede andar en 5500 propiedades municipales y del estado aproximadamente. • El total de las propiedades del cantón están registradas en el catastro, pero aproximadamente la información del 30% de las mismas, se encuentran desactualizadas. | <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un vehículo propio por el momento, pero cuentan con la asignación de uno por parte de Servicios Generales los lunes, miércoles y viernes. • Más o menos cada tres meses se está actualizando el servidor. • Las propiedades dibujadas son un 85% de todas las del cantón. • El traspaso lo hace plataforma, ahora se creó un departamento de depuración encargado de lo catastral, ubicación, dibujo, información de previo. Trabajan con el registro nacional vía internet, sólo van una vez al año por los planos, siempre tienen un respaldo. |
| <p>4. Bienes Inmuebles</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En la página web se puede hacer la declaración digital. • La base de datos no está depurada (existen más de 1200 fincas que están registradas hasta ocho veces). • El presupuesto del área es manejado por el departamento de administración tributaria. • El enfoque del área es conseguir la mayor cantidad de recursos para recaudar en beneficio de la municipalidad. • El perito hace avalúos en la mañana y en la tarde se dedica a registrarlos al sistema. • En la parte de Bienes Inmuebles se toman decisiones a nivel de área y el jefe de AT da el visto bueno. • Por día se realizan aproximadamente cincuenta avaluos • Proceso de fiscalización y regularización no lo realizan. • Solo los peritos reciben declaraciones. | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información. |
| <p>5. Inspección</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con inspectores pero a nivel municipal | <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con inspectores pero a nivel municipal. |
| <p>6. Plataforma</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La distribución física es muy buena, la posición de las computadoras permite que los contribuyentes vean como | <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 6 ventanillas y cuatro columnas internas que manejan la parte de control y seguimiento de trámites (1 |



| 1. ESTRATEGIA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|---------------|---|--|
| | <p>realizan los trámites que solicitan, (quedan frente a la silla de atención al público).</p> <ul style="list-style-type: none"> En Plataforma se centralizó todo lo que es información a nivel municipal: trámites de Patentes, permisos de construcción, visados, documentación de catastro, todo lo que tiene que ver con propiedades (cobro sobre estimados), la resección de documentación de los diferentes servicios municipales y el traslado de la documentación a las dependencias correspondiente, a la vez, la entrega de las resolución a los contribuyentes. Para la selección del personal RH le da una lista de candidatos a la jefatura, éste los entrevista y da su recomendación y el Alcalde es el que decide. | <p>persona encargada de Patentes, 1 en expediente único a cargo de que todo esté bien archivado y mandar a archivo central, 1 a cargo de archivar, 1 encargada de que el control de trámites para verificar que todo esté bien registrado, para los tramites que no tienen nada que ver con patentes).</p> <ul style="list-style-type: none"> El área tiene su propio presupuesto el cual puede gastar mediante una supervisión. Se brinda el servicio de la "Muni Movil". En promedio un Plataformita atiende por día de 50 a 55 personas, en épocas normales. |
| 7. Cobro | <ul style="list-style-type: none"> Cada gestor de cobro debe abarcar cierta cantidad de morosos, aproximadamente 1000 personas cada trimestre, varía según la cartera de morosidad después de un periodo de cierre trimestral, la asignación la realiza el Administrador Tributario. El espíritu del gestor de cobro no es el proceso de recaudador, la jefatura por medio de un archivo plano envía al departamento de informática las listas con los diferentes segmentos de la cartera de cobro, las mismas se distribuyen a los gestores que actualmente están realizando la gestión de cobro del segmento "A", una vez finalizado este se realizará "A", "B" y "C". Se pretende que la gestión de cobro con el apoyo de un "Call Center", puedan realizar toda la gestión. Se han implementado barridos en todos los distritos todos los meses. Cada mes se destinan todos los notificadores para un distrito específico hasta cubrir los once que conforman el cantón, empezando con los más morosos. | <ul style="list-style-type: none"> Se busca un 80% de efectividad en la entrega de las notificaciones. Muy recientemente se creó una unidad de depuración a cargo de Catastro, sin embargo, todavía no está funcionando. También, se hacen campañas telefónicas, donde se le avisa al contribuyente que "tiene un cobro pendiente por impuestos y de no pagarlo se llevara a cobro judicial si ya cancelo que haga caso omiso del aviso", la efectividad de pago es de un 25% de todas las llamadas, la capacidad de notificación es de 6000 por año, es importante que los dos notificadores vayan juntos a entregar la notificación por aquello que no quieran recibirla, entonces uno de los notificadores sirve como testigo. Existe muy buena comunicación entre el área de cobros y la AT, sin embargo con Plataforma es muy deficiente la relación. Una vez que dividieron Plataforma de la AT, ha causado muchos problemas, actualmente se ubica dentro de la dirección de Desarrollo Organizacional. |

Fuente: Elaboración propia.



TABLA 12: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING.

| 2. ESTRUCTURA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|--|--|---|
| <p>1. Administración Tributaria</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Administración tributaria depende de la Dirección financiera (se pretende deshacer dicha dependencia), y la dirección financiera depende de la gerencia administrativa y financiera. • La AT se divide en: Cobro Administrativo, Cobro Judicial, Notificaciones, Proceso de valoración y Fiscalización. Además, se cuenta con tres abogadas internas (asesoras del departamento). • Existe una persona encargada de procesos en cada una de las áreas, es el jefe inmediato, con ellos se coordina. | <ul style="list-style-type: none"> • La Administración Tributaria depende del proceso de Hacienda, y el proceso de la Administración Tributaria abarca tres actividades; Gestión de Cobros, Bienes Inmuebles y Patentes. • El jefe de la AT tiene una relación directa con los coordinadores de las áreas de Patentes, Cobros y Bienes Inmuebles. |
| <p>2. Patentes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La sección de Patentes depende del departamento de regulación. (Gerencia-dirección-departamento- sección-técnicos), cuentan con un vehículo para sus labores. • Patentes coordina con dos secciones; Plataforma e inspectores municipales. Los inspectores realizan todo lo que corresponde al trabajo de campo. El periodo de respuesta equivale al establecido por ley. | <ul style="list-style-type: none"> • Patentes depende directamente de la Administración Tributaria. • Cierta parte de sus funciones son realizadas por el proceso Control Fiscal y Urbano, el cual depende directamente de la Alcaldía. |
| <p>3. Catastro</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de catastro e información geográfica depende de la dirección de planificación y evaluación, la cual a su vez, depende de la gerencia de gestión municipal. • Catastro se divide en siete procesos, el proceso de control y seguimiento (a cargo de toda la parte administrativa, control de calidad, seguimiento de los casos), el de actualización catastral, el de administración de la base de datos catastral, el de administración de los procesos urbanos, el de actualización de los procesos urbanos, proceso de la gestión de la información geográfica y el de desarrollo de aplicaciones. • Existe una jefatura del departamento y dos por cada proceso. • Poseen una relación directa con el área de Gestión de Cobros, le brindan la localización de los contribuyes, a la vez | <ul style="list-style-type: none"> • En la estructura organizacional están como una actividad, depende de la dirección de Planificación Urbana, sí se cuenta con un manual de procedimientos, sirve como una guía y es parte de la capacitación dada a los empleados. |



| 2. ESTRUCTURA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|-----------------------------------|---|---|
| | <p>Cobros les envía muchas de las cuentas que no se pueden gestionar para que hagan la corrección correspondiente en la base de datos.</p> | |
| <p>4. Bienes Inmuebles</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Está separado de Urbano, Bienes Inmuebles se encarga exclusivamente de hacer avalúos. • Pertenece al departamento de Administración Tributaria. • Reciben directrices de la alcaldía, por ejemplo para el incremento en la cartera y aumento de los ingresos. • Urbano: recibe las declaraciones, hacen estudios técnicos y reciben las disconformidades de los contribuyentes por los valores asignados a los terrenos. • Se está realizando el trámite para pasar é área de Urbano a al departamento de Tributación. • Mantiene una comunicación continua con el departamento de Catastro. | <ul style="list-style-type: none"> • |
| <p>5. Inspección</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cada área posee sus propios inspectores. | <ul style="list-style-type: none"> • |
| <p>6. Plataforma</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Plataforma pertenece a la Gerencia de transmisión de Servicios. • Las cajas para pagos pertenecen a Plataforma de servicios y por la ley 7600 se cuenta con una caja exclusiva para personas con habilidades especiales. • Plataforma está a cargo de Información, y se están realizando los trámites para ubicar una ventanilla profesional para atender al cliente interno | <ul style="list-style-type: none"> • Pertenecen al departamento de Administración de Operaciones, ejercen una función de intermediario entre los contribuyentes y los diversos departamentos de la Municipalidad |
| <p>7. Cobro</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Área dividida en Cobro Administrativo y Notificaciones. • Cobro Administrativo va a pasar a Proceso de depuración, son los encargados de recibir la información proveniente de informática, clasificar lo que sirve y lo que no sirve lo canaliza con las diferentes áreas que le corresponde, y lo está correcto lo trasladan a los agentes ejecutivos (técnico profesional dos). | <ul style="list-style-type: none"> • Pertenecen al departamento de Administración Tributaria. |

Fuente: Elaboración propia.



TABLA 13: ANÁLISIS DEL SISTEMA DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING.

| 3. SISTEMA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|--|---|--|
| <p>1. Administración Tributaria</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un cronograma de actividades. • Le brindan toda la información de localización a la unidad de cobros. • Están desarrollando un proyecto denominado SIGEM Sistema de Información Geoestadística Municipal, el cual, abarca el SIM Corporativo, reúne la información estadística y la información de cuadro de mando de la municipalidad. • Se cuenta con una comunicación directa con Provisión de Servicios, Inspección Municipal, Ingeniería y Patentes. • A nivel de institución no cuenta con sistemas de incentivos. • Clasifican los contribuyentes por categorías a, b, c. Se hace con base en la cantidad que cada contribuyente paga. • Las mejoras solicitadas sobre el SIM son atendidas en un lapso de tiempo relativamente corto, una a dos semanas. En Informática tienen una o dos personas encargadas del SIM. | <ul style="list-style-type: none"> • Cada área se encarga de hacer sus manuales de procedimientos, (el jefe junto con sus subalternos). Se actualizan cada año o cada año y medio. Se pasa a los superiores para que lo revisen, y de ahí se pasa a la alcaldía para que la alcaldía los apruebe. • Se da seguimiento a la gestión de todas las unidades para que todos vayan acorde con el plan operativo que se estableció. • Se realizan barridas cada tres meses y del total de llamadas, son efectivas un 25 a 30%. • Se realizan básicamente dos reuniones al año, a inicio del año para coordinar lo que se va a hacer y a finales de año para determinar y comparar los logros con respecto a lo planeado. • Convenios con el banco nacional, banco de costa rica, mutual Alajuela. • Clasifican los contribuyentes por categorías a, b, c. Se hace con base en la cantidad que cada contribuyente paga. • Cada proceso tiene políticas establecidas. |
| <p>2. Patentes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un cronograma, debido a la diversidad de trámites y las necesidades de las personas. • Para el cobro de las patentes, el área de patentes tasa las mismas (la incluyen al sistema), y la sección de cobro es la encargada de mandarle aviso a los deudores. • No atienden directamente al cliente, cada uno tiene un plan de trabajo. • El jefe lleva un control sobre las funciones de sus colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> • Generalmente la gestión de cobro de los patentados que generan más ingresos es llevada a cabo por Patentes. • Se mantienen controles cruzados con el ministerio de hacienda, para controlar las declaraciones. • El trámite que se refiere a espectáculos públicos se hace con la alcaldía municipal, el área de patentes da el visto bueno para su aprobación y es la alcaldía quien decide la aprobación. • Se cierran negocios de patentes cuando tienen más de dos trimestres de no cancelar y este trabajo y los decomisos los realiza el área de Control Fiscal y |



| 3. SISTEMA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|---------------------------|---|---|
| <p>3. Catastro</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Poseen una relación directa con el área de Gestión de Cobros, le brindan la localización de los contribuyes, a la vez Cobros les envía muchas de las cuentas que no se pueden gestionar para que hagan la corrección correspondiente en la base de datos. • Posee una comunicación directa y le brinda la información base para las actividades de valoraciones. • Actualmente utilizan el sistema ARIDER como visualizador de la información. • Se está realizando un traslado de información a un servicio de mapas web, por internet. • Se pretende crear una página SIM donde los funcionarios puedan tener acceso a toda la fotografía aérea del cantón, esta fotografía esta a escala 1-1000 (la escala estaba a 1-3000, sobre eso está el catastro) • Se pretende que el contribuyente pueda acceder mediante la web la información de su barrio de forma geoestadística. • Están elaborando un manual de procedimientos de actualización catastral. • Está en propuesta la reforma al artículo 74 del Código Municipal. • Existen encargados de procesos. • Cada semana realizan un concejo técnico, conformado por los encargados de procesos, el jefe del departamento y el asistente del jefe de proceso, para tratar y dar solución a los problemas. • Una vez al mes el jefe se reúne con las diferentes áreas para tratar problemas específicos del área. Para medir rendimientos, analizar los informes y recibir observaciones. | <p>Urbano, así como, el control de la cantidad de patentes que existen, quienes están al día, quienes deben.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las quejas o inspecciones se reciben en papel y en plataforma entran al área de control fiscal y urbano y se programa la inspección. • Tienen el ALCD que lo habían obtenido por medio de la ONU, una licencia para trabajar en red, pero no se ha podido instalar, también tiene instalado por red lo que son orto fotos. • |



| 3. SISTEMA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|-----------------------------------|--|--|
| <p>4. Bienes Inmuebles</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con manuales de procedimientos (manual usuario). • Por seguridad sólo el jefe del área puede corregir la información en la base de datos. • Cada cinco años hacen fiscalizaciones de las declaraciones de bienes inmuebles. • Tienen un programa de medición del desempeño que distribuye las labores, y controla que es lo que ha hecho la persona en cierto periodo de tiempo, y cuando ha generado de ingresos la persona. No se dan premios, pero si se les reconoce. • En la página web se puede hacer la declaración digital | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información |
| <p>5. Inspección</p> | <ul style="list-style-type: none"> • | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información, El nombre que recibe esta unidad es de Control Fiscal y Urbano |
| <p>6. Plataforma</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El departamento cuenta con manuales de procedimientos los cuales están en regulación, debido al proceso de certificación ISO 9001. • Para la selección del personal RH le nada una lista de candidatos a la jefatura, este los entrevista y da su recomendación y el Alcalde es el que decide. • Controles en el Sistema que utilizan, cada empleado ingresa con nombre de usuario y una clave, de esta forma la transacción queda registrada. • Hay una persona a cargo de revisar la base de datos todos los días, lo que permite a los de Atención al Público verificar los datos, resoluciones documentadas por entregar listas y pendientes, se lleva un control de los que ya los retiraron, quien los retiró. A la vez, se realiza un control sobre las patentes a cargo de una persona específica. • Desde la página web, el cliente puede acceder requisitos para realizar algún trámite, está en proceso la construcción de gobierno digital para que los contribuyentes puedan ver la información referente a los tramites que han realizado o los pendientes de pago con los que cuenta, cuando hay patentes aprobadas se llama a los clientes para que vengan a retirarla | <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación con las diferentes áreas es buena, con patentes es muy buena, existen mal entendidos entre diferentes departamentos sobre la función de que todo documento debe ingresar o salir por la unidad de Plataforma porque es necesario contar con un registro para cuando el contribuyente solicita la información. • Se cuenta con un manual de procedimientos, pero es necesario actualizarlo. Se maneja un control en Excel que permite evaluar las metas que se han cumplido, y a futuro que quiere implementar el “expediente único 20-20”, el cual por medio de la página web el contribuyente digitando el número de trámite o número de cédula pueda darle un seguimiento a sus trámites. • Desde la página web el contribuyente sólo puede consultar su estado de cuenta, • El sistema involucra del Área Tributaria; permisos de construcción, acueductos, catastro, patentes. • |



| 3. SISTEMA | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|------------|--|--|
| 7. Cobro | <ul style="list-style-type: none"> • La jefatura por medio de un archivo plano envía al departamento de informática las listas con los diferentes segmentos de la cartera de cobro, la misma se distribuyen a los gestores que actualmente están realizando la gestión de cobro del segmento “A”, una vez finalizado este se realizará “A”, “B” y “C”. • Tienen acceso a un programa municipal llamado “Mapa Parcela”, el cual se permite ubicar el domicilio de la persona a notificar. • Manejan cronogramas de trabajo por distrito por mes. • En Cobro Judicial: los Técnicos de Cobro tienen asignado más o menos tres abogados cada uno y deben de darle seguimiento a cada abogado, cada mes o mes y medio se le hace una visita se empiezan a conciliar las cuentas, el proceso realizado, y cada abogado tienen plazos establecidos para el cobro y la resolución de los casos. | <ul style="list-style-type: none"> • Clasifican a los contribuyentes en tres clases A-B-C; tanto por deuda como por morosidad (de los más deben y más antigüedad tienen a los de menor cantidad). • Se realiza un proceso previo de depuración (el jefe del departamento), utilizando el registro nacional (Teletec), registro de turismo, base de datos y el sistema de catastro, para que la información sea la correcta. • Desde la página web el contribuyente puede consultar el estado de cuenta con sólo digitar su número de cédula; pueden ver el pendiente y por medio de un vínculo a los diferentes Bancos con los cuales se tiene una alianza, el contribuyente puede realizar sus pagos. Si lo que desean es información más detallada existe un correo que permite hacer la solicitud y un funcionario de la unidad de cobros está a cargo de revisar el correo y dar las respuestas a más tardar en el transcurso de un día. Cuando la información es muy amplia se envía en formato PDF. • Utilizan el sistema IVR (Interactive Voice Response) en español “Respuesta Interactiva de Voz” |

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 14: ANÁLISIS DEL ESTILO DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING

| 4. ESTILO | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|------------------------------|---|--|
| 1. Administración Tributaria | <ul style="list-style-type: none"> • Autoritario y centralizado, el jefe toma las decisiones y los colaboradores las realizan. | <ul style="list-style-type: none"> • El estilo es muy centralizado. • Ejerce una supervisión sobre la labor de las tres áreas (Patentes, BI y Cobros). |
| 2. Patentes | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información. | <ul style="list-style-type: none"> • La unidad posee autonomía, no dependen del jefe inmediato. Se trabaja de forma coordinada. • En Control Fiscal y Urbano existe una dependencia absoluta, estilo centralizado. |



| 4. ESTILO | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|---------------------|--|--|
| 3. Catastro | <ul style="list-style-type: none"> • Es un estilo participativo, se toma en cuenta las opiniones de los empleados y entre todos llegan a resolver problemas. • Es descentralizado, cada jefe de proceso tiene la autoridad para tomar su propias decisiones (informando al jefe del departamento) | <ul style="list-style-type: none"> • No es muy valorado su trabajo, este año les recortaron el presupuesto. |
| 4. Bienes Inmuebles | <ul style="list-style-type: none"> • El estilo es un poco centralizado (las políticas las establecen los jefarcas): el jefe coordina con sus colaboradores toda la información y el Administrador Tributario por medio de una nota le indica lo que deben realizar. | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información. |
| 5. Inspección | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información |
| 6. Plataforma | <ul style="list-style-type: none"> • El personal no cuenta con autonomía absoluta, su labor es recibir la documentación y entregar la respuesta emitida por el departamento respectivo al contribuyente, sin embargo si pueden realizar arreglos de pago hasta 11 meses con visto bueno de la jefatura y hasta 6 meses con una prima del 30 % que pueden solicitarle al contribuyente, si el contribuyente cumple con todos los requisitos el arreglo de pago es inmediato, sin embargo, si el arreglo de Pago es por un periodo mayor a los 11 mese debe ir al departamento de Gestión Tributaria. | <ul style="list-style-type: none"> • Autoritario, toma sus propias decisiones y coordina con otros departamentos. |
| 7. Cobro | <ul style="list-style-type: none"> • Autoritario y centralizado, el jefe tomas las decisiones y los colaboradores las realizan. | <ul style="list-style-type: none"> • Estilo participativo y centralizado en las jefaturas, sin embargo el personal aporta muchas ideas para mejorar su labor. |

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 15: ANÁLISIS DEL PERSONAL DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING

| 5. PERSONAL | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|------------------------------|--|--|
| 1. Administración Tributaria | <ul style="list-style-type: none"> • La AT está conformada por un Jefe, quince agentes (de cobro), dos secretarías y dos asistentes. • Fiscalización: cuenta con seis personas (un jefe, un auditor, tres técnicos y una secretaria). El jefe, es una persona graduada en contaduría pública, tiene que tener conocimiento de todo lo que se realiza ahí, tiene responsabilidad sobre los casos que se están fiscalizando. El auditor preferiblemente debe ser Contador Público. | <ul style="list-style-type: none"> • Las jefaturas si tienen nivel universitario, un bachiller, el resto del personal es administrativo 1b. • Por convención colectiva se ofrecen algunos beneficios al personal, tales como: días libres cuando un familiar fallece, cierto porcentaje de dinero de acuerdo al grado de consanguinidad. |



| 5. PERSONAL | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|---------------------------|--|--|
| <p>2. Patentes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Notificaciones: está compuesto por cinco personas (un jefe y cuatro notificadores). • El jefe tiene a cargo 12 personas, el puesto es de asistentes técnicos municipales, casi profesionales 1. | <ul style="list-style-type: none"> • Un jefe, cinco administrativos (la gran mayoría hasta nivel de colegio, algunos cuentan con el bachiller universitario o algún curso aprobado,), y cuentan con el apoyo de dos inspectores del área de control fiscal y urbano, para realizar la labor de campo, de todo el cantón de la municipalidad de Alajuela. • El grupo de trabajo es muy bueno, todos conocen sus funciones, ninguno hace trampas, no aceptan sobornos, todos trabajan en función de un mismo objetivo. • Con Plataforma se está realizando un proceso de intercambio de ideas trabajando en una línea y se han dado algunos problemillas pero que se han solucionado con reuniones, con comunicación, no hay conflicto no hay problema. Realizan capacitaciones para el personal del área de Plataforma. • No han recibido muchas capacitaciones, las que se han dado tienen que ver con el manejo de herramientas, paquetes computacionales. • No existen programas de incentivos. • Control Fiscal y Urbano: el INA ha realizado capacitaciones para los inspectores directamente. • Perfil de la persona: para temas de construcción, técnico municipal, dos años de carrera universitaria, en carreras afines a las actividades, como arquitectura, ingeniería civil, topografía, ya que en el sitio hay que leer planos, leer las características del lugar, etc. Se requiere que tenga un conocimiento afín. |
| <p>3. Catastro</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Existe una jefatura del departamento y dos por cada proceso. | <ul style="list-style-type: none"> • Hay 4 personas haciendo la conciliación. |



| 5. PERSONAL | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|-----------------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • La jefatura motiva al personal por medio de cursos, talleres o seminarios. • Cuentan con 36 personas: en el área de • Información Geográfica hay seis personas, • Actualización Catastral hay doce personas, • existe un técnico por distrito. • En el área de servicios urbanos hay doce personas. • Cuentan con un jefe de departamento, dos Secretarias, un inspector y un asistente. • Perfiles del personal: • Profesionales en topografía y geografía (encargados de procesos) • Abogado en la parte de Servicios Urbanos. • Técnicos profesionales, egresados de la escuela Geográfica, y de Cartografía. • Personal con muchos años de experiencia que no tiene título académico y están dentro de la rama de técnicos municipales. • Ofrecen plus por: Carrera Profesional, disponibilidad, prohibición, anualidades, pero los nuevos profesionales que entran solo se les ofrece pagar la carrera profesional y se le paga la prohibición al profesional, (al técnico que es el que mueve los dineros básicamente no se le paga la prohibición). | <ul style="list-style-type: none"> • El perfil de catastro (2005), se pide bachiller educación media, topógrafo (2), el sistema informático ARDY (1). Actualmente están como administrativos 1b, divididos en 7 administrativos y 2 topógrafos. • Reciben capacitación por parte de la Universidad. • Una gran parte del personal se encuentra en plazas que no les corresponde. |
| <p>4. Bienes Inmuebles</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El área está conformada por: un jefe, una secretaria, siete peritos, cinco técnicos (se les pide bachillerato y experiencia), tres arquitectos, dos topógrafos y dos agrónomos. • El jefe es ingeniero. • Se cuenta con seis personas bajo la supervisión de un jefe del área. • Capacitación deficiente. • Cuentan con la posibilidad de ascender a mejores puestos. • Ofrecen Incentivos como: si durante todo el año el empleado no ha llegado ni una sola vez tarde y ha cumplido responsablemente con el trabajo al final de año se le otorgan tres días de vacaciones extras, también, hay medio día por mes libre, no hay límite de pago | <ul style="list-style-type: none"> • Los peritos tienen un bachiller universitario, incorporados al colegio respectivo para poder tener los permisos y conocimientos de peritaje. |



| 5. PERSONAL | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|----------------------|---|--|
| | <p>por convenciones en las prestaciones y si se va a pasar de casa la municipalidad presta un vehículo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay cuatro peritos que están interinos. | |
| 5. Inspección | | |
| 6. Plataforma | <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Plataforma pertenece a la Gerencia de transmisión de Servicios y está integrado por 23 personas distribuidas de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> ○ 11 personas en atención al público ○ 2 control de calidad ○ 2 en módulo de información ○ 1 Supervisora ○ 1 Jefe ○ 6 cajeros • Perfil requerido del personal, mínimo segundo año Universitario en la Carrera de Administración de empresas o otra afines al puesto, es decir Técnicos Administrativos (1). Poseer ciertas habilidades; conocimientos informáticos, periodos de capacitación directa (en el puesto) a las personas nuevas con un mínimo de tres meses. Reciben charlas sobre servicio al cliente, mínimo dos veces por semana. • Como incentivo, al final del trimestre deben quedarse más tarde y el jefe les da la comida y el transporte como beneficios adicionales. | <ul style="list-style-type: none"> • El personal actual en su mayoría cuenta con un grado académico de bachiller en educación media, no se dan capacitaciones sobre servicio al cliente, por lo general se seleccionan personas con características idóneas para el puesto (tratable, amigable, buen trato al público), las capacitaciones van dirigidas a lo que es información sobre los diferentes tramites que realizan, cambios en el proceso. • A los empleados se les recalifico el puesto, paso de administrativo 1b a b2. |
| 7. Cobro | <ul style="list-style-type: none"> • <u>En Cobro Administrativo</u> trabajan 8 personas (1 jefe, 1 encargado, 6 técnicos de cobros). <ul style="list-style-type: none"> ○ Los Agentes Ejecutivos son técnico profesional dos. ○ Los agentes fueron formados bajo el concepto de gestores, el perfil idóneo: contar con estudios en la rama de Administración, Banca y Finanzas y Contaduría. • <u>Cobro Judicial:</u> lo conforman cinco personas y se cuenta con un grupo de abogados externos alrededor de 13 personas. • Reciben cursos de capacitación para renovar conocimientos y cursos motivacionales aproximadamente uno o dos por año. | <ul style="list-style-type: none"> • Distribución del personal: <ul style="list-style-type: none"> • 1 jefe. • 1 persona en cobro judicial. • 1 persona encargada de acreditaciones y devoluciones. • 1 persona encargada de realizar arreglos de Pago. • 4 inspectores de cobro. • 2 notificadores. • 1 abogado interno a cargo de Coordinar con los 8 abogados externos, el proceso judicial. Sin embargo |



| 5. PERSONAL | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|-------------|---------------------------|--|
| | | <p>la cartera de abogados es un máximo de 15 personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El perfil del personal es Administrativo, se encuentran estudiando pero no hay ningún técnico por el momento, en carreras como AE, Contabilidad, Derecho. Se cuenta con un vehículo a tiempo completo para los notificadores. • Se realizan capacitaciones de servicio al cliente, manejo de clientes agresivos, cobranzas, crédito y cobro, la capacitación la provee RH. Por lo general se realiza una o dos capacitaciones por año y se distribuye el personal que participa por año. |

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 16: ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING

| 5. HABILIDADES | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|------------------------------|--|--|
| 1. Administración Tributaria | <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con convenios para realizar el proceso de recaudación con la Compañía De Fuerza y Luz | <ul style="list-style-type: none"> • La clave del éxito: la comunicación, el compromiso de la gente, el liderazgo que ha habido. |
| 2. Patentes | <ul style="list-style-type: none"> • Estilo participativo pero con mucho control por parte del jefe. | <ul style="list-style-type: none"> • Clave del éxito: el trabajo en equipo es lo que mejor hace el área es lo que nos distingue. La entrega del personal. |
| 3. Catastro | <ul style="list-style-type: none"> • La clave del éxito es el compromiso del personal. | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información |
| 4. Bienes Inmuebles | <ul style="list-style-type: none"> • La clave del éxito: el trato al cliente, es un servicio personalizado, ayudando al cliente a llenar los documentos necesarios para realizar los trámites, se les explica y se les trata muy bien. Por medio de la página web le facilitan los trámites y la información a los contribuyentes. • | <ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo la información |
| 5. Inspección | | |
| 6. Plataforma | <ul style="list-style-type: none"> • La clave del éxito de esta área radica en el conocimiento, el | <ul style="list-style-type: none"> • La clave del éxito radica en el compañerismo, y la |



| 5. HABILIDADES | | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|-----------------|--|--|--|
| | | departamento posee una visión y misión enlazada con la de la Municipalidad en sí. | responsabilidad en sus funciones. |
| 7. Cobro | | <ul style="list-style-type: none"> La clave del éxito para el área de Gestión de Cobro es la motivación y el amor que se tiene por el trabajo y el conocimiento necesario para desempeñar su labor. | <ul style="list-style-type: none"> La clave del éxito radica en la comunicación entre los diferentes niveles de la organización a nivel Tributario, el compromiso y principalmente la identificación de los empleados como parte de la municipalidad, esto permite la integración de los empleados en la sugerencia de ideas, poca resistencia al cambio, los diferentes jefes se ayudan y apoyan. Falta integración con otros departamentos de la Municipalidad. Comparte las labores, si alguno falta otro compañero suplente su función y trata de realizarla. El personal cuenta con equipos de alta tecnología, el sistema de cobros y algún que sea necesario. |

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 17: ANÁLISIS DE LOS VALORES DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN EL MÉTODO DEL BENCHMARKING

| 6. VALORES COMPARTIDOS | | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|-------------------------------------|--|---|---|
| 1. Administración Tributaria | | <ul style="list-style-type: none"> No cuentan con valores identificados ni documentados a nivel de departamento. | <ul style="list-style-type: none"> La honestidad. No cuentan con valores establecidos (documentados) a nivel de área. |
| 2. Patentes | | <ul style="list-style-type: none"> No cuentan con valores identificados ni documentados a nivel de departamento. | <ul style="list-style-type: none"> Honestidad, la honradez, comunicación, respeto. No cuentan con valores establecidos (documentados) a nivel de área |
| 3. Catastro | | <ul style="list-style-type: none"> Transparencia, la innovación, la honradez. | <ul style="list-style-type: none"> No se obtuvo la información |
| 4. Bienes Inmuebles | | <ul style="list-style-type: none"> No cuentan con valores identificados ni documentados a nivel de departamento | <ul style="list-style-type: none"> No se obtuvo la información |
| 5. Inspección | | | |
| 6. Plataforma | | <ul style="list-style-type: none"> Los principales valores del departamento son el compañerismo, ambiente saludable y armonioso. | <ul style="list-style-type: none"> Entre los principales valores las personas son muy honestas y transparentes, se dicen de frente lo que opinan, existe mucho compromiso, las personas se |



| 6. VALORES COMPARTIDOS | Municipalidad de San José | Municipalidad de Alajuela |
|------------------------|---|--|
| | | identifican con la municipalidad, sin embargo, falta sentimiento de identidad con Alajuela |
| 7. Cobro | <ul style="list-style-type: none"> No cuentan con valores identificados ni documentados a nivel de departamento. | <ul style="list-style-type: none"> Valores de la unidad: compromiso, justicia, honestidad permiten el logro de objetivos. |

Fuente: Elaboración propia.



6.2. ANÁLISIS PEST

El entorno del Departamento de Administración Tributaria será todo aquello relacionado con la Municipalidad de San Carlos y sus demás departamentos, Cada elemento del análisis PEST se desarrolla con base en ello.

En el caso del tema Político se analizarán aquellas normas, reformas o reglamentos que podrían a futuro afectar o beneficiar el funcionamiento del DAT.

En el aspecto económico se tomará en consideración la situación futura del Presupuesto Municipal y el comportamiento de los ingresos corrientes de la Municipalidad, de los años anteriores y posibles proyecciones para los siguientes años.

Para el aspecto social se analizará toda la información cantonal que compete a la Administración Tributaria, tal como agencias bancarias, índices de desarrollo, actividad económica, patentados, propietarios, extensión y división cantonal, entre otros.

Y finalmente en el ámbito tecnológico se analizarán todos los equipos, software y mejoras que a futuro pueden ayudar u obstaculizar la labor tributaria.

6.2.1. Estudio Político- Legal

Para poder desarrollar y accionar la planeación municipal, es necesario sustentarla legalmente, pues el actuar de las personas como el de los entes públicos se encuentra regulada por normas y leyes, esto con la finalidad de que su desarrollo sea adecuado y que se pueda combatir los rezagos y atrasos tanto en infraestructura, cultura, producción y empleos, la Municipalidad de San Carlos opera mediante el cumplimiento de todas las Leyes Políticas relacionadas con su labor.

En Costa Rica las Municipalidades como entes Gubernamentales, se rigen mediante una serie de leyes y políticas establecidas por el Gobierno, las cuales son iguales para cada una de las ochenta y dos Municipalidades. Sin embargo, la Ley de Patentes es la única excepción, porque se adapta a las condiciones demográficas de cada Cantón.



Además, por el constante cambio demográfico, tecnológico y económico se hace necesario actualizar y crear nuevos reglamentos que se adapten mejor a la realidad cantonal. También es importante considerar las leyes nacionales que tengan alguna incidencia con la labor de la Administración Tributaria.

Algunos reglamentos y leyes con incidencia municipal son los siguientes:

a. Código de Normas y Procedimientos Tributarios Municipales

Es un proyecto de Ley que contempla todas las normas y procedimientos referentes a la función y actuación de la Administración Tributaria, se basa en el actual Código de normas y Procedimientos emitidos por el Ministerio de Hacienda con el cual tienen una relación de dependencia casi absoluta.

Con el nuevo código la Administración Tributaria obtendría mayor autonomía y contaría con un solo documento que contempla la razón de su existencia y desarrollo de sus actividades ordinarias.

b. La Reforma a la Ley de Zonas Francas

Fuente: (Asamblea Legislativa, 2010)

El 22 de enero del presente año se aprobó la reforma a la Ley de Zonas Francas beneficiando las empresas manufactureras y promoviendo el desarrollo industrial en las zonas rurales.

La reforma a la Ley de Régimen de Zonas Francas en relación con el quehacer municipal establece lo siguiente:

ARTÍCULO 7.- *Todos los incentivos y beneficios contemplados en esta ley, a favor de las empresas sometidas al Régimen de Zona Franca, se otorgarán a la Corporación (*), que también quedará exenta del pago de tributos y derechos que deba pagar, por la parte que le corresponda, en cualquier contrato que ejecute.*



ARTÍCULO 16.- *La propiedad de las mermas, los subproductos y desperdicios que desechen las empresas acogidas al Régimen de Zonas Francas, corresponderá prioritariamente a la municipalidad del cantón donde dichas empresas se ubiquen, siempre que puedan ser tratados a nivel local o nacional y no causen peligro a la población; en estos casos, las municipalidades quedan autorizadas para venderlos de modo directo. Si las mermas, los subproductos y desperdicios no pueden tratarse a nivel local o nacional, será responsabilidad de la empresa darles el tratamiento debido.*

Las entidades bancarias, financieras y aseguradoras que se instalen en las zonas francas, no podrán acogerse a los beneficios de este Régimen. Tampoco podrán acogerse al Régimen las personas físicas o jurídicas dedicadas a prestar servicios profesionales.

Las empresas acogidas al régimen de zona franca gozarán de los siguientes incentivos, con las salvedades que a continuación se indican:

d) Exención, por un período de diez años a partir de la iniciación de las operaciones, del pago de impuestos sobre el capital y el activo neto, del pago del impuesto territorial y del impuesto de traspaso de bienes inmuebles.

Las empresas ubicadas en la Gran Área Metropolitana Ampliada (GAMA) pagarán una tarifa de un seis por ciento (6%) de sus utilidades para efectos de la Ley del impuesto sobre la renta durante los primeros ocho años y de un quince por ciento (15%) en los siguientes cuatro años. Si se trata de empresas ubicadas fuera del Gran Área Metropolitana Ampliada (GAMA), pagarán la tarifa de un cero por ciento (0%) de sus utilidades para efectos de la Ley del impuesto sobre la renta durante los primeros seis años, un cinco por ciento (5%) durante los segundos seis años y de un quince por ciento (15%) durante los seis años siguientes.

TRANSITORIO V.- *El Estado costarricense contará con cuatro años a partir de la entrada en vigencia de esta Ley para propiciar la instalación de nuevos parques industriales o la modernización y el idóneo funcionamiento de los parques industriales ya existentes, en cinco polos de desarrollo: Limón, Puntarenas, Región Brunca, Guanacaste y Zona Norte.*



c. Pronunciamento sobre el impuesto de Patentes, por parte de la Procuraduría General de la Republica

Fuente: (Chaves, 2004)

La Procuraduría General de la República emitió un pronunciamento sobre el pago del impuesto sobre la renta (Ley 7722) a los entes públicos, tales como: Instituto Costarricense de Electricidad, Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica, Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Instituto Nacional de Seguros y otros.

Conforme la remisión a la Ley 7092, la tarifa del impuesto se rige por la Ley del Impuesto sobre la renta. Lo anterior significa que para las instituciones y empresas públicas la tarifa es de un 30% de sus ingresos brutos. De los mismos únicamente podrá deducirse los costos, los gastos, así como reservas de inversión y fondos de desarrollo necesarios y pertinentes para producir tales ingresos.

d. Reforma a la ley de patentes de licores

Fuente: (Vives, 2010)

Se promueve actualizar una normativa con más de 70 años, que generó un mercado informal. “Se sobre dimensionó el mercado por las barreras al libre desarrollo empresarial, algunos tenían que pagar un alquiler de hasta \$70.000 a una persona que pagaba a la municipalidad solo ¢ 100.000”, comentó Edgar Marín, presidente de la Cámara de Restaurantes.

La propuesta consiste en cambiar las patentes por permiso o concesiones municipales, renovables cada cinco años y que paguen a la municipalidad el 1% de sus ventas.



e. Reglamentos municipales:

❖ Impuesto de Patentes Municipales

Está en proceso la modificación a la Ley de Patentes, una vez terminado debe ser presentado al Concejo para que sea aprobado, los Regidores consideraran la necesidad de contar con un fundamento legislativo para eliminar algunos vacios legales que se presentan en el desarrollo de los procesos para llevar a cabo un trámite de Patentes.

Dicho reglamento establece la obligatoriedad del impuesto y hecho generador, los derechos y obligaciones del Patentado, requisitos generales y específicos para obtener una patente, sanciones y otras definiciones y funciones relacionadas con el proceso de Patentes y licencia municipal de San Carlos.

❖ Cobro de Impuesto a los Concesionarios de Canteras de Causes de Dominio Público, Placeres, Lavaderos y Minas Ubicados en el Cantón de San Carlos.

Es un Proyecto de Reforma publicado el 19 de Junio de 1996. Se encuentra en una etapa de estudio y análisis por parte de los integrantes de la Comisión Municipal de Hacienda y Presupuesto, así como a la Dirección Legal de Ciudad Quesada.

La reforma pretende actualizar y adaptar la información a la realidad Cantonal, mejorar la redacción y interpretación de los artículos, sustentado en las leyes y códigos referentes a la explotación de canteras, cauces de dominio público, minas, placeres y lavaderos ubicados en San Carlos.

❖ Recaudación de los Tributos de la Municipalidad de San Carlos

Establece la organización y funciones de la Administración Tributaria, así como los lineamientos para realizar los diferentes trámites de pago de deudas tributarias, aplazamientos y fraccionamientos de pago, compensación, condonación, prescripción y archivo temporal de deudas tributarias, supresión de deudas incobrables, devolución de tributos y cierre de negocios.



Dicho proyecto está terminado y aprobado por el Consejo Municipal, sin embargo no está ratificado. Se realizó su primera publicación.

❖ **Cobro de Tarifas por la Omisión a los Deberes de los Poseedores de Inmuebles del Cantón de San Carlos.**

Es un proyecto de Ley, cuyo contenido se encuentra contemplado para ser aprobado por el Consejo Municipal.

Contempla las obligaciones o deberes de los poseedores de los inmuebles ubicados en el Cantón de San Carlos, así como, los porcentajes de multas y proceso de cobro por incumplimiento de las obligaciones descritas en el reglamento.

❖ **Karaoke, Disco Móvil, Música en Vivo y Similares**

Proyecto de ley que se encuentra en estudio por parte de la Administración Tributaria, el Ministerio de Salud y La Defensoría de los Habitantes, este proyecto contempla más los tributos municipales, dejando una laguna sobre las horas, días para ser utilizados, esto por las continuas denuncias presentadas por los Administrados.

Actualmente, solo existe la Ley de Impuestos de Espectáculos Públicos a favor de las Municipalidades, sin embargo, no especifica el impuesto para otras actividades como el Karaoke y discomóviles, las cuales son eventos más actuales y deben coordinarse de acuerdo con la situación de cada catón.

El objetivo del reglamento es regular la realización de los espectáculos públicos de karaoke, música en vivo, discomóviles y similares en todo el cantón de San Carlos. Este proyecto debe ejecutar los permisos y sanciones a los locales comerciales que infrinjan cualquiera de las disposiciones que se encuentren estipuladas en dicho reglamento.



❖ Espectáculos Públicos y de Patentes Temporales de Licores del Cantón

Es un proyecto que define los términos relacionados con el proceso de autorización para el desarrollo de espectáculos públicos, así como, los requisitos, porcentaje de impuesto, lugares autorizados, y obligaciones de la Municipalidad para el otorgamiento de las patentes temporales de licores en celebraciones de fiestas cívicas, patronales, turnos, ferias y otras actividades afines por un término máximo de treinta días.

Actualmente, sólo el artículo 17 de la Ley de licores otorga la obligación del cobro de patentes o licencias de licores a las Municipalidades del País, sin embargo no existía ningún reglamento interno por parte de la Municipalidad de San Carlos.

❖ Procedimiento de Notificaciones, Sanciones, Demolición, y Cobro de Obras Civiles y demás Resoluciones Administrativas y Tributarias del Cantón de San Carlos

Es un proyecto que resume los procedimientos a realizar por la Municipalidad de San Carlos en función de sus facultades y obligaciones referentes a cobro de obras civiles, enviar notificaciones, sanciones, demolición y demás resoluciones administrativas y tributarias que la Ley le confiere.

El Concejo Municipal no ha aprobado este reglamento.

6.2.2. Estudio Económico

a. Presupuesto municipal

Se analiza el presupuesto gubernamental para determinar las oportunidades y amenazas desde el punto de vista económico.

Para que todas las municipalidades puedan atender los servicios que le exige la comunidad, necesitan procurarse un conjunto de recursos. Estos son de variada y distinta naturaleza y pueden ser obtenidos bajo distintos medios de actuación, establecidos por ley.



❖ De los Recursos Municipales – Capítulo VI

Artículo 226 a 229

Artículo 226.- Constituyen recursos municipales los siguientes impuestos, tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas:

Alumbrado, limpieza, riego y barrido.

Derecho de faenamiento e inspección veterinaria que se abonara en el municipio donde se consuman las reses y demás artículos destinados al sustento de la población, cualquiera sea su naturaleza. No podrá cobrarse más derecho a la carne o subproductos, frutas, verduras, aves y otros artículos que se introduzcan de otros partidos, que los que paguen los abastecedores locales ni prohibir la introducción de los mismos.

Inspección y contraste anual de pesas y medidas.

Venta y arrendamiento de los bienes municipales; permisos de usos de playas y riberas en jurisdicción municipal; producido de hospitales u otras instituciones y servicios municipales que produzcan ingresos.

(Dec. Ley 9926/83)

5. En jurisdicción municipal, explotación de canteras, extracción de arena cascajo, pedregullo, sal y demás minerales.
6. Reparación y conservación de pavimentos, calles y caminos.
7. Edificación, refacciones, delineación, nivelación y construcción de cercos y aceras.
8. Colocación de avisos en el interior y exterior de tranvías, vehículos en general, estaciones de ferrocarril, teatros, cafés, cinematógrafos, y demás establecimientos públicos; colocación, inscripción o circulación de avisos, letreros, chapas, banderas de remate, escudos, volantes y toda otra publicidad o propaganda escrita u oral, hecha o visible en la vía pública con fines lucrativos y comerciales.
9. Patentes de billares, bolos, bochas, canchas de pelota y otros juegos permitidos; rifas autorizadas con fines comerciales teatros, cinematógrafos, circos y salas de espectáculos en general.



10. Patentes de vehículos automotores, para el transporte de pasajeros y carga, de carruajes, carros, tranvías y en general todo vehículo de tracción mecánica o a sangre y el derecho de registro de conductores.
11. Patente de animales domésticos.
12. De mercados y puestos de abasto.
13. Patentes y sisas de vendedores ambulantes en general.
14. Patentes de cabaret.
15. Derecho de piso en los mercados de frutos del país y ganado.
16. Funciones, bailes, fútbol y boxeo profesional y espectáculos públicos en general.
17. Inscripción e inspección de mercados, puestos de abasto, negocios que expendan bebidas alcohólicas y cualquier clase de industria o comercio.
18. Desinfecciones.
19. Fraccionamiento de tierras, catastro y subdivisión de lotes.
20. Colocación e instalación de cables o líneas telegráficas, telefónicas, de luz eléctrica, aguas corrientes, obras sanitarias, tranvías o ferrocarriles, estacionamiento de vehículos y toda ocupación de la vía pública y su subsuelo, en general.
21. Inscripción e inspección de inquilinato, casas de vecindad, de departamentos, cabaret, garajes de alquiler y establos.
22. Derechos de oficina y sellado a las actuaciones municipales, copias, firmas de protestos.
23. Derechos de cementerio y servicios fúnebres.

(Dec. Ley 9.117/78)

24. Registro de guías y certificados de ganados, boletos de marca o señal, sus transferencias, certificaciones o duplicados y la inspección y contralor del transporte de la producción local de cereales en caminos de jurisdicción municipal.
25. Licencia de caza y pesca con fines comerciales.
26. Inspección y contrastes de medidores, motores, generadores de vapor, o energía eléctrica, calderas y demás instalaciones que por razones de seguridad pública se declaren sujetas al contralor municipal.



27. Porcentajes asignados a la Municipalidad por las leyes impositivas de la Provincia y los que le correspondan por la participación que a esta se le otorgue sobre el producido de impuestos nacionales.
28. Derechos y multas que por disposición de la ley correspondan a la Municipalidad y las que ésta establezca por infracción a sus ordenanzas.
29. Contribución de las empresas que gocen de concesiones municipales.
30. Las donaciones, legados o subvenciones que aceptan los consejos deliberantes.
31. Cualquier otra contribución, tasa, derecho o gravamen que imponga la Municipalidad con arreglo a las disposiciones de la Constitución.

Artículo 227.- La denominación "impuestos" es genérica y comprende todas las contribuciones, tasas, derechos y demás obligaciones que el municipio imponga al vecindario en sus ordenanzas, respetando los límites establecidos en esta ley y los principios generales de la Constitución.

Artículo 228.- La percepción de impuestos municipales es legítima en virtud de la satisfacción de las necesidades colectivas que con ella se procura. Los órganos del gobierno municipal tienen por lo tanto amplias atribuciones para especificar los gastos que deben pagarse con el producto de aquellos impuestos, sin más limitaciones que las que resultan de la aplicación de los mismos a la atención de las aludidas necesidades colectivas.

En esta materia las facultades del gobierno municipal son irrenunciables e intransferibles y en consecuencia, ninguna autoridad podrá imponer a las comunas gastos que ellas mismas no hayan autorizado, ni privarlas del derecho de invertir sus recursos en la forma que dispongan sus poderes legalmente constituidos.

Artículo 229.- Las rentas o recursos municipales, cualquiera que sea su origen o naturaleza, dado su destino especial para la atención de los servicios públicos, son inembargables.



Sólo podrá trabarse embargo sobre el superávit efectivo establecido al cierre de cada ejercicio y sobre las rentas o recursos destinados a atender un servicio público determinado, al sólo efecto de saldar créditos emergentes de su adquisición o explotación.

❖ Análisis de Presupuestos de la Municipalidad en los últimos años (2007-2010)

En la tabla 11 se puede observar la cantidad del presupuesto ordinario destinado para la Municipalidad de San Carlos desde el año 2007 hasta el año 2010. El cual ha presentado un crecimiento positivo. Sin embargo desde el año 2009 ese crecimiento ha tenido un menor margen con respecto a la cantidad dada en los años 2007 y 2008. Lo cual representa un peligro para la Municipalidad de San Carlos, ya que se tiene año con año menos dinero para invertir en la institución.

TABLA 18: PRESUPUESTO ORDINARIO 2007-2010 DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

| Año | Monto aprobado (en miles) |
|------|---------------------------|
| 2007 | 2.279.900,00 |
| 2008 | 3.500.000,00 |
| 2009 | 4.369.174,90 |
| 2010 | 4.698.713,00 |

Fuente: Contraloría General de la República-División de Fiscalización Operativa y Evaluativa.

TABLA 19: ANÁLISIS PRESUPUESTAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

| Municipalidad de San Carlos | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|
| • Presupuesto anual (en miles) | 2.279.900,0 | 3.500.000,0 | 4.369.174,9 | 4.698.713,00 |
| • Diferencia anual (en miles) | | 1.220.100 | 869.174,9 | 329.538,1 |
| • Crecimiento anual Con respecto al año anterior (porcentual) | | 53.51% | 24.83% | 7.54% |

Fuente: Contraloría general de la república-División de Fiscalización operativa y evaluativa

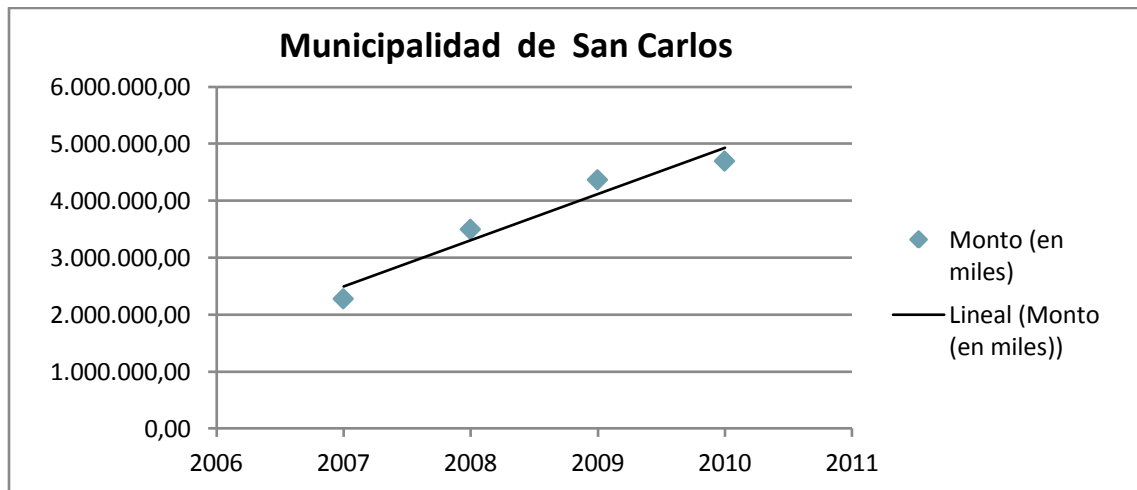


GRÁFICO 1: ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO PRESUPUESTO DEL MUNICIPIO DE SAN CARLOS

Fuente: Elaboración propia.

b. Ingresos Municipales

Los ingresos municipales se clasifican en corrientes y de capital. Se incluyen en el primer grupo aquellos ingresos que se perciben todos los años en forma ordinaria y regular y no tienen destino específico; en tanto los segundos son aquellos que se reciben en forma extraordinaria como los préstamos o en forma regular, pero que por disposición legal tienen un destino específico, generalmente dirigidos a la formación de capital. Para efectos del estudio nos centraremos en analizar todos los ingresos corrientes que percibe la Municipalidad, se analizarán los ingresos anuales por distrito y por concepto, así como la morosidad existente hasta la fecha.



❖ Ingresos Anuales por Concepto

En las siguientes tablas podemos observar los ingresos corrientes anuales por concepto que colecta el Departamento de Administración Tributaria para la Municipalidad de San Carlos.

TABLA 20. INGRESOS CORRIENTES POR CONCEPTO DEL AÑO 2002 AL AÑO 2006

| INGRESOS | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ALQ PISO MERCADO | 2.974.261,00 | 3.520.620,00 | 3.322.500,00 | 3.609.807,00 | 3.915.696,00 |
| ALQUILER DE ESTADIO | 900,00 | 0 | 0,00 | 1.800,00 | 3.600,00 |
| ALQUILER DEL MERCADO | 46.424.014,79 | 55.529.316,34 | 60.963.699,96 | 84.799.376,86 | 91.728.633,11 |
| BASURA EXTRAORDINARIA | 2.017.273,61 | 2.457.059,62 | 4.044.807,28 | 28.690.875,82 | 15.842.037,44 |
| BECAS PRESTAMO | 359.740,51 | 125.694,09 | 405.374,32 | 60.617,00 | 258.600,00 |
| BIENES INMUEBLES | 221.061.764,63 | 328.487.359,29 | 331.309.173,95 | 440.987.206,03 | 489.826.828,02 |
| BIENES INMUEBLES 1996-1997 | 3.062.369,69 | 2.667.381,28 | 602.643,64 | 0 | 0 |
| CONTRATO ARRENDAM. CEMENTERIOS | 1.708.216,93 | 2.962.072,32 | 7.227.348,01 | 17.336.845,98 | 22.935.344,54 |
| DERECHO CEMENTERIO | 2.160,00 | 10.800,00 | 4.600,00 | 0 | 0 |
| DERECHO DE BOTAR BASURA | 2.481.329,00 | 1.069.131,80 | 1.652.884,80 | 1.820.898,60 | 3.167.533,67 |
| DERECHO DE INSPECCION ACUEDUCT | 0 | 0,00 | 0,00 | 16.500,00 | 145.275,00 |
| DERECHO DE SOLICITUD ACUEDUCTO | 0 | 0,00 | 0,00 | 285.000,00 | 385.290,00 |
| DERECHO DE MEDIDORES | 791.913,00 | 802.600,00 | 6.362.486,00 | 3.056.153,00 | 3.870.303,04 |
| DERECHO ESTACIONAMIENTO Y TERM | 431.091,00 | 1.029.100,00 | 2.869.000,00 | 1.538.250,00 | 3.350,00 |
| DERECHO NICHOS COLEC. HOSPITAL | 0 | 10.800,00 | 0,00 | 0 | 0 |
| DERECHO TRASLADO MEDIDOR | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0 |
| DESCONEXION PERMANENTE HIDROME | 708.757,19 | 18.351,25 | 0,00 | 0 | 6.525,00 |



| INGRESOS | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| DESCUENTO X PAGOS ADELANTADOS | -470.361,54 | -2.708.513,41 | -4.030.076,20 | -6.022.549,89 | -8.605.359,69 |
| DESECHOS ANATOMOPATO LOGICOS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 714.999,88 |
| DETALLE CAMINOS LEY 6870 | 468.769,77 | 181.449,39 | 50.189,99 | 0 | 0 |
| DIF AREA PER CONSTRUC. | 33.491,50 | 24.426,25 | 30.191,00 | 1.287.581,74 | 4.308.092,54 |
| ESP. PUBL. 6% | 3.769.080,27 | 3.597.304,70 | 5.139.441,54 | 6.332.241,56 | 6.387.996,74 |
| ESPEC. PUBL. 5% | 5.321.915,94 | 4.974.664,27 | 5.871.819,35 | 3.847.987,54 | 2.995.336,26 |
| ESPEC. PUBLIC 5% (OCASIONAL) | 299.593,60 | 80.125,00 | 0,00 | 0 | 0 |
| ESPEC. PUBLIC 6% (OCASIONAL) | 388.751,40 | 93.150,00 | 0,00 | 0 | 0 |
| IMP DE CONSTRUCCION DE NICHOS | 135.920,00 | 201.480,00 | 156.040,00 | 249.760,00 | 413.470,00 |
| IMP A LOS BAILES PUBLICOS | 200,00 | 0 | 0,00 | 7.500,00 | 0 |
| IMP CONSTRUCCION | 54.144.029,25 | 60.948.713,09 | 80.229.690,52 | 106.356.627,11 | 115.303.257,49 |
| IMP FRENTE CALLE PAVIMENT | 116.658,54 | 59.545,08 | 503,32 | 694,89 | 645,54 |
| IMP LOTE INCULTO Y SOLARES SIN | 28.912,53 | 55.497,52 | 20.717,76 | 19.860,58 | 17.217,81 |
| IMP ROTULO PUBLICO | 233,36 | 0 | 66,68 | 0 | 0 |
| IMPUESTO CANTERAS 30% IV | 0 | 164.094,90 | 156.733,50 | 915.396,50 | 0 |
| IMPUESTO CAUSES DOMINIO PUB | 0 | 729.261,03 | 335.000,00 | 0 | 0 |
| IMPUESTO CONSTRUCCION LAPIDAS | 24.240,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0 |
| IMPUESTO DE EXTRACCION | 739.021,20 | 1.753.828,99 | 2.232.914,68 | 9.309.076,06 | 8.078.245,38 |
| INTERES MULTA INF.LEY CONSTRUC | 139.993,20 | 8.910,00 | 0,00 | 0 | 0 |
| INTERESES BECA PRESTAMO | 33.654,83 | 89.333,93 | 54.998,54 | 58.759,02 | 62.000,00 |
| INTERESES SOBRE IMPUESTOS MUNI | 4.016.461,91 | 91.650,35 | 41.586,34 | 59.234,99 | 5.731,67 |
| MULTA ACERAS EN MAL ESTADO | 0 | 520,00 | 385.403,00 | 0 | 0 |
| MULTA ACERAS SIN CONSTRUIR | 0 | 473.597,90 | 500,00 | 133.335,00 | 0 |
| MULTA CONSTRUIR SIN PERMISO | 2.232.639,46 | 504.789,49 | 1.576.571,00 | 5.983.547,05 | 2.492.307,00 |
| MULTA INFRACCION | 9.040.490,00 | 3.000.661,00 | 9.972.868,37 | 18.254.190,10 | 17.035.678,00 |



| INGRESOS | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PARQUIMETROS | | | | | |
| MULTA MORA SERV. AGUA | 1.801,00 | 11.224,10 | 0,00 | 0 | 0 |
| MULTA POR ATRASO EN DECLARACIO | 4.096.274,62 | 7.995.694,24 | 8.162.027,15 | 7.977.539,38 | 4.447.226,88 |
| MULTA POR MORA DE IMPUESTOS | 0 | 6.120,98 | 0,00 | 0 | 0 |
| OTRAS MULTAS | 674.066,29 | 5.583.310,50 | 220.928,55 | 692.633,86 | 582.300,00 |
| PATENTE LICORES EXTRANJEROS | 2.446.991,35 | 3.927.600,32 | 586.001,60 | 3.177.023,75 | 1.812.928,91 |
| PATENTE LICORES NACIONALES | 38.966,25 | 68.768,58 | 81.120,12 | 10.744.288,07 | 1.753.485,27 |
| PATENTES COMERCIAL | 155.058.590,73 | 199.855.140,19 | 248.266.106,01 | 351.282.741,66 | 492.676.546,44 |
| PATENTES COMERCIAL RETROACTIVA | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 26.265,00 | 8.455.708,63 |
| PATENTES INDUSTRIAL | 25.326.142,10 | 23.660.764,06 | 14.248.470,59 | 23.386.576,08 | 31.440.252,80 |
| PATENTES SERVICIOS | 42.681.120,16 | 46.385.193,42 | 52.510.368,38 | 66.830.918,38 | 85.714.316,84 |
| PATENTES VARIAS | 552.259,14 | 4.546.474,96 | 455.984,89 | 48.186.753,83 | 456.099,04 |
| RECALIF. PATENTES MUNICIPALES | 4.337.104,60 | 7.673.040,15 | 16.917.581,68 | 25.821.940,82 | 27.899.028,51 |
| RECALIFI. TIMBRE PRO PARQ 2% | 0,00 | 0,00 | 8.793,48 | 521.256,35 | 559.447,92 |
| RECARGO ATRASO AGUA | 14,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0 |
| RECONEXION DE AGUA | 0,00 | 0 | 3.421.500,00 | 2.700.000,00 | 3.985.800,00 |
| RENOV PERMISO CONTRUCCION | 113.669,60 | 8.063,00 | 3.100,00 | 0 | 0 |
| REPOSICION DE PAVIMENTO | 0,00 | 0,00 | 1.030.683,33 | 0 | 0,00 |
| REVISION DE HIDROMETROS | 1.429,00 | 0 | 500.000,00 | 0 | 91.350,00 |
| SERV. ASEO VIAS Y SITIOS PUBL | 33.552.379,49 | 34.940.872,45 | 33.085.870,97 | 33.438.947,82 | 31.081.341,32 |
| SERV. DE EXHUMACION | 195.260,00 | 39.200,00 | 67.560,00 | 113.568,00 | 178.464,00 |
| SERV. INSTALACION CAÑERIA | 3.271.558,00 | 4.109.100,00 | 1.676.483,00 | 3.962.741,00 | 6.856.651,75 |
| SERV. MANTENIM. CEMENTERIO | 8.285.221,91 | 9.702.022,03 | 6.702.129,09 | 4.940.488,33 | 4.653.399,40 |
| SERV. RECOLECCION DE BASURA | 94.945.705,37 | 98.154.952,52 | 135.687.717,44 | 170.094.382,25 | 236.743.967,09 |
| SERVICIO AGUA MERCADOS | 338.250,00 | 777.840,00 | 1.129.797,81 | 1.183.855,11 | 1.744.823,59 |
| SERVICIO RECOL BASURA MERCADO | 1.580.124,92 | 1.717.532,32 | 2.161.021,05 | 2.749.731,07 | 3.458.372,88 |
| SERVICIO DE AGUA FIJA | 916.193,02 | 1.447.865,11 | 2.038.278,61 | 1.840.454,72 | 2.330.230,97 |



| INGRESOS | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| SERVICIO DE AGUA MEDIDA | 66.144.293,74 | 90.848.645,60 | 107.407.679,46 | 107.369.255,20 | 147.072.072,12 |
| SERVICIO DE DEFUNCION | 409.760,00 | 479.000,00 | 727.824,00 | 1.259.304,00 | 643.848,00 |
| SERVICIO MANTEN PARQUE Y ORNAT | 0,00 | 0,00 | 1.512.128,20 | 17.238.209,34 | 6.167.403,74 |
| SERVICIO LIMPIEZA BOVEDAS | 0,00 | 0,00 | 1.469.841,00 | 0 | 0,00 |
| SERVICIO LIMPIEZA LOTES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 25.781,35 | 0,00 |
| SOLICITUD DISPONIBILIDAD AGUA | 16.500.000,00 | 0 | 10.000.000,00 | 0 | 197.925,00 |
| TRASLADO DE HIDROMETROS | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.175,00 |
| TIMBRE PRO PARQUE 2% S/PATENTE | 4.505.961,49 | 5.323.096,12 | 6.253.616,50 | 8.696.229,11 | 12.364.271,89 |
| TIMBRE PRO PARQUE DE 65000,00 | 2.044.289,66 | 1.932.745,94 | 1.750.417,10 | 1.764.600,00 | 1.852.071,00 |
| TIMBRES MUNICIPALES(POR HIPOT | 44.654.586,51 | 47.362.368,76 | 74.803.220,13 | 87.238.275,48 | 104.166.842,65 |
| VENTA DE OTROS SERVICIOS | 46.016.493,95 | 2.456.690,78 | 33.488.993,00 | 0,00 | 0,00 |
| VENTA DE PATENTES DE LICORES | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 |
| OTROS INGRESOS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL DE INGRESOS | 921.175.993,47 | 1.072.028.101,60 | 1.287.364.920,49 | 1.712.260.332,50 | 2.000.686.986,08 |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria



TABLA 21. INGRESOS CORRIENTES POR CONCEPTO DEL AÑO 2007 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010

| INGRESOS | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| ALQ PISO MERCADO | 3.586.573,84 | 3.225.600,00 | 2.939.400,00 | 1.320.300,00 |
| ALQUILER DE ESTADIO | 0 | 0 | 1800 | 0 |
| ALQUILER DEL MERCADO | 100.082.405,37 | 99.283.781,68 | 101.941.087,33 | 56.211.322,60 |
| BASURA EXTRAORDINARIA | 18.536.529,81 | 22.077.484,37 | 24.091.977,89 | 13.481.266,44 |
| BECAS PRESTAMO | 557.763,33 | 673.834,17 | 0,00 | 0,00 |
| BIENES INMUEBLES | 645.220.418,54 | 911.894.798,07 | 1.174.640.148,39 | 908.383.187,96 |
| BIENES INMUEBLES 1996-1997 | 0 | 0 | 18.957,28 | 0,00 |
| CONTRATO ARRENDAM. CEMENTERIOS | 23.928.307,12 | 25.262.965,25 | 29.128.732,06 | 40.063.952,69 |
| DERECHO CEMENTERIO | 0 | 0 | 11.100,00 | 0,00 |
| DERECHO DE BOTAR BASURA | 2.957.023,53 | 4.445.046,81 | 5.792.005,00 | 3.156.655,00 |
| DERECHO DE INSPECCION ACUEDUCT | 242.505,00 | 333.950,00 | 204.475,00 | 0,00 |
| DERECHO DE SOLICITUD ACUEDUCTO | 415.425,00 | 617.740,00 | 105.700,00 | 0,00 |
| DERECHO DE MEDIDORES | 6.495.984,93 | 6.355.308,90 | 3.179.924,06 | 0,00 |
| DERECHO ESTACIONAMIENTO Y TERM | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DERECHO NICHOS COLEC. HOSPITAL | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DERECHO TRASLADO MEDIDOR | 42.575,00 | 0 | 43.700,00 | 0 |
| DESCONEXION PERMANENTE HIDROME | 2.175,00 | 0 | 0 | 6000 |



| INGRESOS | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| DESCUENTO X PAGOS ADELANTADOS | -11.706.800,34 | -16.652.433,69 | -28.422.080,80 | 0 |
| DESECHOS ANATOMOPATO LOGICOS | 685.844,19 | 975.000,00 | 724.838,43 | 0 |
| DETALLE CAMINOS LEY 6870 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DIF AREA PER CONSTRUC. | 6.046.687,96 | 7.051.444,46 | 6.106.152,00 | 3.068.484,89 |
| ESP. PUBL. 6% | 9.101.555,74 | 12.320.854,13 | 16.753.042,54 | 7.298.647,44 |
| ESPEC. PUBL. 5% | 4.719.585,26 | 7.009.733,11 | 11.173.785,40 | 4.268.867,14 |
| ESPEC. PUBLIC 5% (OCASIONAL) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESPEC. PUBLIC 6% (OCASIONAL) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IMP DE CONSTRUCCION DE NICHOS | 267.480,00 | 167.175,00 | 141.170,00 | 253.697,50 |
| IMP A LOS BAILES PUBLICOS | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IMP CONSTRUCCION | 182.800.752,83 | 241.431.832,29 | 122.310.114,98 | 71.620.348,96 |
| IMP FRENTE CALLE PAVIMENT | 552,36 | 604,73 | 493,14 | 326,68 |
| IMP LOTE INCULTO Y SOLARES SIN | 13.561,83 | 13.651,34 | 13.271,51 | 5.923,14 |
| IMP ROTULO PUBLICO | 33,30 | 17.255.225,31 | 23.328.039,76 | 15.598.446,25 |
| IMPUESTO CANTERAS 30% IV | 0 | 0 | 0 | 72.093,00 |
| IMPUESTO CAUSES DOMINIO PUB | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IMPUESTO CONSTRUCCION LAPIDAS | 0 | 22.290,00 | 0,00 | 0 |
| IMPUESTO DE EXTRACCION | 18.331.977,25 | 25.278.399,78 | 26.382.576,01 | 9.698.958,38 |



| INGRESOS | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| INTERES MULTA INF.LEY CONSTRUC | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INTERESES BECA PRESTAMO | 274.215,30 | 158.963,67 | 81.913,60 | 0 |
| INTERESES SOBRE IMPUESTOS MUNI | 0 | 9.546,78 | 0,00 | 0 |
| MULTA ACERAS EN MAL ESTADO | 0 | 283.422,98 | 0,00 | 0 |
| MULTA ACERAS SIN CONSTRUIR | 0 | 11.648,70 | 0,00 | 0 |
| MULTA CONSTRUIR SIN PERMISO | 1.129.279,02 | 203.660,00 | 0,00 | 0 |
| MULTA INFRACCION PARQUIMETROS | 545.345,00 | 153.725,00 | 14.147.867,41 | 0,00 |
| MULTA MORA SERV. AGUA | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MULTA POR ATRASO EN DECLARACIO | 10.571.941,55 | 22.869.691,62 | 17.887.859,18 | 18.938.516,84 |
| MULTA POR MORA DE IMPUESTOS | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTRAS MULTAS | 1.934.982,00 | 2.406.525,00 | 1.734.863,00 | 0 |
| PATENTE LICORES EXTRANJEROS | 83.825,79 | 1.801.416,84 | 3.449.840,76 | 98.700,00 |
| PATENTE LICORES NACIONALES | 254.785,18 | 2.596.692,71 | 4.634.200,60 | 10.803.830,00 |
| PATENTES COMERCIAL | 687.401.407,51 | 1.008.671.513,21 | 1.249.041.243,64 | 961.273.842,15 |
| PATENTES COMERCIAL RETROACTIVA | 10.570.395,69 | 14.944.685,74 | 12.416.940,65 | 10.499.111,84 |
| PATENTES INDUSTRIAL | 50.290.881,29 | 76.162.864,95 | 89.337.563,20 | 50.603.685,45 |
| PATENTES SERVICIOS | 94.588.321,24 | 137.685.388,06 | 116.692.090,98 | 58.850.554,10 |
| PATENTES VARIAS | 1.094.653,62 | 3.237.478,77 | 4.322.809,12 | 2.596.080,34 |



| INGRESOS | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| RECALIF. PATENTES MUNICIPALES | 80.431.140,75 | 52.115.170,58 | 62.308.424,12 | 23.835.451,14 |
| RECALIFI. TIMBRE PRO PARQ 2% | 1.620.629,85 | 1.075.235,46 | 1.113.653,80 | 478.033,14 |
| RECARGO ATRASO AGUA | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RECONEXION DE AGUA | 6.329.625,00 | 4.922.016,83 | 10.363.500,00 | 0 |
| RENOV PERMISO CONTRUCCION | 64.731,99 | 0 | 71.900,00 | 291.800,00 |
| REPOSICION DE PAVIMENTO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| REVISION DE HIDROMETROS | 26.100,00 | 0 | 0 | 0 |
| SERV. ASEO VIAS Y SITIOS PUBL | 31.837.141,74 | 33.914.575,93 | 53.129.949,13 | 28.337.822,36 |
| SERV. DE EXHUMACION | 194.688,00 | 272.012,00 | 295.020,00 | 187.520,00 |
| SERV. INSTALACION CANERIA | 13.375.117,85 | 12.778.666,40 | 6.578.981,94 | 2.633.700,00 |
| SERV. MANTENIM. CEMENTERIO | 4.963.410,77 | 5.220.105,77 | 5.149.960,60 | 4.840.004,23 |
| SERV. RECOLECCION DE BASURA | 270.533.762,86 | 327.792.591,93 | 431.607.042,62 | 266.255.162,87 |
| SERVICIO AGUA MERCADOS | 2.107.557,23 | 2.400.642,15 | 2.452.900,00 | 1.537.800,00 |
| SERVICIO RECOL BASURA MERCADO | 3.412.923,98 | 3.725.033,33 | 4.650.995,00 | 2.418.960,00 |
| SERVICIO DE AGUA FIJA | 3.358.764,94 | 2.715.703,80 | 2.643.649,84 | 1.830.428,55 |
| SERVICIO DE AGUA MEDIDA | 189.802.570,99 | 259.531.113,05 | 262.385.851,68 | 176.681.064,64 |
| SERVICIO DE DEFUNCION | 859.872,00 | 871.784,00 | 978.490,00 | 574.280,00 |
| SERVICIO MANTEN PARQUE Y ORNAT | 1.204.502,54 | 3.291.452,09 | 5.342.112,14 | 3.713.740,20 |



| INGRESOS | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| SERVICIO LIMPIEZA BOVEDAS | 0 | 183.090,00 | 45.000,00 | 0 |
| SERVICIO LIMPIEZA LOTES | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOLICITUD DISPONIBILIDAD AGUA | 413.250,00 | 383.525,00 | 316.150,00 | 0 |
| TRASLADO DE HIDROMETROS | 4.466,99 | 0 | 0 | 0 |
| TIMBRE PRO PARQUE 2% S/PATENTE | 16.857.463,17 | 24.632.164,99 | 29.438.814,60 | 22.168.336,42 |
| TIMBRE PRO PARQUE DE 65000,00 | 1.920.699,08 | 1.967.441,50 | 2.055.000,00 | 1.958.999,22 |
| TIMBRES MUNICIPALES(POR HIPOT | 184.012.671,34 | 188.140.206,95 | 131.160.207,24 | 74.882.367,64 |
| VENTA DE OTROS SERVICIOS | 324.350,00 | 2.140.255,27 | 3.528.951,33 | 0 |
| VENTA DE PATENTES DE LICORES | 24.050.313,40 | 312.276.960,25 | 0,00 | 0 |
| OTROS INGRESOS | 0,00 | 0,00 | 161.664.487,58 | 9.128.623,62 |
| TOTAL DE INGRESOS | 2.708.774.704,51 | 3.880.591.257,02 | 4.211.638.643,74 | 2.869.926.892,82 |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

Como podemos observar en las tablas anteriores y en la gráfica siguiente, los conceptos que generan los mayores ingresos corrientes para la Municipalidad de San Carlos corresponden a: impuestos de Patentes, Bienes Inmuebles, recolección de basura, acueductos, impuesto de construcción, aseo de vías y otros cobros.

TABLA 22: PRINCIPALES CONCEPTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

| Concepto | Monto |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Patentes | 6.863.623.187 |
| Bienes Inmuebles | 5.451.810.885 |
| Otros Cobros | 3.273.860.817 |
| Recolección de Basura | 2.163.054.597 |
| Acueductos | 1.471.760.038 |
| Impuesto de Construcción | 1.035.145.367 |
| Aseo de Vías | 313.318.901 |
| Total de ingresos corrientes | 20.572.573.792 |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

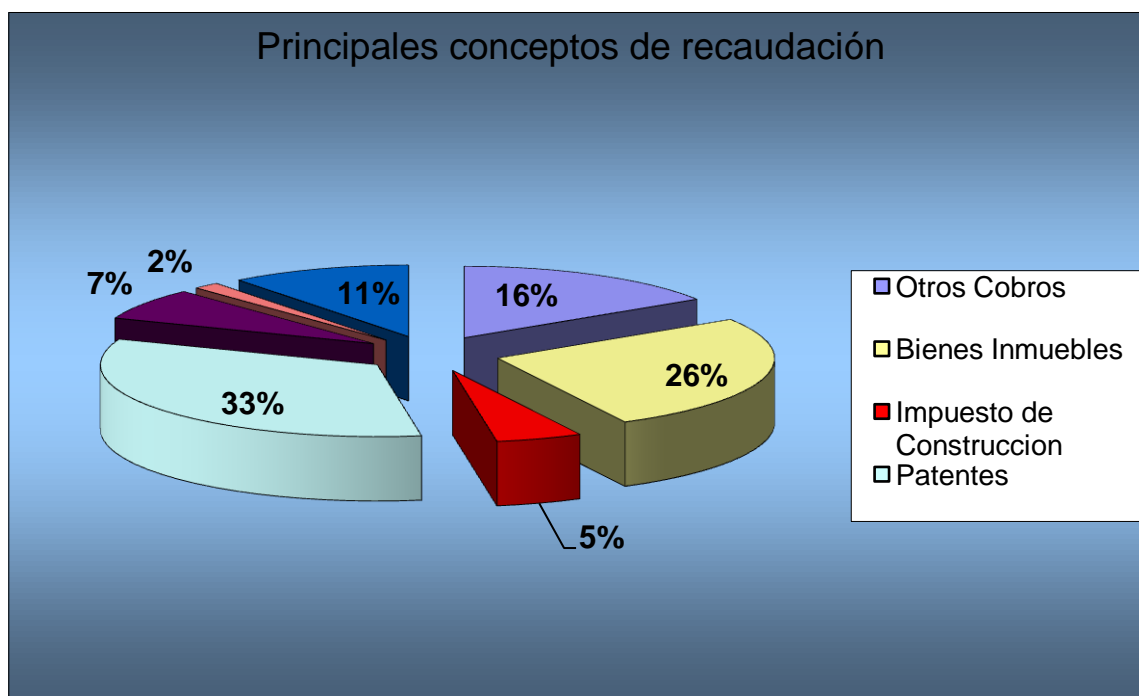


GRÁFICO 2: PRINCIPALES CONCEPTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

Fuente: Elaboración propia.



El Departamento de Administración Tributaria, desde la Administración del Lic. Leonidas Vásquez Arias ha recolectado para la Municipalidad de San Carlos un total de 20.664.447.889,23 de colones, desde el año 2002 hasta el primer semestre del año 2010. Podemos ver un crecimiento constante y positivo año tras año, y se espera que el mismo continúe para finales del presente año y que se genere un crecimiento del 36,39% con respecto al año 2009. Tal y como lo podemos observar en el siguiente gráfico.

TABLA 23. INGRESOS CORRIENTES ANUALES

| Año | Totales | % de crecimiento | Recaudación mensual | Ingreso esperado para finales del 2010 | % crecimiento |
|--------------|-------------------|------------------|---------------------|--|---------------|
| 2002 | 921.175.993,47 | | 76.764.666,1 | | |
| 2003 | 1.072.028.101,60 | 16,38 | 89.335.675,1 | | |
| 2004 | 1.287.364.920,49 | 20,09 | 107.280.410 | | |
| 2005 | 1.712.260.332,50 | 33,01 | 142.688.361 | | |
| 2006 | 2.000.686.986,08 | 16,84 | 166.723.915,5 | | |
| 2007 | 2.708.774.704,51 | 35,39 | 225.731.225,4 | | |
| 2008 | 3.880.591.257,02 | 43,26 | 323.382.604,8 | | |
| 2009 | 4.211.638.700,74 | 8,53 | 350.969.891,7 | | |
| 2010 | 2.869.926.892,82 | | 478.321.148,8 | 5.739.853.786 | 36,39% |
| Total | 20.664.447.889,23 | | | | |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

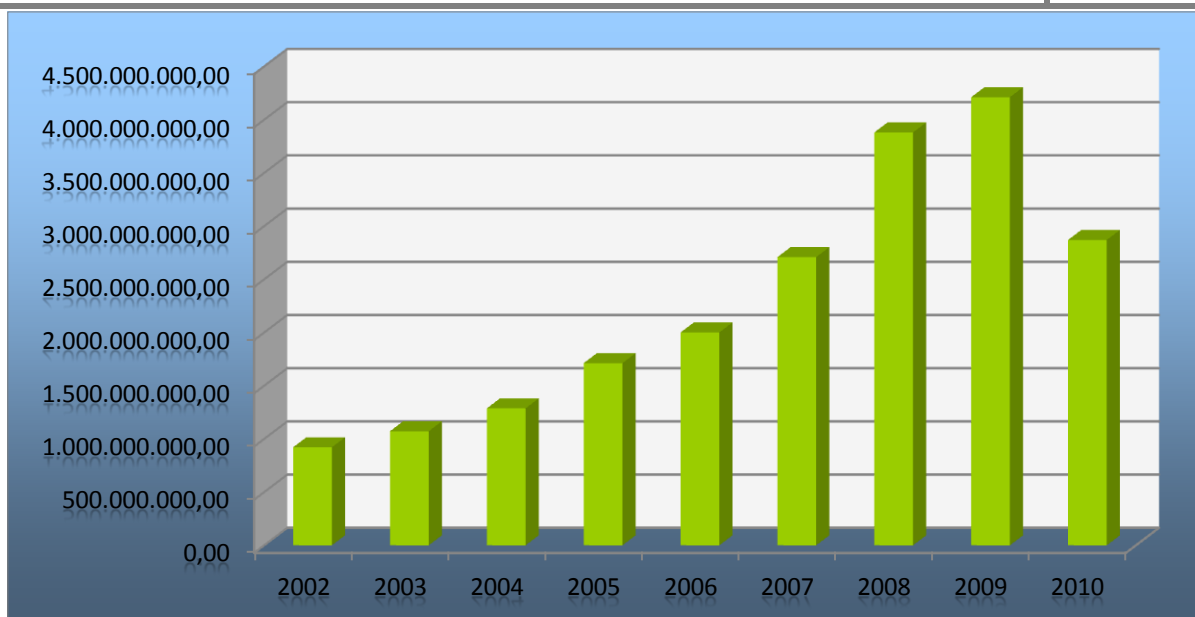


GRAFICO 1. INGRESOS TOTALES DEL AÑO 2002 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

❖ **Ingresos Anuales por Distrito**

Para la Municipalidad de San Carlos Ciudad Quesada, La Fortuna, Pital, Aguas Zarcas, Venecia y Florencia son los distritos que generan los mayores ingresos corrientes. Esto se debe a la gran actividad comercial que existe en cada uno de ellos. Sin embargo la Municipalidad presenta una amenaza importante, y la podemos ver en el grafico de comparación de ingresos por distrito del año 2009 al primer semestre del 2010, existe un rubro denominado Sin Definir, por el SIM, el cual representa todos aquellos ingresos que no se sabe con exactitud de donde provienen, porque no han sido ligados a una patente, a una propiedad o a algún medidor, por tanto se mantiene un margen importante de dinero sin registrar y controlar adecuadamente, lo que esta generan o a futuro seguirá generando problemas a la Municipalidad para desarrollar una buena gestión tributaria.

TABLA 24. REPORTE DE INGRESO POR DISTRITO

| Distrito | Año 2009 | Año 2010 |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Total de Ingreso por Distrito | Total de Ingreso por Distrito |
| CIUDAD QUESADA | 1.885.573.290,26 | 1.137.336.451,45 |
| FLORENCIA | 237.979.072,25 | 150.161.603,82 |



| Distrito | Año 2009 | Año 2010 |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| BUENA VISTA | 46.512.230,59 | 17.659.818,63 |
| AGUAS ZARCAS | 218.900.951,64 | 148.493.609,03 |
| VENECIA | 204.688.254,41 | 121.721.903,81 |
| PITAL | 263.298.729,48 | 178.979.045,78 |
| FORTUNA | 427.038.699,66 | 225.221.896,77 |
| TIGRA | 43.061.971,48 | 31.367.015,18 |
| PALMERA | 81.010.131,06 | 83.269.417,15 |
| VENADO | 11.181.500,88 | 12.432.334,80 |
| CUTRIS | 131.573.460,80 | 110.387.478,86 |
| MONTERREY | 30.446.791,59 | 25.412.684,14 |
| POCOSOL | 113.981.378,93 | 89.531.507,81 |
| SIN DEFINIR | 555.099.804,15 | 538.046.145,59 |
| Total General de Ingresos | 4.250.346.267,18 | 2.870.020.912,82 |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

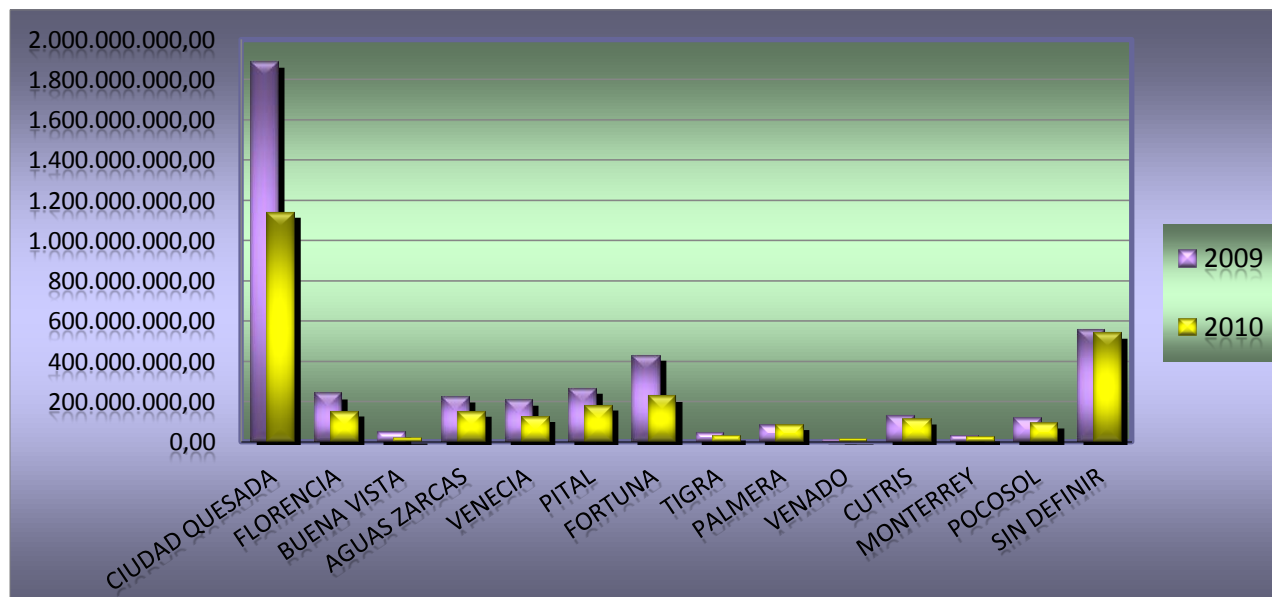


GRAFICO 2. COMPARACIÓN DE INGRESOS POR DISTRITOS DEL AÑO 2009 Y EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010

Fuente: Departamento de Administración Tributaria.



❖ **Antigüedad de Saldos**

Hasta la fecha La Municipalidad de San Carlos tiene un total de 623.526.693,46 millones de colones en antigüedad de saldos, dicha cantidad se detalla a continuación por concepto y por plazo.



TABLA 25: ANTIGÜEDAD DE SUELDOS

| MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS ANTIGÜEDAD DE SALDOS | | | | | | | |
|---|-----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Concepto | De 1 a 6 meses | De 7 a 12 meses | De 13 a 24 meses | De 25 a 36 meses | De 37 a 48 meses | Más de 48 meses | Sub totales |
| Bienes Inmuebles | 196.268.482,69 | 56.742.882,11 | 61.171.001,35 | 24.955.944,30 | 9.030.643,02 | 20.702.058,70 | 368.871.012,17 |
| Patentes | 114.268.340,42 | 4.702.092,80 | 2.727.547,86 | 584.989,88 | 523.033,49 | 1.811.423,42 | 124.617.427,87 |
| Acueductos | 22.746.918,00 | 779.283,03 | 422.329,00 | 142.975,00 | 35.327,00 | 78.176,95 | 24.205.008,98 |
| Recolección de basura | 44.813.628,05 | 8.086.368,07 | 5.292.205,00 | 1.653.456,44 | 878.543,12 | 1.398.256,15 | 62.122.456,83 |
| Alquiler de mercado | 3.489.867,24 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 169.826,73 | 3.659.693,97 |
| Servicio Aseo de vías | 3.029.425,10 | 448.007,86 | 311.434,13 | 74.683,74 | 53.883,80 | 105.604,93 | 4.023.039,56 |
| Cementerio | 1.098.090,44 | 303.763,00 | 192.030,00 | 120.120,00 | 72.355,00 | 624.105,00 | 2.410.463,44 |
| Otros conceptos | 19.085.689,39 | 9.651.951,84 | 2.126.280,40 | 964.239,22 | 554.213,62 | 1.235.216,17 | 33.617.590,64 |
| Totales | 404.800.441,33 | 80.714.348,71 | 72.242.827,74 | 28496.408,58 | 11.147.999,05 | 26.124.668,05 | 623.526.693,46 |

Fuente: Municipalidad de San Carlos-Servicio de Reportes

❖ **Pendiente por Concepto**

TABLA 26. PENDIENTE POR CONCEPTO DEL AÑO 2002 AL AÑO 2006

| PENDIENTE | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| SERV. RECOLECCION DE BASURA 2 | 678.037,46 | 869.495,21 | 1.239.288,21 | 1.910.049,33 | 3.326.263,81 |
| SERV. ASEO VIAS Y SITIOS PUBL | 13.898,30 | 32.464,98 | 55.613,44 | 82.482,58 | 272.078,91 |
| BIENES INMUEBLES 1996-1997 | 5.700,00 | 5.700,00 | 5.700,00 | 5.700,00 | 5.700,00 |



| PENDIENTE | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| BIENES INMUEBLES 1 | 7.548.828,43 | 12.319.156,53 | 19.287.307,37 | 31.721.807,26 | 54.156.254,69 |
| IMP FRENTE CALLE PAVIMENT | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IMP LOTE INCULTO Y SOLARES SIN | 1.211,85 | 1.357,50 | 1.507,86 | 1.658,22 | 1.808,58 |
| SERVICIO MANTEN PARQUE Y ORNAT | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 672.225,59 | 672.225,59 |
| PATENTES COMERCIAL 3 | 962.337,51 | 1.226.347,05 | 1.415.492,21 | 1.626.318,92 | 2.058.395,81 |
| PATENTES INDUSTRIAL | 53.400,00 | 70.200,00 | 87.000,00 | 103.800,00 | 120.750,10 |
| PATENTES SERVICIOS | 87.843,85 | 87.843,85 | 213.608,74 | 257.042,46 | 310.360,02 |
| PATENTE LICORES NACIONALES | 50,10 | 50,10 | 50,10 | 50,10 | 50,10 |
| PATENTE LICORES EXTRANJEROS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| PATENTES VARIAS | 5.272,50 | 5.272,50 | 5.272,50 | 5.272,50 | 6.522,50 |
| MULTA POR ATRASO EN DECLARACIO | 0,00 | 28.147,23 | 53.695,50 | 75.719,88 | 98.663,16 |
| IMP ROTULO PUBLICO | 166,68 | 166,68 | 166,68 | 166,68 | 166,68 |
| TIMBRE PRO PARQUE 2% S/PATENTE | 22.576,13 | 28.232,19 | 35.021,10 | 40.688,85 | 49.555,23 |
| TIMBRE PRO PARQUE DE 65000,00 | 416,70 | 416,70 | 416,70 | 416,70 | 416,70 |
| SERVICIO DE AGUA FIJA | 23.160,00 | 38.470,00 | 60.070,00 | 88.870,00 | 139.570,00 |
| SERVICIO DE AGUA MEDIDA | 211.242,84 | 378.909,69 | 415.103,17 | 482.448,17 | 526.926,97 |
| ALQUILER DEL MERCADO | 126.706,73 | 169.826,73 | 169.826,73 | 169.826,73 | 169.826,73 |
| SERVICIO RECOL BASURA MERCADO | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| SERVICIO AGUA MERCADOS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| SERV. MANTENIM. CEMENTERIO | 364.759,00 | 601.143,00 | 798.827,00 | 930.052,00 | 1.071.572,00 |
| CONTRATO ARRENDAM. CEMENTERIOS 4 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 797.416,48 | 1.736.088,48 |
| BASURA EXTRAORDINARIA | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| OTRAS MULTAS | 12.680,00 | 12.680,00 | 12.680,00 | 12.680,00 | 12.680,00 |
| TOTAL | 10.118.288,08 | 15.875.879,94 | 23.856.647,31 | 38.984.692,45 | 64.735.876,06 |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

TABLA 27. PENDIENTE POR CONCEPTO DEL AÑO 2007 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010

| PENDIENTE | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| SERV. RECOLECCION DE BASURA 2 | 7.002.525,82 | 31.816.136,57 | 45.500.196,62 | 43.539.820,50 |
| SERV. ASEO VIAS Y SITIOS PUBL | 559.500,82 | 1.954.524,07 | 2.315.359,32 | 2.323.303,84 |



| PENDIENTE | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| BIENES INMUEBLES 1996-1997 | 5.700,00 | 5.700,00 | 0,00 | |
| BIENES INMUEBLES 1 | 105.056.377,03 | 242.850.166,01 | 318.536.636,96 | 421.094.894,18 |
| IMP FRENTE CALLE PAVIMENT | 0,00 | 19,06 | 77,96 | 41,36 |
| IMP LOTE INCULTO Y SOLARES SIN | 2.921,59 | 5.342,97 | 2.843,42 | 3.145,32 |
| SERVICIO MANTEN PARQUE Y ORNAT | 766.830,65 | 1.339.732,32 | 1.736.152,49 | 1.643.156,30 |
| PATENTES COMERCIAL 3 | 3.261.554,33 | 30.413.801,50 | 32.939.516,78 | 58.019.550,41 |
| PATENTES INDUSTRIAL | 137.730,22 | 686.714,40 | 1.202.207,00 | 1.859.975,84 |
| PATENTES SERVICIOS | 415.958,83 | 2.389.430,27 | 2.316.131,65 | 3.596.871,48 |
| PATENTE LICORES NACIONALES | 937,60 | 76.400,10 | 39.050,10 | 62.450,00 |
| PATENTE LICORES EXTRANJEROS | 0,00 | 42.235,00 | 26.465,44 | 48.600,00 |
| PATENTES VARIAS | 26.372,50 | 385.798,50 | 537.790,17 | 485.348,50 |
| MULTA POR ATRASO EN DECLARACIO | 188.028,59 | 388.516,39 | 406.179,18 | 1.107.108,67 |
| IMP ROTULO PUBLICO | 166,68 | 597.166,68 | 3.104.269,81 | 420.166,68 |
| TIMBRE PRO PARQUE 2% S/PATENTE | 79.577,20 | 669.443,86 | 782.972,78 | 1.292.574,53 |
| TIMBRE PRO PARQUE DE 65000,00 | 416,70 | 10.416,70 | 416,70 | 45.416,70 |
| SERVICIO DE AGUA FIJA | 213.970,00 | 539.019,84 | 660.150,00 | 596.000,00 |
| SERVICIO DE AGUA MEDIDA | 730.669,67 | 9.441.744,49 | 6.551.927,36 | 13.049.831,45 |
| ALQUILER DEL MERCADO | 169.826,73 | 169.826,73 | 736.377,14 | 1.803.270,19 |
| SERVICIO RECOL BASURA MERCADO | 0,00 | 0,00 | 15.240,00 | 60.320,00 |
| SERVICIO AGUA MERCADOS | 0,00 | 0,00 | 11.400,00 | 45.600,00 |
| SERV. MANTENIM. CEMENTERIO | 1.245.572,00 | 1.932.851,40 | 2.234.090,00 | 2.001.548,14 |
| CONTRATO ARRENDAM. CEMENTERIOS 4 | 2.917.520,48 | 6.498.913,41 | 12.235.860,56 | 11.873.415,56 |
| BASURA EXTRAORDINARIA | 6.710,41 | 857.050,87 | 1.897.360,90 | 3.871.140,42 |
| OTRAS MULTAS | 12.680,00 | 12.680,00 | 12.640,00 | 12.640,00 |
| TOTAL | 122.801.547,85 | 333.083.631,14 | 433.801.312,34 | 261.496.532,87 |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

TABLA 28: PENDIENTE POR CONCEPTO DEL AÑO 2007 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010

| PENDIENTE | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| SERV. RECOLECCION DE BASURA 2 | 7.002.525,82 | 31.816.136,57 | 45.500.196,62 | 43.539.820,50 |



| PENDIENTE | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| SERV. ASEO VIAS Y SITIOS PUBL | 559.500,82 | 1.954.524,07 | 2.315.359,32 | 2.323.303,84 |
| BIENES INMUEBLES 1996-1997 | 5.700,00 | 5.700,00 | 0,00 | |
| BIENES INMUEBLES 1 | 105.056.377,03 | 242.850.166,01 | 318.536.636,96 | 421.094.894,18 |
| IMP FRENTE CALLE PAVIMENT | 0,00 | 19,06 | 77,96 | 41,36 |
| IMP LOTE INCULTO Y SOLARES SIN | 2.921,59 | 5.342,97 | 2.843,42 | 3.145,32 |
| SERVICIO MANTEN PARQUE Y ORNAT | 766.830,65 | 1.339.732,32 | 1.736.152,49 | 1.643.156,30 |
| PATENTES COMERCIAL 3 | 3.261.554,33 | 30.413.801,50 | 32.939.516,78 | 58.019.550,41 |
| PATENTES INDUSTRIAL | 137.730,22 | 686.714,40 | 1.202.207,00 | 1.859.975,84 |
| PATENTES SERVICIOS | 415.958,83 | 2.389.430,27 | 2.316.131,65 | 3.596.871,48 |
| PATENTE LICORES NACIONALES | 937,60 | 76.400,10 | 39.050,10 | 62.450,00 |
| PATENTE LICORES EXTRANJEROS | 0,00 | 42.235,00 | 26.465,44 | 48.600,00 |
| PATENTES VARIAS | 26.372,50 | 385.798,50 | 537.790,17 | 485.348,50 |
| MULTA POR ATRASO EN DECLARACIO | 188.028,59 | 388.516,39 | 406.179,18 | 1.107.108,67 |
| IMP ROTULO PUBLICO | 166,68 | 597.166,68 | 3.104.269,81 | 420.166,68 |
| TIMBRE PRO PARQUE 2% S/PATENTE | 79.577,20 | 669.443,86 | 782.972,78 | 1.292.574,53 |
| TIMBRE PRO PARQUE DE 65000,00 | 416,70 | 10.416,70 | 416,70 | 45.416,70 |
| SERVICIO DE AGUA FIJA | 213.970,00 | 539.019,84 | 660.150,00 | 596.000,00 |
| SERVICIO DE AGUA MEDIDA | 730.669,67 | 9.441.744,49 | 6.551.927,36 | 13.049.831,45 |
| ALQUILER DEL MERCADO | 169.826,73 | 169.826,73 | 736.377,14 | 1.803.270,19 |
| SERVICIO RECOL BASURA MERCADO | 0,00 | 0,00 | 15.240,00 | 60.320,00 |
| SERVICIO AGUA MERCADOS | 0,00 | 0,00 | 11.400,00 | 45.600,00 |
| SERV. MANTENIM. CEMENTERIO | 1.245.572,00 | 1.932.851,40 | 2.234.090,00 | 2.001.548,14 |
| CONTRATO ARRENDAM. CEMENTERIOS 4 | 2.917.520,48 | 6.498.913,41 | 12.235.860,56 | 11.873.415,56 |
| BASURA EXTRAORDINARIA | 6.710,41 | 857.050,87 | 1.897.360,90 | 3.871.140,42 |
| OTRAS MULTAS | 12.680,00 | 12.680,00 | 12.640,00 | 12.640,00 |
| TOTAL | 122.801.547,85 | 333.083.631,14 | 433.801.312,34 | 261.496.532,87 |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

❖ Relación Ingresos vrs Morosidad

TABLA 29: RELACIÓN INGRESOS VERSUS PENDIENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

| Recaudación Anual | | Morosidad Anual | |
|-------------------|------------------|-----------------|----------------|
| 2002 | 921.175.993,47 | 2002 | 10.118.288,08 |
| 2003 | 1.072.028.101,60 | 2003 | 15.875.879,94 |
| 2004 | 1.287.364.920,49 | 2004 | 23.856.647,31 |
| 2005 | 1.712.260.332,50 | 2005 | 38.984.692,45 |
| 2006 | 2.000.686.986,08 | 2006 | 64.735.876,06 |
| 2007 | 2.708.774.704,51 | 2007 | 122.801.547,85 |
| 2008 | 3.880.591.257,02 | 2008 | 333.083.631,14 |
| 2009 | 4.211.638.700,74 | 2009 | 433.801.312,34 |
| 2010 | 2.869.926.892,82 | 2010 | 261.496.532,87 |

Fuente: Departamento de Administración Tributaria



GRAFICO 3. RELACIÓN INGRESOS VERSUS PENDIENTES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

Fuente: Departamento de Administración Tributaria



❖ Incobrables por Concepto

En la siguiente tabla se describe la cantidad de contribuyentes, el monto incobrable y el pendiente total que existe por concepto hasta el día 14 de Setiembre del presente año. Se les considera incobrables porque se hicieron todas las gestiones administrativas posibles y no se pudo recuperar el monto adeudado, básicamente porque fue imposible localizar a la persona. En total existen 343 contribuyentes deudores, que suman un monto incobrable equivalente a 4.480.610,47 de colones y un pendiente total de 17.631.318,72 colones.

TABLA 30: INCOBRABLES POR CONCEPTO

| MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS REPORTE DE INCOBRABLES POR CONCEPTO | | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Concepto | Cantidad de contribuyentes | Monto incobrable | Pendiente total |
| Bienes inmuebles | 2 | 6.305,48 | 43.818,38 |
| Contrato arrendamiento cementerio | 1 | 51.664 | 105.107 |
| Espectáculos públicos | 1 | 250.000 | 250.650 |
| Impuesto al rótulo público | 27 | 88.533,35 | 1.619.214,16 |
| Multa por atraso en declaración | 66 | 238.646,55 | 3.141.257,15 |
| Patente comercial | 93 | 3.012.199,71 | 3.581.032,4 |
| Patente comercial retroactiva | 1 | 15.000 | 97.752 |
| Patente industrial | 6 | 107.605 | 119.807,1 |
| Patente de servicios | 5 | 305.099,58 | 365.899,29 |
| Recalificación de patentes | 10 | 217.837,53 | 1.060.678,89 |
| Recalificación timbre parq 2% | 10 | 4.356,75 | 1.060.678,89 |
| Servicio mantenim cementerio | 1 | 10.855 | 105.107 |
| Servicio de recolección basura | 1 | 91.178,4 | 157.911,58 |
| Servicio mantenimiento parque y ornato | 1 | 16,73 | 157911,58 |
| Timbre pro parque 2% s/patente | 102 | 70.062,39 | 4.056.669,42 |
| Venta de otros servicios | 16 | 11.250 | 1.707.823,88 |
| Totales | 343 | 4.480.610,47 | 17.631.318,72 |

Fuente: Municipalidad de San Carlos-Servicio de Reportes



❖ Pendiente del Sector Gobierno

El monto adeudado por las diferentes instituciones del gobierno ubicadas en el Cantón es equivalente a ₡1.956.373,35. Instituciones tales como el Ministerio de Hacienda, Ministerio del Ambiente y Energía, Instituto de Desarrollo Agrario, solo por mencionar algunos ejemplos, el Departamento de Administración Tributaria (DAT) le cobra a estas instituciones los servicios de agua, aseo y mantenimiento de vías y recolección de basura. Dichos cobros se hacen por medio de facturas de gobierno, quienes por la lentitud del proceso hasta la fecha se encuentran en un estado de morosidad, situación que es solucionada en términos de dos a tres meses, fecha en que finalmente la Tesorería recibe las facturas de gobierno y corrige de inmediato los montos adeudados.

TABLA 31: PENDIENTE DEL SECTOR GOBIERNO

| MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS REPORTE PENDIENTE DEL SECTOR GOBIERNO | |
|---|----------------------|
| Nombre de la Institución | Monto |
| Brenes Chaves Máximo | ₡19.360,01 |
| Ministerio de Agricultura y Ganadería | ₡ 597.815,04 |
| Ministerio de Educación Pública (MEP) | ₡80.906,70 |
| Ministerio de Hacienda | ₡36.040,00 |
| Ministerio de Salud | ₡ 285.677,22 |
| Ministerio de Seguridad Pública | ₡177.665,67 |
| Ministerio del Ambiente y Energía | ₡64.107,60 |
| Junta Administrativa de la Dirección General de Migración y Extranjería | ₡51.538,70 |
| Junta Educación ESC. Porvenir | ₡3,29 |
| Junta Educación ESC. Juan Chaves Rojas | ₡65.662,96 |
| Instituto de Desarrollo Agrario | ₡16.708,32 |
| Caja Costarricense Seguro Social | ₡ 560.887,84 |
| Total | ₡1.956.373,35 |

Fuente: Municipalidad de San Carlos-Servicio de Reportes



❖ Estado de Cobro de los Contribuyentes

La unidad de cobros del DAT ha establecido una serie de clasificaciones para los contribuyentes morosos, dependiendo del estado en el que se encuentren los mismos. Actualmente se manejan seis categorías, el estado de cuenta normal, los contribuyentes que se encuentran en cobro administrativo o cobro judicial, incobrables, los de prórroga administrativa y los de cobro judicial por empresa, quienes en total equivalen a 76.549 contribuyentes del Cantón.

Más adelante en el aspecto socio-cultural del PEST se detallarán la cantidad y procedencia de los contribuyentes totales inscritos ante la Municipalidad de San Carlos. Se menciona esto porque si se compara la cifra del estado de los contribuyentes morosos con la cantidad total de contribuyentes, esta representaría un 76% del total de contribuyentes, cifra que es alarmante para el DAT, ya que hay mucho dinero que hasta la fecha no ha ingresado a las Cajas Municipales.

TABLA 32: ESTADO DE COBRO DE CONTRIBUYENTES

| MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS TOTAL DE ESTADO DE COBRO DE CONTRIBUYENTES | |
|---|------------------|
| Estado | Cantidad |
| Cuenta normal | 72,502.00 |
| Cobro administrativo | 2,377.00 |
| Cobro judicial | 1,050.00 |
| Incobrables | 419.00 |
| Prórroga administrativa | 181.00 |
| Cobro judicial por empresa | 20.00 |
| Total | 76,549.00 |

Fuente: Municipalidad de San Carlos-Servicio de Reportes



6.2.3. Estudio Socio-Cultural

Una de las razones fundamentales que justifican la existencia del Gobierno Municipal es el orden político y hace alusión a la necesidad de que los vecinos de un cantón establezcan cauces de participación ciudadana y se dé su propio gobierno. A nivel de dicho gobierno, más cercano al ciudadano, este debe aprender a defender y ejercitar sus derechos, a discutir y proponer soluciones, a nombrar a sus representantes y a postularse como representante. En otras palabras, es un medio de aprendizaje de los derechos y deberes ciudadanos, una escuela cívica.

La municipalidad de San Carlos tiene muy clara esta razón y trabaja para cumplirla, sin embargo en el campo social existe un descontento que impide que las personas vean con buenos ojos la labor municipal, no porque esta se realice de una forma totalmente incorrecta, porque aunque existan tanto cosas malas como buenas en la institución, el problema está principalmente en la mala reputación que se le han dado a las municipalidades en general lo que las afecta en todos los ámbitos, pero muy en especial, en puntos como el cobro de impuestos municipales, muchos ciudadanos se reusan a pagarlos, o los cancelan con disgusto, esto porque creen que su dinero no va a ser invertido correctamente en el cantón, o peor aún, que se lo van robar.

Al existir esta cultura negativa que además se va heredando generación tras generación, el peor daño lo recibe el cantón y por ende su municipalidad y a sus habitantes ya que si las personas no cancelan sus impuestos, día con día habrá menos dinero para invertir y con esto menos progreso, necesario para estimular a la población a cancelar.

a. Demografía

❖ División político administrativa

La división político administrativa del Cantón de San Carlos está constituida por Distritos, a quienes se les considera las unidades administrativas más pequeñas.

El cantón de San Carlos se encuentra dividido en trece distritos, a saber: Ciudad Quesada, Buena Vista, Florencia, Aguas Zarcas, Venecia, Pital, La Fortuna, La Tigra, La Palmera, Monterrey, Cutris, Venado y Pocosol. San Carlos es el cantón más extenso del



país con una superficie de 3.347,62 kilómetros cuadrados que representa un 6,5% de la superficie total de Costa Rica (Municipalidad de San Carlos, 2008).

TABLA 33. DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA DEL CANTÓN DE SAN CARLOS

| Distrito | Km ² | % |
|-------------------|-----------------|------------|
| 01 Ciudad Quesada | 145.31 | 4.34 |
| 02 Florencia | 182.15 | 5.44 |
| 03 Buena Vista | 37.37 | 1.12 |
| 04 Aguas Zarcas | 159.04 | 4.75 |
| 05 Venecia | 145.19 | 4.34 |
| 06 Pital | 375.43 | 11.12 |
| 07 Fortuna | 225.00 | 6.72 |
| 08 La Tigra | 60.28 | 1.80 |
| 09 Palmera | 125.41 | 3.74 |
| 10 Venado | 167.75 | 5.01 |
| 11 Cutris | 873,02 | 26.07 |
| 12 Monterrey | 220.12 | 6.58 |
| 13 Pocosol | 631.55 | 18.87 |
| Total | 3347,62 | 100 |

Fuente: Plan Desarrollo Municipal 2008-2012

❖ Densidad de la Población

Como se puede observar en la siguiente tabla, que contempla el análisis de la densidad del cantón de San Carlos, cada uno de los distritos que conforman el mismo tienen una gran extensión territorial, inclusive algunos de ellos, tales como, Monterrey, Pocosol Venado y Cutris se ubican lejos la Municipalidad, lo que dificulta que la gestión y el control sobre los mismos sea la más efectiva. Además la cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado resulta ser una densidad beneficiosa en algunos casos y perjudicial en otros. Ya que en los casos donde habitan más de 60 personas por km², si favorece la entrega de notificaciones o documentos a los contribuyentes pero menos de esa cantidad implicaría el recorrido de mayores distancias para la localización de los contribuyentes.

TABLA 34: ANÁLISIS CANTÓN N° 10; SAN CARLOS, PROVINCIA N° 2; ALAJUELA

| | | ALTURA* | AREA * | POBLACION** | | | DENSIDAD | TOTAL |
|-----------|---------|---------|--------|-------------|--------|-------|----------|-----------|
| DISTRITOS | | m.s.n.m | Km | TOTAL | HOMBRE | MUJER | Hab/km | VIVIENDAS |
| 1° | QUESADA | 656 | 145,31 | 43070 | 21538 | 21532 | 296,40 | 9665 |



| | | ALTURA* | AREA * | POBLACION** | | | DENSIDAD | TOTAL |
|-----|----------------|---------|----------------|---------------|--------------|--------------|----------|--------------|
| 2° | FLORENCIA | 225 | 182,15 | 14724 | 7642 | 7082 | 80,83 | 3419 |
| 3° | BUENAVISTA | 865 | 37,37 | 419 | 228 | 191 | 11,21 | 99 |
| 4° | AGUAS ZARCAS | 489 | 159,04 | 17131 | 8866 | 8265 | 107,72 | 3449 |
| 5° | VENECIA | 428 | 145,19 | 8867 | 4610 | 4257 | 61,07 | 1926 |
| 6° | PITAL | 156 | 375,43 | 15469 | 8086 | 7383 | 41,20 | 3154 |
| 7° | FORTUNA | 253 | 225,00 | 12713 | 6616 | 6097 | 56,50 | 2485 |
| 8° | TIGRA | 290 | 60,28 | 6452 | 3358 | 3094 | 107,03 | 1416 |
| 9° | PALMERA | 350 | 125,41 | 5312 | 2786 | 2526 | 42,36 | 1172 |
| 10° | VENADO | 252 | 167,75 | 1967 | 1052 | 915 | 11,73 | 532 |
| 11° | CUTRIS | 65 | 873,02 | 9654 | 5077 | 4577 | 11,06 | 2078 |
| 12° | MONTERREY | 280 | 220,12 | 3682 | 1965 | 1717 | 16,73 | 871 |
| 13° | POCOSOL | 110 | 631,55 | 14790 | 7764 | 7026 | 23,42 | 3107 |
| | TOTALES | | 3347,62 | 154250 | 79588 | 74662 | | 33373 |

Fuente: * División Territorial Administrativa de la República de Costa Rica, Instituto Geográfico Nacional 2001

Elaboró: Geog. Graciela Brenes Blanco Sección Catastro Municipalidad de San Carlos, Enero 2010

TABLA 35. RELACIÓN CANTÓN-PAÍS

| PROVINCIA | CANTÓN | ÁREA KM | POBLACIÓN | HOMBRES | MUJERES | DENSIDAD | VIVIENDA |
|-------------|----------------|---------|-----------|---------|---------|--------------|----------|
| 02 ALAJUELA | 10 SAN CARLOS | 3347,6 | 154250 | 79588 | 74662 | 45,68 hab/km | 33373 |
| PAIS | 506 COSTA RICA | 51100 | 4412474 | 2237321 | 2175153 | 86,35 | 936243 |

Fuente: * División Territorial Administrativa de la República de Costa Rica, Instituto Geográfico Nacional 2001

Elaboró: Geog. Graciela Brenes Blanco Sección Catastro Municipalidad de San Carlos, Enero 2010

Si analizamos el crecimiento de la población experimentado en los últimos ocho años en el cantón de San Carlos, se obtendría como resultado un crecimiento promedio de 2% anual, cifra que no es significativa y que tampoco generará un impacto en el desarrollo económico del cantón a futuro.

TABLA 36. CRECIMIENTO ANUAL DE LA POBLACIÓN (%)

| Cantón | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| San Carlos | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,59 | 1,51 |

Fuente: Municipalidad de San Carlos



❖ Estructura de la Población

En Costa Rica, la estructura de la población tiene las siguientes características: el 51,6% corresponde a la población masculina, y el 48,4% a la femenina. Con una densidad de 45,68 habitantes por kilómetro cuadrado. El 67% de la población habita en el sector urbano del cantón, y el 33% restante se localiza en el sector rural.

TABLA 37. POBLACIÓN QUE HABITA EN EL SECTOR URBANO-RURAL

| PROVINCIA | CANTONES | POBLACION URBANA | | POBLACION RURAL | |
|-----------|------------|------------------|------|-----------------|------|
| | | hab. | % | hab. | % |
| ALAJUELA | San Carlos | 69.329 | 67,0 | 34.170 | 33,0 |

Fuente: Plan Desarrollo Municipal 2008-2010.

❖ Cantidad de Contribuyentes del Cantón de San Carlos

En el cantón de San Carlos habita un total de 154.250 pobladores. De los cuales un total de 100.509 se encuentran inscritos ante la Municipalidad como contribuyentes. El distrito con que posee a la mayor cantidad de contribuyentes es Ciudad Quesada con un total de 65.534, equivalente al 65% del total de contribuyentes. El 35% restante se distribuye entre los demás distritos, siendo Buena Vista el distrito que reporta la menor cantidad de contribuyentes inscritos hasta la fecha, con un total 448 equivalente a un 0,4% del total de los contribuyentes.

TABLA 38. CANTIDAD DE CONTRIBUYENTES POR DISTRITO

| Distrito | Total de contribuyentes |
|----------------|-------------------------|
| Ciudad Quesada | 65.534 |
| Aguas Zarcas | 5.976 |
| Florencia | 5.321 |
| Pital | 4.596 |
| Fortuna | 4.086 |
| Pocosol | 3.878 |
| Venecia | 3.160 |
| Cutris | 2.467 |
| Tigra | 2.221 |
| Palmera | 1.071 |
| Monterrey | 1.048 |
| Venado | 696 |
| Buena Vista | 448 |
| Sin definir | 7 |
| Total | 100.509 |

Fuente: Municipalidad de San Carlos-Servicio de Reportes



⇒ Propiedades y Patentes por Distrito

Se detalla la cantidad de patentes inscritas hasta el día 7 de Setiembre del 2010. Y en la tabla se detallan las siguientes clasificaciones:

◆ Patentes

Patente comercial y servicios: la comercial hace referencia a aquellas licencias para realizar actividades lucrativas. La patente de servicios hace referencia a todos los servicios excepto a los profesionales que laboren individualmente.

Patente industrial: contempla las actividades donde se realizan procesos de producción por ejemplo: maquilas, ingenios, exportadoras, entre otras.

Patente de licores: son las que autorizan a quien posee un local comercial para la venta de licor. En este caso son únicamente otorgadas a actividades comerciales como: restaurantes, licorerías, supermercados, bares, hoteles, centros turísticos. Se otorgan por parte del ayuntamiento solo vía remate, el cual se realiza cada dos años previo estudio del crecimiento en la población por distrito.

TABLA 39. PATENTES POR DISTRITO

| Distrito | Patentes comerciales | Patentes de servicios | Patentes industriales | Patentes de licores | | |
|----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|------------|-------------|
| | | | | Extranjeros | Nacionales | |
| 1 C. Quesada | 1579 | 106 | 54 | 41 | 67 | |
| 02 Florencia | 346 | 28 | 18 | 21 | 31 | |
| 03 Buena Vista | 5 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| 04 Ag. Zarcas | 417 | 18 | 19 | 11 | 23 | |
| 05 Venecia | 152 | 8 | 9 | 5 | 8 | |
| 06 Pital | 372 | 19 | 19 | 14 | 24 | |
| 07 Fortuna | 562 | 69 | 26 | 42 | 28 | |
| 08 La Tigra | 114 | 5 | 9 | 2 | 9 | |
| 09 Palmera | 100 | 2 | 6 | 8 | 10 | |
| 10 Venado | 1 | 0 | 27 | 1 | 10 | |
| 11 Cutris | 186 | 8 | 8 | 13 | 17 | |
| 12 Monterrey | 48 | 4 | 4 | 4 | 8 | |
| 13 Pocosol | 277 | 14 | 6 | 13 | 19 | |
| Total | 4159 | 281 | 205 | 176 | 255 | 5076 |

Fuente: Elaboración Propia.



Estadísticas de Patentes

TABLA 40: ESTADISTICAS DE PATENTES

| Tipo de Patente | Movimientos | Cantidad 2008 | Cantidad 2009 | Cantidad 2010 |
|----------------------------|--|---------------|---------------|---------------|
| COMERCIAL | ACTIVIDAD NUEVA | 158 | 140 | 95 |
| | INCLUSION DE PATENTES | 808 | 800 | 579 |
| | MODIF. PATENTES ACTUAL | 1680 | 1474 | 788 |
| | MODIF. PATENTES ANTERIOR | 1147 | 1342 | 698 |
| | RETIRO ACTIVIDAD | 78 | 65 | 52 |
| | RETIRO DE PATENTE | 553 | 687 | 408 |
| | TRASLADO PATENTE ANTERIOR | 72 | 60 | 58 |
| | TRASLADO PATENTE NUEVA | 72 | 60 | 58 |
| | TRASPASOS PATENTES ACTUAL | 177 | 141 | 131 |
| | TRASPASOS PATENTES ANTERIOR | 174 | 139 | 128 |
| LICORES EXTRANJEROS | ACTIVIDAD NUEVA | 2 | - | 1 |
| | INCLUSION DE PATENTES | 33 | - | 1 |
| | MODIF. PATENTES ACTUAL | 126 | 43 | 64 |
| | MODIF. PATENTES ANTERIOR | 126 | 43 | 64 |
| | RENOVACION PATENTE LICORES NACIONALES O EXTRANJERA | 89 | 67 | 93 |
| | TRASLADO PATENTE ANTERIOR | 8 | 7 | 9 |
| | TRASLADO PATENTE NUEVA | 8 | 7 | 9 |
| | TRASPASOS PATENTES ACTUAL | 32 | 11 | 23 |
| LICORES NACIONALES | ACTIVIDAD NUEVA | 1 | - | - |
| | INCLUSION DE PATENTES | 5 | 1 | 1 |
| | MODIF. PATENTES ACTUAL | 77 | 72 | 62 |
| | MODIF. PATENTES ANTERIOR | 77 | 72 | 62 |
| | RENOVACION PATENTE LICORES NACIONALES O EXTRANJERA | 143 | 109 | 158 |
| | RETIRO ACTIVIDAD | 1 | - | - |



| Tipo de Patente | Movimientos | Cantidad 2008 | Cantidad 2009 | Cantidad 2010 |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | TRASLADO PATENTE ANTERIOR | 8 | 12 | 14 |
| | TRASLADO PATENTE NUEVA | 8 | 12 | 14 |
| | TRASPASOS PATENTES ACTUAL | 34 | 36 | 20 |
| | TRASPASOS PATENTES ANTERIOR | 27 | 23 | 13 |
| PATENTE DE SERVICIOS | ACTIVIDAD NUEVA | 6 | 6 | 3 |
| | INCLUSION DE PATENTES | 6 | 9 | 19 |
| | MODIF. PATENTES ACTUAL | 32 | 43 | 84 |
| | MODIF. PATENTES ANTERIOR | 28 | 32 | 79 |
| | RETIRO ACTIVIDAD | 3 | 1 | 2 |
| | RETIRO DE PATENTE | 26 | 27 | 11 |
| | TRASLADO PATENTE ANTERIOR | 2 | 1 | 1 |
| | TRASLADO PATENTE NUEVA | 2 | 1 | 1 |
| | TRASPASOS PATENTES ACTUAL | 3 | 1 | 4 |
| | TRASPASOS PATENTES ANTERIOR | 3 | 1 | 3 |
| PATENTE INDUSTRIAL | ACTIVIDAD NUEVA | 4 | - | 3 |
| | INCLUSION DE PATENTES | 4 | 5 | 4 |
| | MODIF. PATENTES ACTUAL | 24 | 34 | 70 |
| | MODIF. PATENTES ANTERIOR | 20 | 23 | 67 |
| | RETIRO ACTIVIDAD | 1 | - | 1 |
| | RETIRO DE PATENTE | 14 | 4 | - |
| | TRASPASOS PATENTES ACTUAL | 3 | 2 | 1 |
| | TRASPASOS PATENTES ANTERIOR | 3 | 2 | 1 |
| COMERCIAL | DECLARACION DE PATENTES | 2355 | 2927 | 2352 |
| PATENTE DE SERVICIOS | DECLARACION DE PATENTES | 242 | 234 | 175 |
| PATENTE INDUSTRIAL | DECLARACION DE PATENTES | 136 | 165 | 116 |
| PATENTES VARIAS | DECLARACION DE PATENTES | 1 | 1 | - |
| | Total: | 8664 | 8951 | 6615 |

Fuente: Municipalidad de San Carlos-Servicio de Reportes



◆ **Propiedades**

Propiedad con folio real: hace referencia a propiedades que personas físicas o jurídicas que poseen un área de terreno determinada y la cual se encuentra inscrita ante el Registro Nacional en el área de Bienes Inmuebles, en la asignación del código se indica el número de provincia seguido de una matrícula establecida por dicha institución.

Tomos: es la codificación que se le asigna a la propiedad cuando no tiene folio real.

Propiedades No Inscritas: no ha sido presentada ante el registro de la propiedad

Precarios: son propiedades invadidas por personas que viven en una situación de extrema pobreza.

Propiedades Para Revisión: propiedad sin plano, o plano ligado a una propiedad incorrecta.

Propiedades Sin Inscripción: se refiere a las propiedades no inscritas o NI, con anterioridad se les denominaba SI, por tanto se mantiene el antiguo nombre par algunas propiedades.

Propiedades Sin Traspasar: son fincas que no tienen un dueño establecido, o que vario de dueño y no se presento la escritura al registro de la propiedad.

Zonas fronterizas: fincas que se ubican en las zonas limítrofes con Nicaragua

Instituciones públicas: son todas las propiedades que pertenecen al estado.



TABLA 41. PROPIEDADES POR DISTRITO

| Distrito | Propiedades folio real | Tomos | Propiedades NI | Propiedades PC | Propiedades PR | Propiedades SI | Propiedades ST | Propiedades ZF | Propiedades IP | |
|----------------|------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| 01 C.Quesada | 18549 | 112 | 231 | 42 | 307 | 184 | 38 | 0 | 6 | |
| 02 Florencia | 7707 | 21 | 169 | 0 | 299 | 266 | 47 | 0 | 19 | |
| 03 Buena Vista | 395 | 5 | 17 | 0 | 4 | 23 | 1 | 0 | 2 | |
| 04 Ag. Zarcas | 8690 | 37 | 103 | 0 | 38 | 187 | 20 | 0 | 9 | |
| 05 Venecia | 4476 | 26 | 70 | 0 | 128 | 138 | 54 | 0 | 14 | |
| 06 Pital | 6833 | 32 | 134 | 0 | 212 | 157 | 154 | 0 | 120 | |
| 07Fortuna | 6858 | 17 | 62 | 8 | 196 | 142 | 48 | 0 | 48 | |
| 08 La Tigra | 3842 | 4 | 81 | 0 | 137 | 174 | 55 | 0 | 13 | |
| 09Palmera | 3183 | 22 | 57 | 0 | 101 | 127 | 72 | 0 | 14 | |
| 10 Venado | 1130 | 3 | 65 | 0 | 69 | 149 | 47 | 0 | 25 | |
| 11 Cutris | 5028 | 47 | 80 | 0 | 222 | 239 | 156 | 0 | 132 | |
| 12 Monterrey | 1608 | 4 | 98 | 0 | 94 | 122 | 88 | 0 | 11 | |
| 13 Pocosol | 6743 | 0 | 205 | 0 | 244 | 396 | 145 | 9 | 38 | |
| Total | 75042 | 330 | 1372 | 50 | 2051 | 2304 | 925 | 9 | 451 | 82.534 |

NI: No Inscritas

PC: Precarios

PR: Para Revisión

SI: Sin Inscripción

ST: Sin Traspasar

ZF: Zonas Fronterizas

IP: Instituciones Públicas

Fuente: Investigación Propia



❖ Mapa del Cantón por Distritos



FIGURA 15: DISTRITOS DEL CANTÓN DE SAN CARLOS

Fuente: Departamento de Administración Tributaria

b. Índice de Desarrollo Social

Desarrollo Social es el proceso por medio del cual se procura alcanzar una sociedad más igualitaria, participativa e inclusiva, que garantice una reducción de la brecha que existe entre los niveles de bienestar que presentan los diversos grupos sociales y áreas geográficas, para lograr una integración de toda la población a la vida económica, social, política y cultural del país (Municipalidad de San Carlos, 2008).



El cantón para Enero 2009 tenía una población de aproximadamente 154250 habitantes en un área de 3347,6 kilómetros, cerca de 46 personas por kilómetro cuadrado. Con un territorio del 15% y una población del 29% del país.

❖ Acceso a Internet, telefonía celular y demás servicios en las viviendas

Como se puede observar en las siguientes tablas, la tenencia de aparatos electrónicos por parte de la población ha crecido considerablemente, así como también el acceso a diferentes servicios tales como, internet o televisión por cable. Esto representa una gran oportunidad para la Municipalidad, ya que las probabilidades de llegar a cada hogar sancarleño, y de mantener una comunicación efectiva con ellos incrementa año con año.

TABLA 42. PORCENTAJE DE TENENCIA DE ARTEFACTOS Y SERVICIOS EN LA VIVIENDA

| Artefactos y servicios en la vivienda | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Costa Rica | 1.040.612 | 1.082.662 | 1.114.210 |
| Televisor a color | 90,2 | 91,2 | 92,8 |
| Teléfono residencial | 63,6 | 64,4 | 65,6 |
| Teléfono celular | 37,6 | 43,1 | 43,7 |
| Computadora | 22,0 | 24,0 | 27,0 |
| Fax | 6,9 | 6,9 | 6,1 |
| Acceso a internet | 10,0 | -- | 10,2 |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2005)

TABLA 43. PORCENTAJE DE VIVIENDAS EN LAS CUALES SE TIENE ACCESO A INTERNET, SEGÚN TIPO DE CONEXIÓN UTILIZADA

| Tipo de conexión | % |
|---------------------------------------|------|
| Por teléfono (RACSA) | 77,1 |
| Por TV Cable | 15,9 |
| Por conexión básica RDSI (ICE) | 2,6 |
| Por ADSL (Acelera) | 4,2 |
| Ignorado | 0,2 |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2005)

❖ Índice de Desarrollo Social por Distrito según Variables

En la siguiente tabla podemos observar aquellos indicadores sociales que caracterizan al cantón de San Carlos, dichos indicadores se detallan a continuación:



Indicadores económicos: relacionados a la actividad económica y oportunidad de gozar condiciones adecuadas de inserción laboral.

Indicadores de participación social: reflejo en el desarrollo de procesos cívicos nacionales y locales, para que se desarrolle en la población el sentido de pertenencia y de cohesión social.

Indicadores de salud: orientado a gozar de una vida sana y saludable, lo que implica contar y tener acceso a redes formales de servicios de salud y seguridad social así como a una nutrición apropiada.

Indicadores educativos: relacionados con la disponibilidad y el adecuado acceso de la población a los servicios de educación y capacitación que fortalezcan un adecuado desarrollo del capital humano.

TABLA 44: ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL POR DISTRITO SEGÚN VARIABLES

| Distrito | Indicadores económicos | Indicadores de participación | Indicadores de salud | Indicadores de educación | % cobertura eléctrica | Asociaciones Desarrollo Integral |
|----------------|------------------------|------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 01 C.Quesada | 21.2 | 37.4 | 53.5 | 70.7 | 99.4 | 25 |
| 02 Florencia | 19.1 | 38,1 | 48.5 | 58.2 | 98.2 | 13 |
| 03 Buena Vista | 37.7 | 55.1 | 59.7 | 57.3 | 95.6 | 1 |
| 04 Ag. Zarcas | 21.5 | 33.5 | 45.2 | 54.8 | 98.4 | 13 |
| 05 Venecia | 22.3 | 38.6 | 48.0 | 72.9 | 98.2 | 8 |
| 06 Pital | 21.2 | 32.4 | 36.5 | 47.5 | 98.3 | 15 |
| 07Fortuna | 25.8 | 26.3 | 43.6 | 55.8 | 97.2 | 9 |
| 08 La Tigra | 15.5 | 50.3 | 47.9 | 52.4 | 97.1 | 6 |
| 09Palmera | 20.3 | 46.6 | 63.1 | 50.8 | 97.5 | 3 |
| 10 Venado | 19.1 | 42.8 | 55.6 | 28.8 | 83.5 | 1 |
| 11 Cutris | 16.8 | 48.0 | 33.0 | 36.1 | 91 | 10 |
| 12 Monterrey | 18.5 | 49.0 | 50.1 | 39.4 | 92 | 4 |
| 13 Pocosol | 13.7 | 31.3 | 32.4 | 31.0 | 93 | 8 |

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2008-2010



❖ Nivel de Educación

Las municipalidades tienen un gran compromiso con la educación, ya que de ella depende el desarrollo del cantón, por esta razón muchas municipalidades, incluyendo la sancarleña apoyan el sector educativo de su zona con programas de vinculación con las universidades, así como apoyo a estudiantes practicantes.

Sin embargo, se debe trabajar en la desigualdad de las zonas, como ejemplo vemos en la tabla el caso de San Carlos para el año 2001, es relativamente poca la cantidad de estudiantes que ingresaban al colegio, solamente alrededor del 25% de los que cursaban la primaria se unían a un colegio académico y sólo un 6% se integraban a un colegio técnico. Y de los estudiantes que ingresaban a secundaria sólo el 26% llegaban a tener educación universitaria.

A nivel de país, alrededor del 43% de los que cursaban la primaria, llegaban a un colegio académico y sólo un 5% se matriculaba a un colegio técnico. De los estudiantes que ingresaban a secundaria sólo el 41% llegan a tener educación universitaria, aunque son cifras bajas están sobre el nivel de educación en la zona norte.

Además hay una diferencia muy marcada entre la cantidad de universitarios existentes en Ciudad Quesada y los existentes en Buena Vista, lo que debe alentar a la municipalidad a invertir más en este distritos y quienes se le acercan en cuanto al problema del nivel educacional.



TABLA 45: POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS POR NIVEL DE EDUCACIÓN

| Provincia, cantón y distrito | Total | Ningún grado | Kínder | Primaria | Secundaria | | Para universitaria | Universitaria |
|------------------------------|-----------|--------------|---------|-----------|------------|---------|--------------------|---------------|
| | | | | | Académica | Técnica | | |
| COSTA RICA | 3.433.595 | 248.446 | 108.830 | 1.814.407 | 773.710 | 87.787 | 50.305 | 350.110 |
| SAN CARLOS | 112.833 | 13.679 | 3.516 | 67.929 | 17.171 | 3.993 | 992 | 5.553 |
| QUESADA | 32.742 | 2.246 | 1.154 | 16.414 | 8.506 | 581 | 508 | 3.333 |
| FLORENCIA | 11.185 | 1.228 | 326 | 7.003 | 1.949 | 160 | 139 | 380 |
| BUENA VISTA | 307 | 35 | - | 231 | 38 | - | - | 3 |
| AGUAS ZARCAS | 12.025 | 1.379 | 369 | 7.578 | 1.286 | 882 | 71 | 460 |
| VENECIA | 6.544 | 715 | 258 | 4.301 | 491 | 532 | 39 | 208 |
| PITAL | 10.929 | 1.664 | 382 | 6.944 | 1.037 | 570 | 47 | 285 |
| FORTUNA | 8.507 | 1.126 | 305 | 5.223 | 923 | 536 | 70 | 324 |
| TIGRA | 4.714 | 636 | 146 | 3.247 | 534 | 33 | 10 | 108 |
| PALMERA | 4.063 | 489 | 124 | 2.690 | 403 | 225 | 20 | 112 |
| VENADO | 1.533 | 241 | 22 | 1.064 | 155 | 18 | 3 | 30 |
| CUTRIS | 6.844 | 1.380 | 148 | 4.529 | 590 | 104 | 19 | 74 |
| MONTERREY | 2.752 | 506 | 62 | 1.820 | 286 | 18 | 13 | 47 |
| POCOSOL | 10.688 | 2.034 | 220 | 6.885 | 973 | 334 | 53 | 189 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

❖ Agencias Bancarias

La Municipalidad de San Carlos ha identificado que en el Cantón se encuentran establecidas un total de 46 agencias bancarias de índole pública y privada, tales como, Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica, Banco Popular, Banco Crédito Agrícola de Cartago, Coocique R.L., Banco de San José, entre otros. En la tabla que se muestra a continuación se detalla la cantidad de agencias bancarias por distrito.

TABLA 46: AGENCIAS BANCARIAS LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS

| Distrito | Agencias bancarias | Total |
|-----------------------|--|-------|
| 01 C.Quesada | BCR, BNCR, BP, BCAC, Coocique R.L., BANEX, Banco Uno, CoopeMEP, Coopeservidores R.L., Mutual Alajuela, Coopeande N°7, Banco de San José. | 18 |
| 02 Florencia | BCR, BNCR, BP, Coocique R.L | 5 |
| 03 Buena Vista | | 0 |
| 04 Ag. Zarcas | BCR, BNCR, BP, Coocique R.L | 4 |
| 05 Venecia | BNCR, Coocique R.L | 2 |
| 06 Pital | BCR, BNCR, Coocique R.L | 3 |



| Distrito | Agencias bancarias | Total |
|--------------|---|-----------|
| 07 Fortuna | BCR, BNCR, Coocique R.L., Banco de San José | 6 |
| 08 La Tigra | Coocique R.L | 1 |
| 09 Palmera | | 0 |
| 10 Venado | | 0 |
| 11 Cutris | Coocique R.L | 1 |
| 12 Monterrey | BCR, Coocique R.L | 2 |
| 13 Pocosol | BCR, BNCR, BP, Coocique R.L | 4 |
| Total | | 46 |

BCR: Banco de Costa Rica
 BNCR: Banco Nacional de Costa Rica
 BP: Banco Popular
 BCAC: Banco Crédito Agrícola de Cartago

Fuente: (Municipalidad de San Carlos, 2008)

❖ Pobreza en San Carlos

La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un deterioro del nivel y calidad de vida de las personas. También suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos, así como, procesos de segregación social (Municipalidad de San Carlos, 2008).

El cantón de San Carlos presenta un índice de Pobreza Humana para el 2006 de un 16,09%, mientras que en el 2000 era de 19,18%, esta relación se ve afectada por las variables de calidad de vida, educación, nivel de vida digno así como la exclusión social. Con lo anterior se puede verificar la disminución de un 3,09%. Dentro de sus variables se analiza el porcentaje de la población pobre, que dicho sea de paso ha disminuido en un 1,88% desde el 2003 hasta la fecha, probabilidad de no sobrevivir a los 60 años, adultos con menos de tercer grado, y la tasa de desempleo a largo plazo, el cual ha disminuido en un 0,71%.

TABLA 47: ÍNDICE DE POBREZA HUMANA

| Cantón | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| San Carlos | 19,18 | 18,08 | 14,75 | 13,84 | 16,91 | 15,65 | 16,09 |

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal, 2008-2012



TABLA 48: VARAIABLES DEL INDICE DE POBREZA HUMANA

| San Carlos | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Población pobre % | 7,95 | 6,38 | 6,87 | 6,07 |
| Probabilidad de no sobrevivir a los 60 años % | 20,66 | 26,17 | 24,34 | 25,08 |
| Adultos con menos de tercer grado | 10,87 | 10,47 | 8,36 | 8,79 |
| Tasa de desempleo a largo plazo % | 1,44 | 1,24 | 1,96 | 0,73 |

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal, 2008-2012

c. Servicios Básicos

❖ Infraestructura Educativa

Se detalla la cantidad de escuelas, colegios académicos, técnicos y telesecundarias que se encuentran en el cantón de San Carlos por distrito.

TABLA 49: CENTROS DE FORMACIÓN EDUCATIVA DEL CANTÓN DE SAN CARLOS

| Distrito | Escuelas | Colegios académicos | Colegios técnicos | Telesecundaria |
|----------------|------------|---------------------|-------------------|----------------|
| 01 C.Quesada | 23 | 5 | 1 | - |
| 02 Florencia | 20 | 1 | 1 Agropecuario | - |
| 03 Buena Vista | 1 | - | - | - |
| 04 Ag. Zarcas | 18 | 1 | 1 | 1 |
| 05 Venecia | 9 | - | 1 | - |
| 06 Pital | 20 | 1 | 1 | 3 |
| 07Fortuna | 13 | 1 (Bilingüe) | 1 | - |
| 08 La Tigra | 9 | 1 | - | - |
| 09Palmera | 7 | 1 | - | - |
| 10 Venado | 8 | - | - | 1 |
| 11 Cutris | 33 | 2 | - | 2 |
| 12 Monterrey | 17 | 1 | - | - |
| 13 Pocosol | 42 | 1 | 1 | 4 |
| Total | 220 | 15 | 7 | 11 |

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2008-2010

❖ Centros de Atención de Salud

Los centros de atención en salud de San Carlos se clasifican en Hospitales, Equipos Básicos de Atención Integral en Salud y las Clínicas, a continuación se detalla la información:



El hospital de San Carlos, según la clasificación de la CCSS, se clasifica dentro de los Hospitales regionales, los cuales representan las siguientes características: funcionan como hospitales generales con las cuatro especialidades básicas, medicina, cirugía, gineco-obstétrica y pediatría, además de las subespecialidades de mayor demanda de la región, funcionando como apoyo a los niveles de menor complejidad localizados en la misma zona.

Clínicas Tipo 2, este centro asistencial proporciona servicios médicos ambulatorios a su población adscrita, sus acciones van dirigidas a la familia y a la comunidad, tanto en recuperación como en prevención, promoción y rehabilitación de la salud. Cuenta con servicios de laboratorio clínico y farmacia, de acuerdo con su capacidad resolutive, además desarrolla actividades del programa materno infantil, presta servicios odontológicos y fortalece la clínica de odontología escolar. Brinda servicios de apoyo a las clínicas tipo 1, puestos y centros de salud.

EBAIS, el objetivo de los EBAIS (Equipos Básicos de Atención Integral en Salud), es llevar los servicios de salud hasta los lugares con mayores dificultades geográficas y con poblaciones que generalmente tienen condiciones socioeconómicas limitadas, fortaleciendo así el primer nivel de atención del sistema de seguridad social de Costa Rica y acercando los servicios de salud a la población (Municipalidad de San Carlos, 2008).

TABLA 50: CENTROS DE ATENCIÓN DE SALUD DEL CANTÓN DE SAN CARLOS

| Distrito | Hospital | Clínica | EBAIS | Total |
|----------------|----------|---------|-------|-------|
| 01 C.Quesada | 1 | - | 8 | 9 |
| 02 Florencia | - | - | 3 | 3 |
| 03 Buena Vista | - | - | - | 0 |
| 04 Ag. Zarcas | - | 1 | 2 | 3 |
| 05 Venecia | - | 1 | - | 1 |
| 06 Pital | - | - | 3 | 3 |
| 07Fortuna | - | 1 | 1 | 2 |
| 08 La Tigra | - | - | 1 | 1 |
| 09Palmera | - | - | 2 | 2 |
| 10 Venado | - | - | 1 | 1 |
| 11 Cutris | - | - | 2 | 2 |
| 12 Monterrey | - | 1 | - | 1 |
| 13 Pocosol | - | 1 | - | 1 |



| Distrito | Hospital | Clínica | EBAIS | Total |
|--------------|----------|---------|-------|-------|
| Total | 1 | 5 | 23 | 29 |

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2008-2010

❖ Puestos de Seguridad Pública

A nivel cantonal la fuerza pública costarricense tiene establecido un total de 45 puestos de seguridad, en la siguiente tabla se detalla la distribución de dichos puestos por distrito.

TABLA 51: CANTIDAD DE PUESTOS DE SEGURIDAD DEL CANTÓN DE SAN CARLOS

| Distrito | Puestos de seguridad |
|-----------------------|----------------------|
| 01 C.Quesada | 8 |
| 02 Florencia | 5 |
| 03 Buena Vista | 1 |
| 04 Ag. Zarcas | 1 |
| 05 Venecia | 1 |
| 06 Pital | 5 |
| 07Fortuna | 4 |
| 08 La Tigra | 1 |
| 09Palmera | 3 |
| 10 Venado | 1 |
| 11 Cutris | 5 |
| 12 Monterrey | 1 |
| 13 Pocosol | 9 |
| Total | 45 |

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2008-2010



6.2.4. Estudio Tecnológico

a. Sistema IVR

El sistema IVR (Interactive Voice Response) en español “Respuesta Interactiva de Voz”, es un software que brinda un soporte técnico y es utilizado por la Municipalidad de Alajuela. El IVR funciona de la siguiente manera: cuando el contribuyente llame a la Municipalidad por diferentes trámites, puede consultar los datos sobre su estado de cuenta, el informe de deuda según el servicio (Bienes inmuebles, Patente, agua, etc), con sólo marca el número de cédula. A la vez, el sistema permite realizar campañas de información sobre diferentes servicios o promocionando el pago de los tributos municipales, el coordinador es el que decide cuantos intentos se van a realizar, el periodo y a quienes se envía.

b. Software Help Desk

El software help desk permite registrar y manejar problemas de manera central, distribuir flujo de trabajo y automatizar procesos. Con una administración de dispositivos estrechamente integrada, el help desk puede disponer de toda la información que necesite para manejar problemas a medida que se produzcan, realizar seguimiento de licencias de software, controlar costos y resolver problemas más graves antes de que afecten el negocio. (NUMARA software)

Existen diferentes softwares help desk, por ejemplo el KMkey Help Desk es un software de gestión de incidencias indicado para servicios de mantenimiento, ayuda al usuario y resolución de problemas en cualquier sector. Permite definir flujos de trabajo para abordar problemáticas derivadas de anomalías en servicios y maquinaria. (kmkey)

A nivel Municipal sólo el departamento de TI utiliza el software Help Desk, considerando que por las funciones que realiza es de suma utilidad y funcionalidad, ya que brindan soporte técnico a toda la Municipalidad.



c. Página Web de la Municipalidad

El constante avance tecnológico propicia un mayor uso del internet, la mayoría de los comercios tienen acceso al mismo, por lo cual se les facilita consultar y realizar transacciones por este medio.

El cantón de San Carlos posee una extensión territorial muy amplia y

en donde se les brinda la posibilidad a las personas de realizar los pagos de los servicios por internet, lo que ocasiona que los contribuyentes tengan mayor comodidad y seguridad en las transacciones, además de la rapidez.



6.3. RESULTADO DEL ANÁLISIS PEST

El análisis PEST ha sido una de las dos herramientas utilizadas para la identificación de las Oportunidades y Amenazas del Departamento de Administración Tributaria, exitosamente se han encontrado ambas desde el aspecto político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

6.3.1. Oportunidades y Amenazas Político Legales

En total se identificaron seis oportunidades políticas y una amenaza. A las oportunidades se les asignó un código de identificación que contempla las siguientes siglas OP.n, y a las amenazas se las asignará las siglas AP.n.

TABLA 52. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POLÍTICO LEGALES

| ESTUDIO POLÍTICO-LEGAL | |
|---|--|
| Oportunidades | Amenazas |
| op.1. La reforma a la Ley de Zonas Francas, que promueve el desarrollo comercial del Cantón de San Carlos. | AP.1. La reforma a la Ley de Zonas Francas, que implicará una reducción en la recaudación de tributos de las empresas en este régimen. |
| op.2. Aprobación del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, lo que representará la unificación en un solo documento relativo a procedimientos tributarios y un acercamiento con la Dirección de Hacienda. | |
| op.3. Aplicación del pronunciamiento sobre el impuesto de patentes de la CGR, que faculta a la Municipalidad el cobro de impuestos a instituciones públicas | |
| op.4. Aprobación del impuesto a las patentes de licores, lo que permitirá aumentar la recaudación vía este impuesto. | |
| op.5. Aprobación del Proyecto Crucitas, que permitiría un importante aumento en la recaudación. | |
| op.6. Aprobación de diferentes reglamentos municipales que permitirán llenar vacíos legales en el ámbito municipal, lo que en última instancia producirá principalmente un importante | |



| ESTUDIO POLÍTICO-LEGAL | |
|--|----------|
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>incremento en la recaudación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Procedimiento de Notificaciones, Sanciones, Demolición, y Cobro de Obras Civiles y demás Resoluciones Administrativas y Tributarias del Cantón de San Carlos. • Reglamento de Espectáculos Públicos y de Patentes Temporales de Licores del Cantón. • Reglamento de KaraoKe, Discomóvil, Música en vivo y similares. • Reglamento de Cobro de Impuesto a los Concesionarios de Canteras de Causes de Dominio Público, Placeres, Lavaderos y Minas Ubicados en el Cantón de San Carlos. • Rreglamento de Recaudación de los Tributos de la Municipalidad de San Carlos. • Reglamento de Cobro de Tarifas por la Omisión a los Deberes de los Poseedores de Inmuebles del Cantón de San Carlos. • Reglamento del Impuesto de Patentes Municipales. • Reglamento de términos de vencimiento para el pago de los tributos, interés y multas. | |

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2. Oportunidades y Amenazas Económicas

Económicamente se identificaron dos oportunidades y tres amenazas para el DAT. Para un mejor manejo de las mismas se les asignó a las oportunidades las siglas OE.n, y a las amenazas AE.n.



TABLA 53: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ECONÓMICAS

| ESTUDIO ECONÓMICO | |
|---|--|
| Oportunidades | Amenazas |
| oe.1. Si el comportamiento de recaudación mensual que ha presentado hasta la fecha el año 2010 continua así, se puede llegar a sobre pasar el monto recaudado en el 2009 en un 36,39% aproximadamente (Murillo, 2010) . | AE.1. El presupuesto de la Municipalidad cada año aumenta en promedio un 29%. A partir del año 2009 ese crecimiento ha disminuido porcentualmente, lo que reduce el margen de maniobra e inversión de la Municipalidad (Contraloría General de la República, 2010). |
| oe.2. Los ingresos de la Municipalidad son obtenidos por distintos medios de actuación, establecidos por ley, por lo que por ley los ingresos se encuentran conformados en un portafolio lo que garantiza su disfrute y minimiza el riesgo de no obtención de los mismos (Municipalidad de San Carlos, 2008) . | AE.2. Hasta la fecha la Municipalidad de San Carlos tiene un total de 623.526.693,46 de colones en antigüedad de saldos, es decir, dineros ociosos por cobrar, lo que representa fondos inmóviles e improductivos que afectan el presupuesto (Municipalidad de San Carlos, 2008) . |
| | AE.3. El registro del origen de ciertos ingresos que obtiene la Municipalidad no se encuentra depurada, por tanto existe una suma importante de dinero que no ha sido ligada a una patente, medidor o propiedad, lo que afecta la buena gestión Municipal. |

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3. Oportunidades y Amenazas Socio-Culturales

Se identificaron ocho oportunidades y amenazas socio-culturales. Las cuales se detallan a continuación. Las siglas destinadas en este caso para las oportunidades son OS.n, y a las amenazas AS.n.

TABLA 54: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS SOCIO-CULTURALES

| ESTUDIO SOCIO-CULTURAL | |
|---|--|
| Oportunidades | Amenazas |
| os.1. En promedio el 32,6% de los habitantes del cantón se encuentran relacionados con actividades económicas emprendedoras o empresariales(Municipalidad de San Carlos, 2008). | AS.1. La gran extensión territorial de cada uno de los distritos, lo que dificulta tener contacto con el contribuyente y también hace difícil gestionar información de cada distrito(Municipalidad de San Carlos, 2008). |
| os.2. La mayoría de las propiedades del cantón se encuentran clasificadas por tipo y ubicadas por | AS.2. Las largas distancias a las que se ubican los distritos de Monterrey, Pocosol, Venado y Cutris |



| ESTUDIO SOCIO-CULTURAL | |
|---|---|
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>distrito en el catastro municipal, con valores actualizados, lo que facilita la recaudación de tributos reales, la entrega de notificaciones, entre otros.</p> | <p>de la Municipalidad, que igualmente dificultan el contacto con el contribuyente y la gestión de información local(Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> |
| <p>os.3. La Municipalidad de San Carlos ha identificado que en el Cantón se encuentran establecidas un total de 44 agencias bancarias de índole pública y privada de gran variedad, lo que provee un conjunto de valiosos aliados de una red de recaudación municipal(Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> | <p>AS.3. El registro en el SIM de las patentes inscritas no ha sido depurado y presenta una serie de errores que afectan la situación real de la clasificación de la patentes y consecuentemente la recaudación derivada de las mismas(Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> |
| <p>os.4. Existe un total de 100.509 contribuyentes inscritos en la Municipalidad de San Carlos, los cuales se encuentran bien localizados por distrito, lo que facilita la gestión de la información de los contribuyentes (Murillo, 2010).</p> | <p>AS.4. Los distritos de Venado, Buena Vista y la Palmera no cuentan con ninguna agencia bancaria, y los distritos de la Tigra, Cutris y Monterrey solo cuentan con una agencia bancaria(Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> |
| <p>os.5. Existen inscritas ante la Municipalidad de San Carlos un total de 5076 patentes, las cuales se encuentran bien localizadas, lo que facilita el contacto con el patentado (Rojas, 2010).</p> | <p>AS.5. En cada distrito habita en promedio un total de 11.865 habitantes, y en promedio por kilómetro cuadrado habitan 45,69 personas, lo que significa una baja densidad poblacional, y hace ineficientes las labores de divulgación de información y notificación de los contribuyentes(Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> |
| <p>os.6. A nivel cantonal la fuerza pública costarricense tiene establecido un total de 45 puestos de seguridad, lo cual facilita la coordinación con la Fuerza Pública para garantizar el orden público (Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> | <p>AS.6. Anualmente la población del cantón crece en un 2%, lo cual representa un crecimiento bajo, y este indicador no dinamiza la actividad económica(Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> |
| <p>os.7. El 67% de los habitantes se localizan en el sector urbano del cantón, y el 33% restante en el sector rural, lo cual facilita el contacto con la población urbana(Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> | <p>AS.7. El 67% de los habitantes se localizan en el sector urbano del cantón, y el 33% restante en el sector rural, lo cual dificulta el contacto con la población rural y su adecuada atención(Municipalidad de San Carlos, 2008).</p> |
| <p>os.8. La cobertura de telefonía celular, televisión por cable e internet de banda ancha son mayores año con año, lo que facilita mecanismos de</p> | <p>AS.8. Solo los distritos de Buena Vista, Aguas Zarcas, Venecia, La Tigra, Venado y Monterrey cuentan con un puesto de seguridad que atiende a todo</p> |



| ESTUDIO SOCIO-CULTURAL | |
|---|---|
| Oportunidades | Amenazas |
| contacto con el contribuyente, principalmente en las áreas urbanas. Aunado a lo anterior el dominio de las nuevas tecnologías es cada vez mayor entre los habitantes del cantón(Municipalidad de San Carlos, 2008). | el distrito, por lo que se tornan inseguros y dificulta en esas localidades la coordinación con las autoridades(Municipalidad de San Carlos, 2008). |

Fuente: Elaboración Propia



6.3.4. Oportunidades y Amenazas Tecnológicas

Con respecto a la tecnología solamente se lograron identificar cuatro oportunidades y ninguna amenaza aparente. Las siglas asignadas para las oportunidades son OT.n, y las amenazas AT.n.

TABLA 55: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS SOCIO-CULTURALES

| ESTUDIO TECNOLÓGICO | |
|--|----------|
| Oportunidades | Amenazas |
| ot.1. Incorporación del Sistema “Respuesta Interactiva de Voz”, que permitirá una mayor automatización en la atención de llamadas de los contribuyentes, y de paso con un mejor nivel de servicio para el contribuyente. | |
| ot.2. Mejora de la página web de la Municipalidad, con el fin de que incorpore elementos de redes sociales y seguimiento del contribuyente, y que adicionalmente funcione como un medio adicional de recaudación. | |
| ot.3. El servicio de la “Munimóvil”, lo que permitirá un mayor acercamiento con el contribuyente, facilitar la realización de trámites y posiblemente un aumento en la recaudación tributaria. | |
| ot.4. Uso de software Help Desk, con el fin de ayudar a los funcionarios municipales en la planificación y ejecución de sus labores diarias. | |

Fuente: Elaboración Propia

6.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

En la siguiente tabla se agrupan todas las oportunidades y amenazas identificadas mediante el análisis PEST, de tal forma que se demuestra cuales afectan o benefician a las Factores Críticos de éxito necesarios para el cumplimiento de las funciones tributarias.

TABLA 56: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

| FCE | Funciones que apoyan | PEST | |
|-----|----------------------|--------------|----------|
| | | OPORTUNIDADE | AMENAZAS |



| FCE | Funciones que apoyan | PEST S | |
|--|---|------------------------------------|------|
| 1. Coordinación con la alcaldía y los demás departamentos | RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos. RF.7. Información legal RF.10.Actuación, estudios e información. RF.11. Metas de recaudación | OT.4 | |
| 2. Conocimiento de las funciones y normativas de la Administración Tributaria | RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos. RF.2. Política económica y tributaria municipal. RF.3. Ejecutar política tributaria. RF.6. Legislación tributaria (nacional y municipal) RF.7. Información legal RF.9. Divulgar información tributaria RF.10.Actuación, estudios e información. RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan | OE.1- OP.5 | AE.1 |
| 3. Mecanismos de recaudación adecuados | RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) | OP.1, OP.2, OP.3, OP.4, OE.2, OS.1 | |
| 4. Seguimiento a los contribuyentes (Sistemas de Información) | RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) RF.5. Inscripción y registro de contribuyentes RF.6. Legislación tributaria (nacional y municipal) RF.9. Divulgar información tributaria RF.11. Metas de recaudación RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan | OS.2, OS.4, OS.8, OT.2 | AS.3 |
| 5. Cumplimiento de las normas tributarias | RF.6. Legislación tributaria (nacional y municipal) RF.7. Información legal | OP.2, OP.6 | |



| FCE | Funciones que apoyan | PEST | |
|--|---|---------------------------------------|------------------|
| | RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan | | |
| 6. Comunicación con el contribuyente | RF.7. Información legal RF.9. Divulgar información tributaria | OS.4, OS.7, OS.8 OT.1, OT.2, OT.3 | AS.1, AS.5, AS.7 |
| 7. Coordinación con el gobierno central y sus dependencias y otras instituciones en lo correspondiente a la tributación municipal | RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) RF.7. Información legal RF.12. Coordinación de las actividades tributarias RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan. | OP.6, OS.3, OS.6, OT.2 | AS.8 |
| 8. Servicio al cliente | RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan. | OS.3, OS.8, OT.1, OT.2, OT.3, OT.4 | AE.1, AS.3 |

Fuente: Elaboración Propia



A NÁLISIS INTERNO

CAPÍTULO VII



CAPÍTULO VII. ANÁLISIS INTERNO

Para la identificación de las Fortalezas y Debilidades del Departamento de Administración Tributaria se hará uso de una única herramienta denominado el Modelo de las 7's de Mckinsey.

Con la ayuda de este modelo se analizará la Estrategia, Estructura, Estilo, Sistemas, Habilidades, Personal y Valores de cada una de las unidades que conforman el DAT, a saber, Inspección, Bienes Inmuebles, Catastro, Patentes, Cobros y Plataforma de Servicio.

7.1. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE LAS 7'S DE MCKINSEY

Para analizar lo interno de cada unidad se aplicará un cuestionario con preguntas a fines a cada ese del modelo, y que nos proporcionará información muy valiosa y necesario para detectar las fortalezas y debilidades de del DAT. Dicha herramienta fue modificada por la M.B.A. Gabriela Víquez Paniagua, y ajustada a las condiciones del Departamento por las estudiantes del TEC encargadas del Plan Estratégico-Funcional ([ver Anexo 1](#)).

7.1.1. Unidad de Inspección

TABLA 57: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE INSPECTORES

| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|------------|--|--|--|-------------------------|
| Estrategia | a) El área cuenta con un Plan de Trabajo anual. Su objetivo es cumplir con las inspecciones y entrega de notificaciones. b) A nivel municipal se expone el PAO ante todas las autoridades correspondientes. c) En la Unidad de Ingeniería se encuentra ubicada el área de inspectores Tributarios e inspectores de acueducto. d) Se cuenta con dos computadoras. e) Cuentan con cuatro escritorios, tres sillas de escritorio, dos sillas de atención al público y 6 sillas plásticas y una mesa utilizadas por lo general | 1) El Administrador Tributario hace una reunión para comunicar cual es el objetivo que se desea alcanzar y cada vez que se realiza un cambio. 2) El personal del área conoce cuál es el PAO de la AT. | 1) El personal del área desconoce la existencia de un Plan estratégico a nivel Municipal. 2) El área de Inspección no conoce si existe una estrategia a nivel departamental. 3) No se cuenta con un espacio físico propio. 4) El equipo de cómputo del área y el software utilizado están obsoletos (office 2003). 5) La mayor parte del mobiliario del área no es propio (está a nombre de otras unidades), sólo un escritorio está a | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-------------------|---|--|---|-------------------------|
| | para realizar la bitácora. f) El área posee un archivo propio. g) Existe una sola puerta de acceso al área. | | nombre del área, lo cual provoca inseguridad. 6) No existe seguridad de la información archivada, esto puede originar pérdida de documentos y falta de control sobre la misma. 7) No hay medidas de seguridad, 8) No cuenta con un vehículo propio, lo que genera atraso en los decomisos. | |
| Estructura | a) El jefe del área tiene claras sus responsabilidades administrativas y con el personal, se basa en el manual de procedimientos. b) El jefe es el responsable del cumplimiento de las metas y desempeño del área. c) El jefe realiza las correcciones necesarias pertinentes a cada uno de sus colaboradores (principalmente notificaciones). d) El proceso de notificaciones se realiza de acuerdo a la ley. | | 1) El personal no conoce el manual de puestos. 2) Falta de coordinación con los fiscales a nivel judicial, lo cual provoca pérdida de cobros y tiempo invertido en el proceso. | |
| Sistemas | a) Se realiza una reunión semanal a nivel del área para analizar el trabajo realizado y recomendar mejoras, a la vez se comunica y explica el nuevo trabajo por realizar. b) Cuentan con un manual de procedimientos. c) Se utilizan varios controles operativos con relación a la labor del personal: por ejemplo al final de cada día de trabajo el inspector debe llenar una bitácora y al día siguiente la secretaria lo registra digitalmente y envía un oficio comunicando al departamento correspondiente, Además están el control de combustible y control de construcciones. d) El jefe del área entrega un | 1) El personal conoce muy bien sus responsabilidades y el proceso a seguir para los diferentes tramites que realizan. 2) La elaboración de la bitácora por parte de cada inspector permite dar seguimiento a la labor de cada funcionario y al cumplimiento de metas. | 1) No existe una política a nivel de departamento que establezca la entrega de informes periódicos por parte de cada área que la conforma. | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|--------------------|---|---|---|---|
| | informa trimestral a la coordinadora de Plataforma. | | | |
| Estilo | a) Además, tiene una relación directa con las otras sub-áreas de la Administración Tributaria, ya que por medio de Plataforma se realizan la mayoría de trámites tributarios. b) El jefe de esta sub-área es responsable de coordinar la labor del área de Información y del Archivo Tributario. | | | |
| Personal | a) El área está conformada por diez inspectores de campo, una secretaria y un jefe. b) El área cuenta con cuatro inspectores nuevos. c) El personal en su mayoría cuenta con bachiller en educación media y como requisito indispensable necesitan tener licencia de conducir A3 y B1. | | 1) Falta de personal, por tal motivo no se cumple eficientemente con la labor que le compete, existe acumulación de notificaciones por entregar, decomisos por realizar y se hace imposible dar seguimiento a todos los tramites que realizan. 2) El nuevo personal no ha recibido inducción, lo que dificulta la realización de ciertas labores, por el momento sólo realizan un tipo de trámite (entrega de notificaciones). 3) Falta de capacitación al personal del área, que implica menos eficiencia en las labores. (Manejo de paquetes de software) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesario contar con un inspector para cada uno de los distritos y dos para los distritos de Fortuna, Ciudad Quesada, Agua Zarcas y Pital, al ser estos últimos los más grandes del cantón. ▪ Se pueden realizar capacitaciones para reforzar las funciones, sobre interpretación y lectura de planos, manejo de aguas residuales, código y leyes que le competen y servicio al cliente |
| Habilidades | a) El personal posee las habilidades necesarias para realizar su labor, entre ellas: iniciativa, sentido común, sociables y son personas muy anuentes a recibir órdenes. | 1) Posee un gran poder de convocatoria que involucren otros organismos públicos (CCSS, Ministerio de Salud, Ministerio de seguridad Pública, OIJ, Cámara de Comercio y otros), que contribuye con el buen logro de actividades. | 1) Falta de autoridad por el poco seguimiento que se le da a los tramites, ocasionando el incumplimiento de la ley y perdida de tributos. | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|----------------------------|--|---|--|-------------------------|
| Valores compartidos | a) El área conoce la misión y visión Municipal. b) Los principales valores por los cuales se rigen son: c) Compromiso, respeto, colaboración, humildad, espíritu de servicio, responsabilidad, identidad con la municipalidad. | 1) El personal se encuentra identificado con su trabajo y se siente parte de la municipalidad, lo que facilita el desarrollo de sus labores y la aceptación de los cambios. Cubriríamos énfasis ninguna antemano. | 1) Falta de apoyo por parte de la Administración Tributaria, principalmente en el tema de resolución de conflictos, que origina inseguridad y desconfianza de los colaboradores. | |

Fuente: Elaboración Propia

7.1.2. Unidad de Patentes

TABLA 58: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE PATENTES

| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-------------------|--|------------|--|-------------------------|
| Estrategia | a) El área tiene aproximadamente un año de creación. b) Aplican una estrategia de cobro efectiva. c) Los Patentados con tres o más meses de no cancelar se les envían un inspector y se les cierra el negocio hasta que hayan cumplido con el pago respectivo. | | 1) No cuenta con documentación sobre estrategia, políticas y otros aspectos de funcionamiento administrativo. 2) El área no cuenta con presupuesto propio. 3) El área no cuenta con su propio Plan de Trabajo. | |
| Estructura | a) El área se encarga del cumplimiento de las metas relacionadas con Patentes, del Plan Anual Operativo del Departamento de Administración Tributaria. | | 1) No tiene claras sus funciones, se basa en el conocimiento adquirido durante 4 años como Técnico Tributario. 2) No existe un manual de puestos sobre las funciones del área. | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|----------------------------|--|---|---|--|
| Sistemas | a) Se lleva un control sobre el pendiente, por medio de los reportes del SIM. b) Mensualmente se entrega un informe de las labores realizadas al administrador tributario. c) Se cuenta con una herramienta en Excel para controlar las actividades, lo cual contribuye con la mejora continua. d) El sistema informático permite llevar un control exacto de la patente. e) Las patentes se encuentran clasificadas, lo que permite enfocarse al sector que más genera. F) Posee el sistema Coretalk, que permite mantener una comunicación más efectiva y cercana con el Patentado. | 1) Es el impuesto que más recaudación genera a nivel tributario y año con año va en aumento. | 1) No cuenta con una estructura definida. | |
| Estilo | a) Es participativo, permisivo, eficiente y eficaz. b) Promueve el Empowerment. | | 1) Falta organización entre el AT y el jefe de Patentes, para resolver ciertas actividades de autoridad. | |
| Personal | a) Se cuenta con un jefe y un inspector (de Catastro) que realiza las funciones de fiscalización, inspección, aprobación de patentes y resolución de algunos casos sobre patentes. | 1) El jefe de patentes cuenta con el conocimiento, habilidades y competencias necesarias. 2) El personal actual se encuentra en superación profesional (estudio de leyes). | 1) El personal actual es insuficiente para el cumplimiento eficiente de las labores. (3 meses) 2) El personal no posee nombramiento en puesto. 3) El inspector no ha recibido capacitación sobre el tema de patentes. | ■ Es necesario contar con un mínimo de una persona a cargo de la parte operativa, otra persona de la parte administrativa, dos personas más dedicadas a la fiscalización y dos personas inspectores. |
| Habilidades | a) Si, Ministerio de Salud, Fuerza Pública, PANI, Migración, Cámara de Comercio. | | | |
| Valores compartidos | a) Son los valores a nivel Municipal, probidad, libertad, eficiencia, la responsabilidad y los principios de servicio al cliente. | | 1) El área no cuenta con valores propios documentados. | |

Fuente: Elaboración propia



7.1.3. Unidad de Bienes Inmuebles

TABLA 59: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-------------------|--|--|---|--|
| Estrategia | a) Cuenta con una estrategia para el cumplimiento de sus metas. b) Cuenta con un PAO propio del área y un cronograma anual donde se detalla la actividad, observación y fecha. c) Cuenta con presupuesto propio. d) Cuenta con políticas y funciones, diseñadas según el conocimiento y quehacer del personal. e) Se cuenta con dos computa portátiles y cuatro de escritorio, dos impresoras laser, una multifuncional y otra de puntos, cinco módulos de oficina, 5 estantes aéreos un mueble de biblioteca un estante aéreo con llave en la oficina del jefe, dos carros (uno en reparación), una moto, un archivo propio y dos caminadoras de distancia. | 1) Trabajo en equipo hacia una meta definida. 2) Existe apoyo total (en personal, materiales) de la jefatura inmediata. | 1) La estrategia no está documentada. 2) El personal del área no conoce la estrategia de la At. 3) No se reúnen a nivel tributario. 4) No conocen la existencia de un manual de puestos. 5) No cuentan con espacio físico suficiente para la atención al contribuyente. 6) En el Archiva Tributario no aparecen expedientes. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones una vez al mes todos los jefes. ▪ Mejorar el SIM, |
| Estructura | a) Si esta clara cuál es su función. | | 1) No está por escrito. 2) Los plataformita solo reciben las declaraciones y exoneraciones. 3) Trabajo en equipo y buena comunicación. (Catastro) | |
| Sistemas | a) A nivel del área se realiza reunionés. b) Se lleva un seguimiento sobre control de calidad de avalúos. c) El jefe del área les solicita un informe mensual a sus colaboradores inmediatos, a su vez, el jefe entrega un informe mensual de labores al Administrador Tributario. | | 1) No cuenta con mecanismo de control planificación y estrategia a nivel del área 2) No cuenta con un instrumento de mejora continua. | |
| Estilo | a) Es un estilo participativo, eficiente y eficaz. A los peritos se les otorga la libertad para tomar sus propias decisiones. b) El poder es de varias personas, se pide un consenso. | 1) Se sobre pasan las metas, el ambiente de trabajo es de cofinancia y las relaciones interpersonales son muy buenas. | | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|----------------------------|---|--|---|--|
| Personal | <p>a) El área cuenta con dos peritos, tres técnicos de servicio al cliente (sólo uno esta nombrado en el área) y un inspector.</p> <p>b) El personal es muy competente y se encuentra capacitado para desarrollar las funciones que le corresponden.</p> | <p>1) El personal se siente identificado con el área.</p> <p>2) El personal se encuentra motivado.</p> | <p>1) Resuelven funciones de otras áreas (como basura) que no le competen.</p> <p>2) Para mejorar el la recaudación del impuesto de BI en cantón es necesario aumentar el personal: dos peritos, dos asistentes y dos vehículos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones en el área de valoración y bienes inmuebles. |
| Habilidades | <p>a) Existe coordinación con otras instituciones (Registro Nacional, IDA, ONT, IFAM, MAG, Unidad de Catastro Regional y Asociaciones de Desarrollo).</p> <p>b) Se realizan campañas de registro de declaraciones, en las zonas donde les briden las comunidades.</p> | <p>1) Contribuye en mejorar la imagen de la Municipalidad, por medio de un acercamiento con el contribuyente, a la vez que les facilita la realización de ciertos trámites.</p> <p>2) Se da una buena atención al contribuyente.</p> | <p>1) Falta de comunicación y cooperación con los departamentos de Ingeniería y Acueductos.</p> <p>2) No cuenta con el personal y el presupuesto para realizar el total de avalúos de las fincas del Cantón, lo que aumenta el monto de los tributos sin percibir de la Municipalidad.</p> <p>3) Falta de asesoramiento por parte de la ONT</p> | |
| Valores compartidos | <p>a) Ética, honestidad, responsabilidad, eficiencia, iniciativa, compañerismo.</p> | | <p>1) No están por escrito.</p> | <ul style="list-style-type: none"> No conoce la visión y misión del departamento. Ni los valores a nivel municipal. |

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4. Unidad de Plataforma de Servicios

TABLA 60: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE PLATAFORMA DE SERVICIOS

| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-------------------|---|--|---|-------------------------|
| Estrategia | <p>a) La unidad utiliza una estrategia basada en la mejora continua del servicio que se ofrece al contribuyente y la retroalimentación constante con el personal.</p> <p>b) No se tienen políticas</p> <p>c) Solo es conocida por el jefe de la unidad.</p> <p>d) Los plataformistas cuentan con cubículos muy pequeños</p> | <p>1) El interés de la jefatura por el contribuyente.</p> <p>2) Realización de reuniones periódicas entre el personal de la unidad.</p> <p>3) Buen uso de los pocos insumos con los que se cuentan en la</p> | <p>1) No plantean conjuntamente estrategias.</p> <p>2) No contar con un documento de políticas que ayuden al logro de la estrategia.</p> <p>3) Falta de integración entre las unidades y el Administrador Tributario.</p> | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-------------------|--|--|---|--|
| | <p>(en total son 4), solo una impresora, generalmente hay falta de materiales (lapiceros, hojas, marcadores, etc.)</p> <p>e) Cada plataformista tiene su propia computadora.</p> <p>f) La persona a cargo de la estrategia de la unidad es el jefe de la misma.</p> | <p>actualidad.</p> | <p>4) Poca comunicación entre las unidades y con los demás departamentos.</p> <p>5) Poca comunicación</p> <p>6) Falta de mobiliario y equipo de trabajo (impresoras, fax, escáner).</p> | |
| Estructura | <p>a) El jefe de la unidad opina que de parte de la Dirección no hay interés de involucrarse con el personal de su unidad, solo en situaciones de extrema necesidad y delicadeza.</p> <p>b) El Administrador Tributario solo se relaciona con el personal cuando existan problemas con ellos que solo él pueda resolver, cuando se requiera de la participación del mismo en la toma de decisiones o en el otorgamiento de vistos buenos a ciertos trámites.</p> <p>c) El problema es que es un departamento que trabaja pero no de manera integrada, por tanto cada jefe ha definido un modo de acción a la que le denomina Estrategia, los jefes no tienen responsabilidades para el logro de alguna estrategia o política.</p> <p>d) Por la razón de ser de la unidad, Plataforma de Servicio debería de formar parte de la Dirección Administrativa, y a su vez dentro del Departamento de Servicios Públicos.</p> | | <p>1) Falta de integración</p> <p>2) Mala ubicación de la unidad dentro del Organigrama de la Municipalidad</p> <p>3) El Administrador Tributario tiene a su cargo muchas unidades lo que no le permite realizar un buen trabajo de fiscalización.</p> <p>4) Falta de capacitación en temas de planteamiento, control y evaluación de la estrategia.</p> <p>5) Falta de integración</p> | <p>▪ La unidad de Plataforma de Servicios debe estar integrada a la Dirección Administrativa de la Municipalidad, ya que por la razón de ser de la misma no debe estar a cargo de la Administración tributaria, quienes se preocupan por la recaudación de los tributos municipales.</p> |
| Sistemas | <p>a) No se cuenta con un sistema estructurado y establecido de mejora continua.</p> <p>b) Para la Planificación se utiliza el Plan Anual Operativo.</p> <p>c) Para cuestiones de ejecución, seguimiento y control se manejan bitácoras de trabajo, controles de asistencia, se realizan reuniones periódicas, controles de salida a los tiempos de descanso y los reportes del SIM.</p> <p>d) Cada mes se le presenta un</p> | <p>1) DATUM es el sistema que mas utiliza y que se les es muy útil para cuando no se tiene información del contribuyente.</p> <p>2) Posibilidad de realizar trámites vía internet.</p> | <p>1) No se maneja un control del desempeño de cada empleado.</p> <p>2) Los informes que se entregan no presentan análisis profundos, se trata simplemente de las labores realizadas.</p> <p>3) La asignación de claves no ha generado el impacto esperado. No ha sido aceptada muy bien la idea por parte de los</p> | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-----------------|--|---|---|-------------------------|
| | <p>informe de labores al jefe del Departamento. Los informes se basan en las bitácoras y demás controles o reportes que se manejan.</p> <p>e) Mediante la asignación de claves, el contribuyente tienen la opción de ofrecer información y realizar consultas en la página web de la municipalidad.</p> | | <p>contribuyentes. Ya que deben de venir a la municipalidad para la reasignación de clave.</p> | |
| Estilo | <p>a) Cuando se deben de tomar decisiones importantes las tratamos de tomar en conjunto, Don Leonidas y mi persona.</p> <p>b) Pero si existen ocasiones en las que al jefe de Plataforma no se le toma el parecer en ciertos asuntos importantes, por ejemplo cuando se está en proceso reclutamiento y selección. A ella nada más le presentan a la nueva persona y le piden que ella se encargue de darle la inducción requerida.</p> <p>c) En las ocasiones que el Administrador Tributario no se encuentra ella siempre tienen la autonomía para tomar aquellas decisiones que benefician al contribuyente.</p> <p>d) Se puede considerar funcional porque hasta el momento se han tomado buenas decisiones, les ha funcionado la metodología.</p> <p>e) Pero no se si sea eficiente, se pierde mucho tiempo en enseñarle a los nuevos y en ocasiones no tienen la habilidad de lidiar con personas por tanto no sirven para el puesto.</p> <p>f) Es un estilo de ambos, en ocasiones se centraliza mucho en el Administrador Tributario, pero en ocasiones se descentraliza la toma de decisiones.</p> <p>g) Cuando hay algún problema con el personal.</p> | <p>1) Cierta grado de autonomía.</p> | <p>1) La autonomía que tiene no le permite hacer o tomar mejores decisiones para mejorar el accionar de la unidad</p> | |
| Personal | <p>a) Actualmente en la Unidad de Plataforma trabajan 4 plataformistas, 1 en información, y el jefe de la unidad. Al menos se</p> | <p>1) Personal con habilidad para lidiar con personas</p> <p>2) Personal trabajador</p> | <p>1) Poco personal</p> <p>2) Alta rotación de personal</p> <p>3) Falta de capacitaciones</p> | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|----------------------------|---|--|-------------|-------------------------|
| | requieren de 7 plataformistas para poder ofrecer un buen servicio. b) En cuando a capacitación requiere de más en temas como servicio al cliente, legislación. c) Cuando en la Municipalidad se dan capacitaciones el personal de plataforma no es tomado en cuenta, no porque no sea importante, ella sabe que el personal es poco y no puede permitir que ninguno falte ya que siempre se debe de ofrecer el servicio al contribuyente. d) Hay mucha rotación de personal, siempre se está recibiendo gente nueva y se debe estar capacitando, pero no duran mucho tiempo. | | | |
| Habilidades | a) No se cuenta con las habilidades requeridas. | | | |
| Valores compartidos | a) No sabe si el departamento tiene misión y visión pero la unidad de plataforma si maneja una misión y visión. b) La misión: es la de brindar una buena atención al contribuyente, con el fin de que este se sienta a gusto con el trato que se le da. c) La visión: mantener un mejoramiento continuo en cuanto a los servicios que se atienden en la plataforma de servicio, retroalimentando y capacitando a los funcionarios de esta área, integrar o innovador para mejorar la calidad de atención a nuestros clientes externos mantener y mejorar los tiempos de respuesta a los clientes. | 1) Se tiene bien claro cuál es la misión de la unidad y que la visión de la misma. El personal tiene a la mano dicha información y esta a la vista de todos. | | |

Fuente: Elaboración propia.



7.1.5. Unidad de Cobro

TABLA 61: 7'S DE MCKINSEY UNIDAD DE COBRO

| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|------------|--|--|--|---|
| Estrategia | <p>a) El departamento no tiene una estrategia establecida y definida que involucre a todas las unidades. 0</p> <p>b) El jefe actual de la unidad de cobros tienen solo dos meses de haber iniciado en el departamento, en este momento se encuentra en un periodo de acomodo y conocimiento de la situación actual de la unidad.</p> <p>c) Se ha optado por seguir dos estrategias para alcanzar reducir el porcentaje de morosidad en comparación con los años anteriores.</p> <p>d) La primera estrategia es la de fortalecer el convenio con Correos de Costa Rica, pasando de 3000 a 5000 cobros mensuales.</p> <p>e) La segunda estrategia es la de depurar la información adecuadamente por distrito, para conocer la situación del distrito y atacar la morosidad. Se está iniciando con Fortuna, se tomará a los deudores y se clasificaran en tres categorías. Clase A, los</p> | <p>1) La experiencia laboral del jefe de la unidad de cobro.</p> | <p>1) Falta de integración</p> <p>2) Poco estudio del jefe en temas a fines a su puesto.</p> | <p>▪ Capacitación en temas de Administrativo s, y el planteamiento , control y evaluación de la estrategia.</p> |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-------------------|---|---|---|-------------------------|
| | <p>deudores de más de 100.000 colones, clase B deudores de 20.000 a menos de 100.000 y finalmente clase C, deudores de menos de 20.000 colones. Después de analizar la información se recurrirá a tomar las acciones pertinentes para atacar a los deudores que representen el mayor porcentaje de morosidad.</p> <p>f) Iniciando con el distrito de la Fortuna, Ciudad Quesada y Pital. Esta estrategia fue ideada por el jefe de cobros, aun no ha sido comunicada al Administrador Tributario ni al personal de la unidad.</p> <p>g) Luego que el jefe de la unidad formule la estrategia, la va a presentar al Administrador tributario.</p> <p>h) Se requieren de insumos para poder llevarla a cabo (vehículo, personal, equipo de cómputo (portátil) y viáticos.</p> | | | |
| Estructura | <p>a) El jefe sabe cuáles es la responsabilidad de él, pero de ahí no más.</p> <p>b) El responsable de llevar a cabo esta estrategia una vez que sea aprobada es el jefe de la unidad de cobro en un 50% de la</p> | <p>1) Bien claras sus responsabilidades y la de sus superiores.</p> | <p>2) El Administrador Tributario tienen mucha responsabilidad a su cargo lo que no le permite concentrarse en lo importante del departamento</p> | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-----------------|--|---|---|-------------------------|
| | responsabilidad, el restante recae sobre el Adm. Tributario. | | que es la recaudación efectiva, para eso se requiere de mucha fiscalización | |
| Sistemas | <p>a) Los únicos instrumentos que manejan son: los informes que se le están solicitando hasta ahora a los abogados externos con los que trabaja la municipalidad. Con el fin de analizar el desempeño y la situación actual de los mismos. Hasta la fecha se trabaja con 7 abogados, a los cuales se les ha adjudicado un total de 3281 casos. Se ha analizado a cada abogado y existen muchas inconsistencias. Y los informes que genera el SIM de la Municipalidad. En los cuales se han encontrado serios errores de información y análisis.</p> <p>b) Por el momento solo se ha entregado un informe al Adm. Tributario ya que el jefe solo lleva dos meses de haber iniciado en la unidad y aún se encuentran en el periodo de ajuste y conocimiento de la misma.</p> | 1) Cuentan con instrumentos para la planificación y control del trabajo | <p>1) Los instrumentos presentan errores de información.</p> <p>2) Informes de labores limitados en análisis.</p> | |
| Estilo | a) Generalmente se le presenta al Adm. Tributario una idea, se espera la | 1) Cierta grado de autonomía. | 1) Falta de integración. | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|------------------------|--|------------|--|--------------------------------------|
| | <p>aceptación o el rechazo de él, si se acepta la idea se la presenta una propuesta bien estructurada.</p> <p>b) Es un estilo muy participativo, porque se le permite a los jefes presentar propuestas, tener iniciativa para mejorar las cosas.</p> <p>c) Es muy descentralizado.</p> | | | |
| <p>Personal</p> | <p>a) El jefe de la unidad considera que el personal es muy metódico, muy operativo, no tiene iniciativa o más que eso no sabe si no se ha dado la oportunidad de tenerla. El personal necesita ser estratégico, necesita que piense mucho en nuevos métodos que ayuden a mejorar la gestión de cobro. Han estado trabajando con los reportes que genera el SIM y nunca los han analizado para determinar que tan cerca de la realidad se encuentran. Y la situación actual es que son informes de morosidad erróneos.</p> <p>b) Requieren de más capacitación en los siguientes temas: cómo se lleva un proceso de cobro de impuestos y tributos. Charlas de legislación (todas las leyes las deben manejar).</p> | | <p>1) Personal metódico y operativo.</p> <p>2) Poco personal</p> | <p>▪ Capacitación en estrategia.</p> |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|----------------------------|---|--|---|-------------------------|
| Habilidades | a) A nuestro criterio el jefe de la unidad es una persona clave para el departamento de Adm. Tributaria, es una persona muy capaz, con mucha experiencia y con excelentes ideas que ayudaran a mejorar la gestión en general del departamento (a pesar de que no cuenta con estudio). | 1) Experiencia del jefe de la unidad de cobro. | | |
| Valores compartidos | a) No se tiene absolutamente nada en relación con este elemento de las 7's de Mckinsey. | | 1) No tienen una misión y visión establecida. | |

Fuente: Elaboración propia.



7.1.6. Unidad de Catastro

TABLA 62: 7'S DE MCKINSEY DE LA UNIDAD DE CATATRO

| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|-------------------|--|--|--|-------------------------|
| Estrategia | a) La unidad si tiene su estrategia y consiste en invertir todos los recursos con los que se cuentan para que el Catastro Municipal este completo lo más pronto posible. b) No cuenta con políticas establecidas para el alcance de la estrategia. c) La estrategia fue planteada por el jefe de la unidad y presentada al Adm. Tributario. d) Cuenta con el apoyo de su superior. La estrategia ha sido comunicada al jefe y a sus subalternos. e) Lamentablemente no cuenta con los insumos necesarios para llevar a cabo la estrategia. Necesita de computadoras modernas, sistemas actualizados. f) Ya tienen un vehículo exclusivo para la unidad. | 1) Apoyo de las jefaturas | 1) Falta de integración 2) Recursos insuficientes para el logro de la estrategia. 3) Falta de espacio físico | |
| Estructura | a) El jefe conoce sus responsabilidades y las de su jefe inmediato. b) El jefe de catastro es el único encargado de la estrategia. | 1) Bien clara su responsabilidad dentro del departamento y la responsabilidad de sus superiores. | | |
| Sistemas | a) Se cuenta con programas como Excel, Project para controlar las labores que ejecutan los técnicos de la unidad. b) Según la cantidad de trabajo que realicen se les hace un análisis del desempeño, si presentan bajo rendimiento se procede a hacer un llamado de atención. c) Se entregan informes de labores cada mes al Administrador Tributario. | 1) Cuentan con instrumentos de para la planificación y control. | 1) Programas poco actualizados. | |



| Elemento | Descripción de la situación actual | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades de mejora |
|----------------------------|---|---|--|-------------------------|
| Estilo | a) Según sea la decisión que se tome el jefe en ocasiones toma las decisiones por sí solo, algunas veces requiere tomar en conjunto con el Administrador Tributario y el Director de Hacienda. O requiere involucrar al personal. b) Es un estilo muy participativo, el jefe tiene un grado de autonomía funcional. | | 1) Falta de integración 2) Falta de autonomía | |
| Personal | a) Se cuenta con muy poco personal para ejecución de las labores. b) Es un trabajo que requiere de actualizaciones constantes, de capacitaciones que permitan estar siempre actualizado con la información, métodos, sistemas o cualquier tema catastral. Para esto año a año se les da un total de 500.000 colones para llevar a cabo estas capacitaciones. | 1) Personal muy capacitado | 1) Falta de personal | |
| Habilidades | | | | |
| Valores compartidos | a) La misión es la de realizar el catastro municipal. b) Su visión es la de darle mejores servicios a la Municipalidad y al contribuyente mediante el catastro. | 1) Claridad de la misión y visión de la unidad. | | |

Fuente: Elaboración propia.





7.2. RESULTADO DE LAS 7'S DE MCKINSEY

En las siguientes tablas se agruparan todas las fortalezas y debilidades de detectadas desde la perspectiva de las siete eses del modelo de Mckinsey.

7.2.1. Estrategia

Estratégicamente se identificaron seis fortalezas y quince debilidades en todas las unidades del DAT. A las fortalezas se les asignará las siglas FE.n, para su identificación, y a las debilidades se le asignarán las siglas DE.n.

TABLA 63: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LA ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA (E) | |
|--|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| FE.1. Se comunican los objetivos que se desean alcanzar y los cambios que posteriormente se realicen. | DE.1. El personal no conoce el Plan de Trabajo Municipal. |
| FE.2. El personal conoce el PAO | DE.2. No se cuenta con un Plan Funcional para el Departamento. |
| FE.3. Existe apoyo total (en personal, materiales) de la jefatura inmediata. | DE.3. La unidad de Inspección no cuenta con espacio físico, ni mobiliario propio. |
| FE.4. Interés por brindar el mejor servicio al contribuyente | DE.4. Equipo de computo desactualizado (Inspección) |
| FE.5. Buen uso de los insumos con los que se cuentan en la actualidad. | DE.5. Licencia de Windows Office desactualizado (Inspección) |
| FE.6. Convenios con Coocique R.L., Banco Nacional y Banco de Costa Rica para la recaudación de los tributos. | DE.6. Pocos controles sobre la información archivada. |
| | DE.7. La unidad de Inspección no cuenta con un vehículo para los decomisos. |
| | DE.8. No cuentan con documentación sobre estrategias, políticas y otros aspectos de funcionamiento administrativo. |
| | DE.9. El presupuesto de las unidades de Patentes, Cobros y Plataforma de Servicios es administrado por la Administración Tributaria. |
| | DE.10. Las unidades de Patentes, Cobros y Plataforma de Servicios no cuentan con su propio Plan de Trabajo. |
| | DE.11. El personal no conoce la estrategia que está utilizando la Administración Tributaria. |
| | DE.12. No se realizan reuniones a nivel tributario. |
| | DE.13. El personal no conoce que existe un Manual de Puestos. |



| ESTRATEGIA (E) | |
|----------------|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| | DE.14. Poco espacio físico para trabajar (Bienes Inmuebles, Catastro) |
| | DE.15. Falta de mobiliario y equipo de trabajo (impresoras, escáner, computadoras) |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Estructura

A nivel de estructura se identificó solo una fortaleza y cuatro debilidades. En esta ocasión las fortalezas se identificarán con las siglas FR.n, y a las debilidades DR.n.

TABLA 64: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LA ESTRUCTURA

| ESTRUCTURA (R) | |
|---|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| FR.1. Los jefes de las unidades tienen claras sus responsabilidades y la de sus superiores, por medio de la experiencia obtenida en el desarrollo de sus funciones. | DR.1. El personal operativo no tiene claro sus funciones y responsabilidades |
| | DR.2. Falta de integración entre las unidades y el Administrador Tributario. |
| | DR.3. La Administración Tributaria está a cargo de la Plataforma de Servicios. |
| | DR.4. La Administración Tributaria tenga a su cargo tantas unidades, lo que provoca una mala fiscalización del accionar de cada unidad. |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3. Sistema

Desde la perspectiva de Sistemas, se logró identificar un total de seis fortalezas (FS.n) y siete debilidades (DS.n).

TABLA 65: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LA ESTRATEGIA

| SISTEMA (S) | |
|--|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| FS.1 El personal conoce el proceso a seguir para los diferentes trámites que se realizan. | DS.1 No existen políticas definidas para la entrega y control de los informes de labores. |
| FS.2 Las bitácoras de los inspectores facilitan el control, seguimiento y cumplimiento de las labores. | DS.2 No se cuenta con mecanismos de control y planificación de las estrategias. |



| SISTEMA (S) | |
|---|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| FS.3 Se cuenta con el sistema DATUM para la búsqueda de información que permita localizar al contribuyente. | DS.3 No cuenta con un instrumento de mejora continua. |
| FS.4 Mediante la asignación de claves a los usuarios, pueden consultar en la página web sus estados de cuenta, medios de pago, requisitos, etc. | DS.4 No se tienen controles del desempeño de los colaboradores. |
| FS.5 Se cuenta con instrumentos para la planificación y control del trabajo (Excel, Project, SIM) | DS.5 Los informes que se entregan no tienen análisis profundo. |
| FS.6 Cada unidad tiene su propio Manual de Procedimientos, el cual actualizan cada año. | DS.6 La asignación de claves no ha generado el impacto esperado. |
| | DS.7 Los instrumentos presentan errores de información (SIM). |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.4. Estilo

Las fortalezas y debilidades del Estilo se encuentran en igual proporción, en total se identificaron tres. A las fortalezas se les asignaron las siglas FI.n, y a las debilidades DI.n.

TABLA 66: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN EL ESTILO

| ESTILO (I) | |
|--|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| FI.1 Ambiente de trabajo de confianza y las relaciones interpersonales buenas. | DI.1 Falta de organización entre el Administrador Tributario y las unidades para resolver ciertas actividades de autoridad (Patentes) |
| FI.2 Cierta grado de autonomía. | DI.2 El grado de autonomía no permite tomar mejores decisiones en beneficio del accionar de las unidades. |
| | DI.3 Falta de apoyo por parte del Administrador Tributario para la resolución de conflictos. |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.5. Personal

Una vez analizado el personal de cada una de las unidades, se concluyó detectando un total de tres fortalezas (FP.n) y cinco debilidades (DP.n).

TABLA 67: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN EL PERSONAL

| PERSONAL (P) | |
|---|------------------------|
| Fortalezas | Debilidades |
| FP.1 Personal con conocimiento, habilidades y competencias básicas. | DP.1 Falta de personal |



| PERSONAL (P) | |
|--|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| FP.2 El personal se interesa mucho por su propia superación profesional. | DP.2 No existe un buen proceso de inducción |
| FP.3 Personal de trabajo motivado. | DP.3 Falta de capacitación (a fin al puesto, y de todo el funcionamiento de cada unidad del departamento) |
| | DP.4 Mucha rotación del personal |
| | DP.5 Dedicación del personal en otras actividades distintas a las labores de la unidad (Bienes Inmuebles, Catastro) |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.6. Habilidades

Cuando se analizaron las habilidades de cada unidad fue posible identificar cuatro fortalezas y debilidades. Para la identificación de las fortalezas de esta ese fue necesario asignar las siglas FH.n, y a las debilidades DH.n.

TABLA 68: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LAS HABILIDADES

| HABILIDADES (H) | |
|---|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| FH.1 El personal cuenta con experiencia en las funciones a fines a su puesto. | DH.1 Falta de comunicación, cooperación y coordinación con otros departamentos de la Municipalidad. |
| FH.2 Trabajo en equipo y buena comunicación entre todas las unidades | DH.2 Falta de asesoramiento por parte de la ONT (Bienes Inmuebles). |
| FH.3 Buena atención al contribuyente. | DH.3 Falta de coordinación con los fiscales a nivel judicial. |
| FH.4 Posee un gran poder de convocatoria para involucrar a otros organismos públicos (CCSS, Ministerio de Salud, Ministerio de Seguridad Pública, OIJ, Cámara de Comercio y otros), que contribuyan con el buen logro de actividades. | DH.4 Falta de fiscalización. |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.7. Valores compartidos

Desde el punto de vista de los valores compartidos el DAT tiene un total de dos fortalezas (FV.n) y una debilidad (DV.n).

TABLA 69: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA AT EN LOS VALORES COMPARTIDOS

| VALORES COMPARTIDOS (V) | |
|---|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| FV.1 Identificación del personal con el departamento. | DV.1 No existe documentación de la misión, visión y valores. |



| VALORES COMPARTIDOS (V) | |
|--|-------------|
| Fortalezas | Debilidades |
| FV.2 La unidad de Plataforma de Servicio tienen definida y documentada su propia misión y visión | |

Fuente: Elaboración propia.

7.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

En la siguiente tabla se agrupan todas las fortalezas y debilidades del Departamento de Administración Tributaria, que de una u otra forma benefician o perjudican la permanencia de los Factores Críticos de Éxito.

TABLA 70: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

| FCE | Funciones que apoyan | 7'S de Mckinsey | |
|--|--|--|--|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| 1. Coordinación con la alcaldía y los demás departamentos | RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos. RF.7. Información legal RF.10. Actuación, estudios e información. RF.11. Metas de recaudación | FR.1, FS.5, FI.1, FI.2, FH.2 | DE.1, DE.13, DS.2, DS.7, H.1 |
| 2. Conocimiento de las funciones y normativas de la Administración Tributaria | RF.1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos. RF.2. Política económica y tributaria municipal. RF.3. Ejecutar política tributaria. RF.6. Legislación tributaria (nacional y municipal) RF.7. Información legal RF.9. Divulgar información tributaria RF.10. Actuación, estudios e información. RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan | FE.4, FR.1, FS.1, FP.1, FP.2, FH.1, FE.1 | DS.4, DP.3, DH.2 DE.8, DR.2, DS.1, DI.1, DH.1 |
| 3. Mecanismos de recaudación adecuados | RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) | OP.1, OP.2, OP.3, OP.4, OE.2, OS.1 | AP.1, AE.2, AE.3 |
| 4. Seguimiento a | RF.4. Proceso de recaudación | FS.3, FH.4 | DE.6, DR.4, DS.7, DP.1, DH.1 |



| FCE | Funciones que apoyan | 7'S de Mckinsey | |
|---|---|--|--|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| los contribuyentes (Sistemas de Información) | (fijación, recaudación y cobranza) RF.5. Inscripción y registro de contribuyentes RF.6. Legislación tributaria (nacional y municipal) RF.9. Divulgar información tributaria RF.11. Metas de recaudación RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan | | |
| 5. Cumplimiento de las normas tributarias | RF.6. Legislación tributaria (nacional y municipal) RF.7. Información legal RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan | FS.1, FS.5, FH.4 | DR.1, DR.2, DP.1, DP.3, DP.5, DH.2, DH.3, DH.4 |
| 6. Comunicación con el contribuyente | RF.7. Información legal RF.9. Divulgar información tributaria | FS.3, FS.4 | DR.2, DR.4, DS.6, DS.7, DP.1 |
| 7. Coordinación con el gobierno central y sus dependencias y otras instituciones en lo correspondiente a la tributación municipal | RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) RF.7. Información legal RF.12. Coordinación de las actividades tributarias RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan. | FE.6, FH.4 | DE.2, DH.2, DH.3, DH.4 |
| 8. Servicio al cliente | RF.4. Proceso de recaudación (fijación, recaudación y cobranza) RF.13. Otorgamiento de patentes y fiscalización de las actividades que se realizan. | FE.4, FS.1, FS.4, FP.1, FP.2, FP.3, FH.2, FH.3, FV.1 | DE.4, DE.12, DE.13, DE.14, DE.15, DR.1, DR.2, DR.4, DS.6, DP.1, DP.2, DP.3, DP.5, DV.1 |

Fuente: Elaboración propia.



P
LAN
ESTRATÉGICO
FUNCIONAL

CAPÍTULO VIII



CAPÍTULO VIII. PLAN ESTRATÉGICO FUNCIONAL

En el presente capítulo se detalla el Plan Estratégico-Funcional que se obtuvo como resultado del análisis de los objetivos propuestos para el logro de cada uno de los Factores Críticos de Éxito con las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Administración Tributaria (DAT).

Este plan tiene la finalidad de orientar tanto a la Administración Tributaria como a cada una de las seis unidades que lo conforman, hacia la búsqueda de la eficiencia en los procesos de recaudación de los impuestos municipales.

8.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Muestral el destino que la Municipalidad se ha propuesto seguir en su Plan de Desarrollo Municipal 2008-2012, es necesario conocerla para tales efectos, ya que el plan del Departamento de Administración Tributaria, un plan meramente funcional, debe de enrumbarse y apoyar la visión de la Municipalidad.

“Promover el desarrollo integral del cantón a través de la prestación de servicios y obras de calidad con la participación de los ciudadanos”(Municipalidad de San Carlos, 2008).

8.2. DIRECCIÓN FUNCIONAL DEL DAT

Muestra la visión que persigue el Departamento de Administración Tributaria, la cual apoya la visión Municipal y el logro del principal objetivo para el cual fue diseñado el plan.

“Posicionar a la municipalidad de San Carlos como un gobierno local modelo en la Administración Tributaria con imagen positiva en la comunidad sancarleña, desarrollando así una cultura tributaria de mayor aceptación, con tecnología de punta, personal motivado y capacitado.”



8.3. ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Para poder obtener las principales estrategias del Plan Estratégico-Funcional del DAT, se tomo cada uno de los ocho Factores Críticos de Éxito necesarios para el logro de las funciones tributarias, se les realizó un minucioso análisis que permitió identificar los objetivos generales o estrategias requeridas para el logro de la Visión Departamental. Adicionalmente, se tomó del resultado de los análisis interno y externo aquellas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas relacionadas con dicho objetivo. A cada objetivo se le determinó una o varias metas que se desean alcanzar, con su respectivo indicador, descripción y forma de cálculo.

Para cada objetivo se establecieron posibilidades de acción, las cuales serán desarrolladas con mayor profundidad, el nivel de prioridad y las unidades vinculadas.

8.3.1. Descripción de la Tabla

Factor Crítico de Éxito: es el factor que se obtuvo del análisis de cada una de las funciones de la Administración Tributaria, es la base para el desarrollo de los objetivos.

Objetivos Generales: son los objetivos o el objetivo que se desea alcanzar de acuerdo con el FCE que se maneja.

FODA relacionado: son todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que beneficiarán o afectarán el logro del objetivo.

Metas: es la cuantificación del objetivo general establecido para el FCE.

Indicador: es el método que se utilizará para el control y medición del alcance del objetivo.

Posibilidades de acción: las acciones necesarias para el logro del objetivo, obtenidas como resultado del análisis FODA.

Nivel de prioridad: la importancia que tiene el logro de ese objetivo para el Departamento de Administración Tributaria.



Unidades vinculadas: la especificación de cuales unidades tienen cabida en el logro de determinado objetivo.

TABLA 71. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

| FCE | | | |
|-----------------------------------|---|---------------------------------|-----------------|
| Objetivos generales | | | |
| 1.1. | | | |
| FODA Relacionado | | | |
| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
| | | | |
| Metas | | | |
| 1.1.1. | | | |
| Indicadores | | | |
| ▪ | | | |
| Descripción: Forma de cálculo: | | | |
| $x \geq 90\%$ | $80\% \leq x < 90\%$ | $x < 80\%$ | |
| Posibilidades de acción | | | |
| a. | | | |
| Nivel de prioridad | | | |
| Alto | Medio | Bajo | |
| Unidades vinculadas | | | |
| | | | |

Fuente: Elaboración Propia

a. FCE 1. Coordinación efectiva con la Alcaldía y los demás departamentos de la Municipalidad

TABLA 72. ESTRATEGIA PARA EL FCE 1

| FCE 1. | | | |
|---|----------------------|------------------------------|-----------------|
| Objetivos generales | | | |
| 1.2. Mejorar la integración entre la Administración Tributaria, la alcaldía y los demás departamentos de la Municipalidad | | | |
| FODA Relacionado | | | |
| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
| FR.1, FS.5, FI.1, FI.2, FH.2 | OT.4 | DE.1, DE.13, DS.2, DS.7, H.1 | |
| Metas | | | |
| 1.2.1. Excelente resultado en la evaluación del nivel de integración por parte de los colaboradores. | | | |
| Indicadores | | | |
| ▪ Nivel de integración interno | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la aplicación semestral de un cuestionario que completan colaboradores seleccionados de la Municipalidad, en donde evalúan el nivel de integración entre la AT y los demás departamentos. Forma de cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados. | | | |



| $x \geq 90\%$ | $80\% \leq x < 90\%$ | $x < 80\%$ |
|---|----------------------|------------|
| Posibilidades de acción | | |
| b. Desarrollar un programa de coordinación y control de las actividades de la Administración Tributaria relacionadas con otros departamentos de la Municipalidad. | | |
| Nivel de prioridad | | |
| Alto | Medio | Bajo |
| Unidades vinculadas | | |
| Todas | | |

Fuente: Elaboración Propia

b. FCE 2. Conocimiento de las Funciones y Normativas de la Administración Tributaria

TABLA 73. ESTRATEGIA PARA EL FCE 2

| FCE 2. | | | |
|--|----------------------|------------------|----------|
| Objetivos generales | | | |
| 2.1. Contar con personal altamente calificado | | | |
| FODA Relacionado | | | |
| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
| FE.4, FR.1, FS.1, FP.1, FP.2, FH.1 | OE.1 | DS.4, DP.3, DH.2 | AE.1 |
| Metas | | | |
| 2.1.1. Excelente resultado en la evaluación del desempeño de los colaboradores. | | | |
| Indicadores | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de desempeño Descripción: es la identificación, medición y administración semestral del desempeño humano de los colaboradores de la Administración Tributaria, mediante el método de 360°, donde se analiza los jefes, pares, colaboradores, cliente interno y externo. Forma de cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados. | | | |
| $x \geq 90\%$ | $80\% \leq x < 90\%$ | $x < 80\%$ | |
| Posibilidades de acción | | | |
| a. Desarrollar un programa de capacitación continua. b. Desarrollar un programa de evaluación del desempeño. | | | |
| Nivel de prioridad | | | |
| Alto | Medio | Bajo | |
| Unidades vinculadas | | | |
| Todas | | | |

Fuente: Elaboración Propia

c. FCE 3. Mecanismos de recaudación adecuados

TABLA 74. ESTRATEGIA PARA EL FCE 3

| FCE 3. Mecanismos de recaudación adecuados | |
|---|--|
| Objetivos generales | |
| 3.1. Incrementar el índice de recaudación | |
| FODA Relacionado | |



| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
|---|----------------------|------------------|------------------------------------|
| OP.1, OP.2, OP.3, OP.4, OE.2, OS.1 | | AP.1, AE.2, AE.3 | OP.1, OP.2, OP.3, OP.4, OE.2, OS.1 |
| Metas | | | |
| 3.1.1. Crecimiento de 25% anual. | | | |
| Indicadores | | | |
| <p>▪ Índice de recaudación</p> <p>Descripción: es un indicador que se obtiene mediante el análisis de las tablas trimestrales de los ingresos por concepto o distrito emitidos por el SIM. Forma de cálculo: [(ingreso trimestre actual – ingreso trimestre anterior) / ingreso trimestre anterior]*100</p> | | | |
| $x \geq 90\%$ | $80\% \leq x < 90\%$ | $x < 80\%$ | |
| Posibilidades de acción | | | |
| <p>a. Desarrollo del programa de actualización del catastro municipal en su totalidad</p> <p>b. Desarrollo del programa de actualización de los valores de propiedad en su totalidad</p> <p>c. Dar seguimiento al plan de acción de la unidad de cobro</p> <p>d. Implementación adecuada del plan de acción de la unidad de patentes</p> <p>e. Proyecto de mejora de la pagina web</p> <p>f. Crear nuevos convenios con entes financieros</p> | | | |
| Nivel de prioridad | | | |
| Alto | Medio | Bajo | |
| Unidades vinculadas | | | |
| Todas | | | |

Fuente: Elaboración Propia

d. FCE 4. Seguimiento a los contribuyentes

TABLA 75. ESTRATEGIAS PARA EL FCE 4

| FCE 4 | | | |
|--|------------------------|------------------------------|----------|
| Objetivos generales | | | |
| 4.1. Contar con información completa y actualizada de los contribuyentes | | | |
| FODA Relacionado | | | |
| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
| FS.3, FH.4 | OS.2, OS.4, OS.8, OT.2 | DE.6, DR.4, DS.7, DP.1, DH.1 | AS.3 |
| Metas | | | |
| 4.1.1. Cero inconsistencias en la información de los contribuyentes en las bases de datos municipal. | | | |
| Indicadores | | | |
| <p>▪ Nivel de actualización de las bases de datos municipales</p> <p>Descripción: es un indicador que se obtiene mediante la utilización trimestral de una herramienta de control que permita dar seguimiento al proceso de depuración y actualización de la información de los contribuyentes. Forma de cálculo: análisis de la herramienta de control del proceso de depuración y actualización de la información de los contribuyentes.</p> | | | |
| $x \geq 100\%$ | $99\% \leq x < 100\%$ | $x < 99\%$ | |
| Posibilidades de acción | | | |
| <p>a. Proyecto de mejora del SIM.</p> <p>b. Desarrollar un proyecto para la depuración y actualización de la información de los contribuyentes.</p> | | | |
| Nivel de prioridad | | | |
| Alto | Medio | Bajo | |



| |
|----------------------------|
| Unidades vinculadas |
| Todas |

Fuente: Elaboración Propia

e. FCE 5. Cumplimiento de las normas tributarias

TABLA 76. ESTRATEGIAS PARA EL FCE 5

| FCE 5 | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|
| Objetivos generales | | | |
| 5.1. Cumplir con las normas tributarias establecidas tanto a nivel Nacional como Municipal. | | | |
| FODA Relacionado | | | |
| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
| FS.1, FS.5, FH.4 | OP.2, OP.6 | DR.1, DR.2, DP.1, DP.3, DP.5, DH.2, DH.3, DH.4 | |
| Metas | | | |
| 5.1.1. Cero incumplimiento (evasión u omisión) de la normativa tributaria | | | |
| Indicadores | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de incumplimientos en el periodo | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la utilización trimestral de una herramienta de control que determina el cumplimiento de las normas que rigen la labor de la Administración Tributaria. Forma de cálculo: análisis de la herramienta de control para determinar el cumplimiento de las normas tributarias | | | |
| x ≥ 100% | 90% ≤ x < 100% | x < 90% | |
| Posibilidades de acción | | | |
| a. Compendio actualizado semestralmente de la normativa aplicable. | | | |
| Nivel de prioridad | | | |
| Alto | Medio | Bajo | |
| Unidades vinculadas | | | |
| Todas | | | |

Fuente: Elaboración Propia

f. FCE 6. Comunicación con el contribuyente

TABLA 77. ESTRATEGIA PARA EL FCE 6

| FCE 6 | | | |
|--|--------------------------------------|---------------------------------|------------------|
| Objetivos generales | | | |
| 6.1. Mantener una comunicación efectiva con el contribuyente. | | | |
| FODA Relacionado | | | |
| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
| FS.3, FS.4 | OS.4, OS.7, OS.8 OT.1, OT.2, OT.3 | DR.2, DR.4, DS.6, DS.7, DP.1 | AS.1, AS.5, AS.7 |
| Metas | | | |
| 6.1.1. Excelente calificación por parte del contribuyente sobre su nivel de información acerca de la AT. | | | |
| Indicadores | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de información del contribuyente | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la aplicación semestral de un cuestionario a los | | | |



| | | |
|--|-------------------------|-------------------|
| usuarios, en dónde se evalúa el nivel de información que manejan con respecto a la Administración Tributaria. Forma de cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados. | | |
| x ≥ 90% | 80% ≤ x < 90% | x < 80% |
| Posibilidades de acción | | |
| a. Proyecto de mejora de la página web. b. Desarrollar un programa de información tributaria al contribuyente. | | |
| Nivel de prioridad | | |
| Alto | Medio | Bajo |
| Unidades vinculadas | | |
| Todas | | |

Fuente: Elaboración Propia

g. FCE 7. Coordinación con el Gobierno Central, sus Dependencias y otras Instituciones en lo Correspondiente a la Tributación Municipal.

TABLA 78. ESTRATEGIA PARA EL FCE 7

| FCE 7 | | | |
|---|-------------------------|------------------------|----------|
| Objetivos generales | | | |
| 7.1. Mantener una coordinación eficaz con el gobierno central, sus dependencias y otras instituciones en lo correspondiente a la tributación municipal. | | | |
| FODA Relacionado | | | |
| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
| FE.6, FH.4 | OP.6, OS.3, OS.6, OT.2 | DE.2, DH.2, DH.3, DH.4 | AS.8 |
| Metas | | | |
| 7.1.1. Excelente resultado en la evaluación del nivel de integración entre la AT y demás instituciones. | | | |
| Indicadores | | | |
| ▪ Nivel de integración externo Descripción: es un indicador que se obtiene de la aplicación semestral de un cuestionario que completan colaboradores seleccionados de la Administración Tributaria, en donde evalúan el nivel de integración entre la AT y demás instituciones del Estado. Forma de cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados. | | | |
| x ≥ 90% | 80% ≤ x < 90% | x < 80% | |
| Posibilidades de acción | | | |
| a. Desarrollar un programa de coordinación y control de las actividades de la Administración Tributaria con otras Instituciones Nacionales. | | | |
| Nivel de prioridad | | | |
| Alto | Medio | Bajo | |
| Unidades vinculadas | | | |
| Todas | | | |

Fuente: Elaboración Propia

h. FCE 8. Servicio al Cliente

TABLA 79. ESTRATEGIA PARA EL FCE 8

| FCE 8 |
|-------|
|-------|



| Objetivos generales | | | |
|--|------------------------------------|---|------------|
| 8.1. Brindar un servicio personalizado y eficiente al contribuyente | | | |
| FODA Relacionado | | | |
| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
| FE.4, FS.1, FS.4, FP.1, FP.2, FP.3, FH.2, FH.3, FV.1 | OS.3, OS.8, OT.1, OT.2, OT.3, OT.4 | DE.4, DE.12, DE.13 DE.14, DE.15, DR.1, DR.2 DR.4, DS.6, DP.1, DP.2, DP.3, DP.5, DV.1 | AE.1, AS.3 |
| Metas | | | |
| 8.1.1. Excelente calificación por parte del contribuyente sobre el servicio recibido | | | |
| Indicadores | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del contribuyente | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la aplicación semestral de un cuestionario a los usuarios, en dónde se evalúa su nivel de satisfacción con respecto al servicio que brinda la Administración Tributaria. Forma de cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados. | | | |
| x ≥ 90% | 80% ≤ x < 90% | x < 80% | |
| Posibilidades de acción | | | |
| a. Incorporar el Sistema IVR b. Implementar el servicio de la Muni-móvil. c. Ampliar los servicios en los distritos que así lo requieran. | | | |
| Nivel de prioridad | | | |
| Alto | Medio | Bajo | |
| Unidades vinculadas | | | |
| Todas | | | |

Fuente: Elaboración Propia

8.4. MAPA ESTRATÉGICO DEL DAT

Se tomaron cada uno de los objetivos generales que resultaron del análisis de cada Factor Crítico de Éxito, y se ubicaron dentro de cada una de las cuatro perspectivas que conforman el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral, a saber, presupuesto, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y beneficiarios.

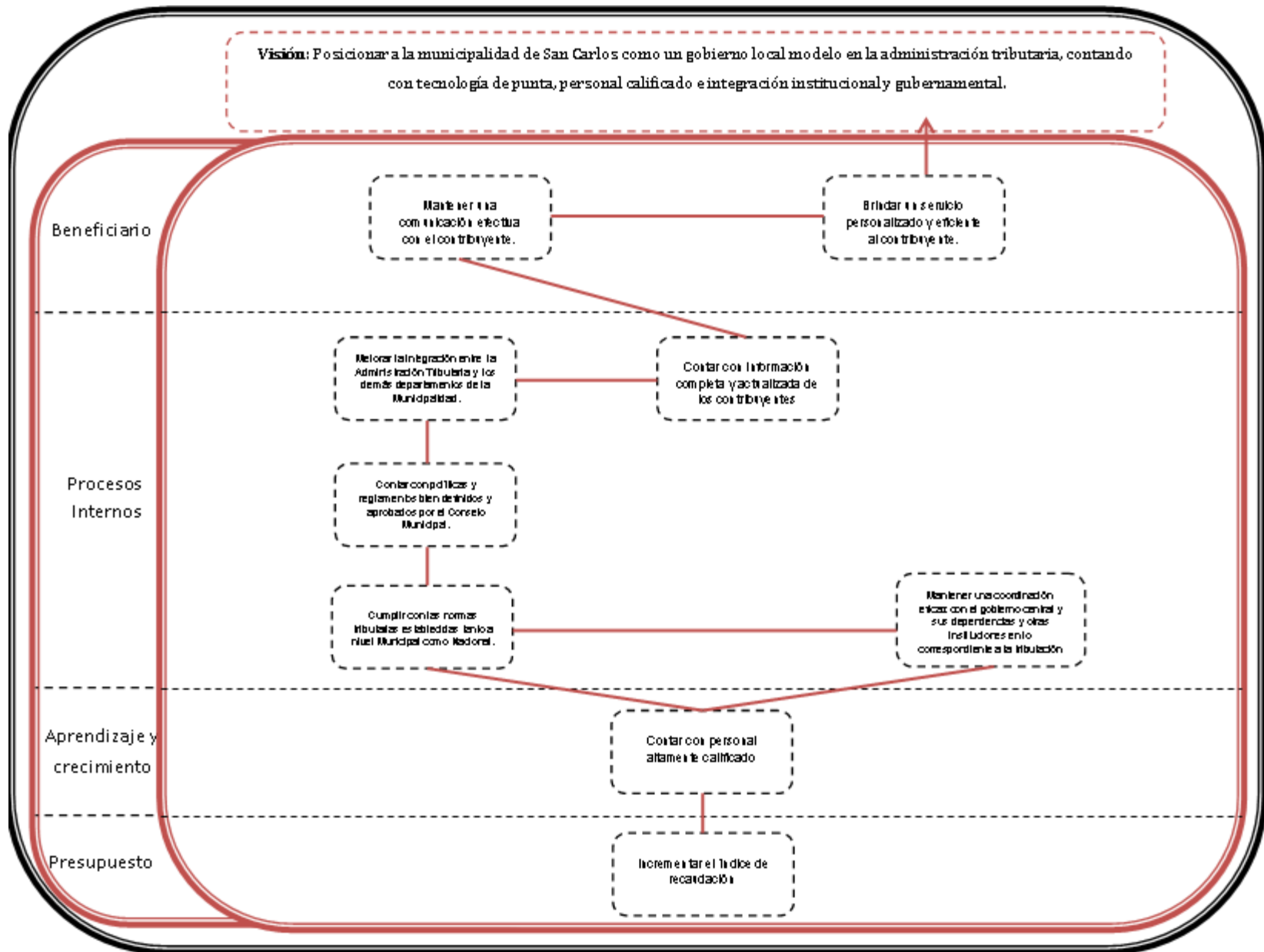
TABLA 80. DEFINICIÓN DE CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO

| Perspectivas | Área de Administración Tributaria |
|----------------------------------|--|
| Presupuesto | Recaudación anual en tributos municipales |
| Aprendizaje y crecimiento | Recurso humano vinculado e idóneo en las diferentes áreas que conforman el área de Administración Tributaria. |
| Procesos internos | Toda la tramitología requerida para la gestión administrativa de las siguientes áreas: patentes, catastro, cobros, bienes inmuebles, servicio al cliente e inspección. |



| Perspectivas | Área de Administración Tributaria |
|----------------------|---|
| Beneficiarios | Personas de la obligación impositiva a quienes el área de administración tributaria se esfuerza por conocer y atender sus necesidades para generar plena satisfacción |

Fuente: Elaboración Propia





8.5. PLANES OPERATIVOS

8.5.1. Objetivo 1. Mejorar la integración entre la Administración Tributaria, la Alcaldía y los demás departamentos de la Municipalidad.

TABLA 81. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 1.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Programación | Responsables | Recursos económicos |
|--|--|---|------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Mala integración* entre la AT con la Alcaldía y demás departamentos de la Municipalidad | Desarrollar un programa de coordinación y control de las actividades de la Administración Tributaria relacionadas con otros departamentos de la Municipalidad. | 1. Asignar a un responsable del desarrollo del programa -Establecer el objetivo del programa -Justificación del programa -Definir las políticas -Desarrollar el machote del informe (con la información relevante de las direcciones para la AT) -Establecer el cronograma de actividades (reuniones, entrega de informes, entre otros) | Corto plazo | Administrador Tributario | Ø0,00 |
| | | 2. Evaluación del programa -Construcción del cuestionario -Aprobación -Aplicación -Tabulación -Análisis -Entrega del resultado de la evaluación | Corto, mediano y largo plazo | | |
| Monto requerido | | | | | Ø0,00 |

Fuente: Elaboración Propia

***Integración:** comunicación, giro de instrucciones verbales, el no respeto del cronograma o plan de trabajo establecido por la Administración Tributaria



8.5.2. Objeto 2. Contar con personal altamente calificado

TABLA 82. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 2.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Periodo de realización | Responsables | Recursos económico |
|---|---|--|------------------------------|--|--|
| El personal no recibe un buen proceso de inducción, seguimiento y capacitación afín a su puesto | Desarrollar un programa de capacitación continua. | 1. Asignar a un responsable del desarrollo del programa -Establecer el objetivo del programa -Justificación del programa -Definir las políticas* -Identificación de los temas requeridos para las capacitaciones, su prioridad y el tipo de capacitación (interno, externo). -Establecer el cronograma de actividades (capacitaciones) | Corto plazo | Administrador Tributario | Ø 0,00 |
| | | *Quien recibe la capacitación debe tener la obligación de transmitir su conocimiento a los compañeros de la unidad. Con el fin de recurrir a la capacitación interna 2. Desarrollar los temas sugeridos para cada unidad. Generales: -Servicio al Cliente -Legislación Tributaria Municipal -Gestión Tributaria Municipal -Motivación -Lesco -Braille -Manejo del estrés -Resolución de conflictos Bienes Inmuebles: -Jurisprudencia relacionada el proceso de valoraciones. -Utilización de zonas homogéneas. -Actualización de valores -Inclusiones de hipotecas -Cedulas hipotecarias -Modificaciones de valor en general -Procesos de modificación | Corto, mediano y largo plazo | Administrador Tributario Coordinadora de Recursos Humanos | Ø 2.500.000 disponibles anualmente como mínimo |



| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Periodo de realización | Responsables | Recursos económico |
|----------|--|--|------------------------------|--------------------------|--------------------|
| | | <p>Patentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Procesos resolutorios administrativos -Fiscalización asertiva -Tasaciones oficiosas a contribuyentes omisos -Procesos de auditoría dirigida a la declaración de renta <p>Inspección:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interpretación y lectura de planos -Manejo de aguas residuales -Códigos y normas que rigen sus funciones. <p>Plataforma de Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicios que se brindan en la Municipalidad <p>Catastro:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sistemas de información geográfico -Dibujo -Implementación -Ortofotos, fotos satelitales | | | |
| | Desarrollar un programa de evaluación del desempeño. | <p>Asignar a un responsable del desarrollo del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer el objetivo del programa -Justificación del programa -Definir las políticas -Establecer el cronograma de actividades. | Corto plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| | | <p>Evaluación del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Construcción del cuestionario -Aprobación -Aplicación -Tabulación* -Análisis -Entrega del resultado de la evaluación <p>*aplicación del cuestionario vía digital mediante el uso</p> | Corto, mediano y largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |



| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Periodo de realización | Responsables | Recursos económico |
|------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------|--------------|----------------------------|
| | | de la plantilla que ofrece gmail | | | |
| Monto requerido | | | | | ₡ 2.500.000 anuales |

Fuente. Elaboración Propia

8.5.3. Objetivo 3. Contar con políticas y reglamentos de la Administración Tributaria bien definidos y aprobados tanto por la Alcaldía como por el Concejo Municipal.

TABLA 83. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 3.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Periodo de realización | Responsables | Recursos económicos |
|---|--|---|------------------------|---|---------------------|
| No existen políticas documentadas para el desarrollo de las funciones tributarias | Elaboración del documento que contemple las propuestas de políticas y reglamentos que rijan la función de la Administración Tributaria | Contratación de los servicios profesionales* - Desarrollo de las propuestas de políticas de cada unidad -Análisis y aprobación de las propuestas -Elaboración de los reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la AT -Análisis y aprobación de los reglamentos -Revisión periódica de las políticas y reglamentos para garantizar su vigencia. | Corto plazo | Administrador tributario Jefe de cada unidad | ₡ 1.500.000 |
| Monto requerido | | | | | ₡1.500.000 |

Fuente: Elaboración Propia



8.5.4. Objetivo 4. Incrementar el índice de recaudación

TABLA 84. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 4.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Programación | Responsables | Recursos económicos |
|--|--|---|----------------------|--------------------------|------------------------|
| Porque existen: predios subvalorados, comercios y propiedades que aún no han sido registrados en el SIM y porque no se mantiene un control frecuente de las rutas donde se brindan los servicios públicos. | Desarrollo del programa de actualización del catastro municipal en su totalidad. | Licencias de los programas, equipo de punta, mobiliario, | Mediano, largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 13.593.000 |
| | | Contratación 2 técnicos | Mediano plazo | Administrador Tributario | ₡ 11.000.000 anuales |
| | | Compra de un servidor exclusivo para la unidad | Mediano, largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 7.770.000 |
| | | Desarrollar un cronograma de actividades | Corto plazo | Jefe de Catastro | ₡ 0,00 |
| | | Crear una herramienta para evaluar el logro de las actividades. | Corto plazo | Jefe de Catastro | ₡ 0,00 |
| | Desarrollo del programa de actualización de los valores de propiedad en su totalidad | Contratación de 2 peritos (equipo, mobiliario) | Mediano, largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 12.420.000 anuales |
| | | Equipo | Mediano plazo | Administrador Tributario | ₡ 800.000 |
| | | Compra de un vehículo para la unidad | Mediano, largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 13.000.000 |
| | | Desarrollar un cronograma de actividades | Corto plazo | Jefe de Bienes Inmuebles | ₡ 0,00 |
| | | Crear una herramienta para evaluar el logro de las actividades | Corto plazo | Jefe de Bienes Inmuebles | ₡ 0,00 |
| | Dar seguimiento al plan de acción de la unidad de cobros | Creación de la plaza de Jefe de la Unidad de Cobros | Mediano plazo | Administrador Tributario | ₡ 6.900.000 anuales |
| | | Desarrollar un cronograma de actividades | Corto plazo | Jefe de cobros | ₡ 0,00 |
| | | Crear una herramienta para evaluar el logro de las actividades | Corto plazo | Jefe de cobros | ₡ 0,00 |
| | Implementación adecuada del plan de acción de la unidad de patentes | Contratación de 2 técnicos | Mediano, largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 10.350.000 anuales |
| | | Equipo | Mediano plazo | | ₡ 800.000 |
| | | Reasignación de personal a la unidad de patentes (1 persona) | Mediano plazo | Administrador Tributario | ₡ 600.00 anuales |
| | | Disponer de dos inspectores exclusivos para la unidad | Mediano, largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| | | Desarrollar un cronograma de actividades | Corto plazo | Jefe de patentes | ₡ 0,00 |
| Crear una herramienta para evaluar el | | Corto plazo | Jefe de patentes | ₡ 0,00 | |



| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Programación | Responsables | Recursos económicos |
|------------------------|--|--|----------------------|--------------------------|---------------------|
| | | logro de las actividades | | | |
| | Proyecto de mejora de la pagina web | Contratación de una empresa para habilitar la cancelación de los tributos municipales mediante la página web | Corto plazo | Administrador Tributario | ₡ 2.313.000 |
| | Crear nuevos convenios con entes financieros | Establecer alianzas estratégicas con el Banco Popular | Mediano, largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| | | Establecer alianzas estratégicas con el BAC San José | Mediano, largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| Monto requerido | | | | | ₡ 79.476.000 |

Fuente: Elaboración Propia

8.5.5. Objetivo 5. Contar con información completa y actualizada de los contribuyentes

TABLA 85.PLAN OPERATIVO OBJETIVO 5.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Programación | Responsables | Recursos económicos |
|---|--|---|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| Inconsistencias en la base de datos de los contribuyentes y en los reportes emitidos por el SIM | Desarrollar un proyecto para la depuración y actualización de la información de los contribuyentes | Creación de una unidad de depuración (2 plazas) | Corto y mediano plazo | Administrador Tributario | ₡ 8.059.200 anuales |
| | | Desarrollar un cronograma de actividades | Corto plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| | | Crear una herramienta para evaluar el logro de las actividades | Corto plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| | | Asignar a una unidad la responsabilidad de la actualización de la información de los contribuyentes | Mediano y largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| Monto requerido | | | | | ₡ 8.059.200 |

Fuente: Elaboración Propia

8.5.6. Objetivo 6. Cumplir con las normas tributarias establecidas a nivel tanto Nacional como Municipal

TABLA 86. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 6.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Programación | Responsables | Recursos económicos |
|---|---|---|------------------------------|--------------------------|---------------------|
| No existen controles sobre la aplicación de la normativa tributaria | Compendio actualizado semestralmente de la normativa aplicable. | Desarrollo de un documento que contemple la normativa tributaria que rige las funciones de cada unidad (horario extraordinario) | Corto plazo | Jefe de cada unidad | ₪ 600.000 |
| | | Control de la aplicación de la normativa tributaria | Corto, Mediano y largo plazo | Jefe de cada unidad | ₪ 0,00 |
| | | Evaluación y retroalimentación del control de la aplicación | Corto, Mediano y largo plazo | Administrador Tributario | ₪ 0,00 |
| Monto requerido | | | | | ₪ 600.000 |

Fuente: Elaboración Propia

8.5.7. Objetivo 7. Mantener una comunicación efectiva con el contribuyente

TABLA 87. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 7.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Programación | Responsables | Recursos económicos |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Deficiencia en los canales información | Desarrollar un programa de información tributaria al contribuyente | Asignar a un responsable del desarrollo del programa -Establecer el objetivo del programa -Justificación del programa -Definir las políticas -Establecer el cronograma de actividades. -Definición de los medios de información (televisión, radio, stand, volantes, entre otros) y de la información que se desea publicar | Corto plazo | Administrador Tributario | ₪ 0,00 |
| | | Publicación de la información | Corto, mediano y largo plazo | Administrador Tributario | ₪ 750.000 |
| | | Mejorar y mantener actualizada la | Corto, mediano y largo | Administrador | ₪ 0,00 |



| | | | | | |
|------------------------|--|--|------------------------------|--------------------------|------------------|
| | | información tributaria de la página web | plazo | Tributario | |
| | | Evaluación del programa -Construcción del cuestionario -Aprobación -Aplicación -Tabulación -Análisis -Entrega del resultado de la evaluación | Corto, mediano y largo plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| Monto requerido | | | | | ₡ 750.000 |

Fuente: Elaboración Propia

8.5.8. Objetivo 8. Mantener una coordinación eficaz con el gobierno central, sus dependencias y otras instituciones en lo correspondiente a la tributación municipal

TABLA 88. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 8.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Programación | Responsables | Recursos económicos |
|--|---|--|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| Atraso en la realización de ciertos trámites tributarios, que requieren la intervención de otras entidades públicas. | Desarrollar un programa de coordinación y control de las actividades de la Administración Tributaria con otras Instituciones Públicas | Asignar a un responsable del desarrollo del programa -Establecer el objetivo del programa -Justificación del programa -Definir las políticas -Definir las instituciones con las que se requiere establecer convenios -Establecer el cronograma de actividades (reuniones, entrega de informes, entre otros) | Mediano plazo | Administrador Tributario | ₡ 0,00 |
| | | Establecimiento de los convenios con las instituciones del estado | Mediano plazo | | |
| | | Evaluación del programa -Construcción del cuestionario -Aprobación -Aplicación -Tabulación -Análisis -Entrega del resultado de la evaluación | Mediano y largo plazo | | |



| | |
|------------------------|----------------------|
| Monto requerido | <u>Q 0.00</u> |
|------------------------|----------------------|

Fuente: Elaboración Propia



8.5.9. Objetivo 9. Brindar un servicio personalizado y eficiente al contribuyente

TABLA 89. PLAN OPERATIVO OBJETIVO 9.

| Problema | Programa/ Proyecto | Acciones | Programación | Responsables | Estimación Recursos económicos |
|--|---|--|----------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Falta de capacidad de la AT para atender el cantón | Incorporar el Sistema IVR | Coordinación con TI, para definir los requerimientos para la incorporación del sistema | Mediano, largo plazo | Administrador tributario | ₺ 0,00 |
| | | Coordinación con cada una de las unidades, para determinar la información que administrará el sistema | Mediano, largo plazo | Administrador tributario | ₺ 0,00 |
| | | Asignar un responsable de administrar el sistema | Mediano, largo plazo | Administrador tributario | ₺ 0,00 |
| | | Adquisición del Sistema IVR | Mediano, largo plazo | Administrador tributario | ₺ 6.500.000,00 |
| | Implementar el servicio de la Muni-móvil. | Disponer de un vehículo y dos funcionarios (combustible y viáticos) | Mediano, largo plazo | Administrador tributario | ₺ 1.000.000 anuales |
| | | Asignar a un responsable del servicio | Mediano, largo plazo | Administrador tributario | ₺ 0,00 |
| | | Elaborar el cronograma de actividades | Mediano, largo plazo | Administrador tributario | ₺ 0,00 |
| | | Publicación del servicio de la Muni-móvil | Mediano, largo plazo | Administrador tributario | ₺ 1.500.00 anuales |
| | Ampliar los servicios en los distritos que así lo requieran (oficina) | Realizar un estudio que refleje los distritos en los cuales es factible establecer una oficina de AT (contratación). | Corto plazo | Administrador tributario | ₺ 2.500.000 |
| | Monto requerido | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

S
MPLEMENTACION Y
EVALUACION DE LA
ESTRATEGIA

CAPÍTULO IX



CAPÍTULO IX. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El objetivo de este capítulo es el de poner en práctica el Plan Estratégico-Funcional del Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos.

Para quien es determinante ya que el plan ha sido definido con el objeto de mejorar la eficiencia de la gestión tributaria de cada uno de los procesos de recaudación de los impuestos municipales y en aumentar la satisfacción de los sujetos pasivos de la obligación tributaria.

9.1. CONDUCCIÓN DEL PROCESO

La responsabilidad principal de la implementación de este plan recae sobre el Administrador del Departamento de Administración Tributaria.

Sin embargo, por razones obvias de tiempo por parte del Administrador Tributario, este no puede dedicarle la atención requerida, y debe de apoyarse en una persona que dedique parte de su tiempo en esta tarea tan importante para el departamento. Dicha dedicación deberá ser reconocida en términos monetarios (remuneración), o cualquier otro medio que se considere oportuno.

9.2. ACOMPAÑAMIENTO DEL PROCESO

Para el acompañamiento de la ejecución de la estrategia sería muy conveniente que el Administrador Tributario establezca pequeños comités que estarán enfocados en las áreas de mercadeo, coordinación, capacitación, normativas y recaudación, pueden componerse de un máximo de tres personas, los miembros pueden ser del mismo Departamento pero debe de existir al menos un representante de alguna otra dependencia municipal. Sería recomendable que cada comité cuente con un coordinador, que realice sesiones de grupo al menos una por semestre, con el fin de darle seguimiento al cumplimiento del proceso por plazos razonables.



9.2.1. Mercadeo

Se encargaría de velar por la buena comunicación con los contribuyentes, por mantener actualizada la información pertinente de los mismos, por mantenerlos a ellos al tanto del acontecer tributario, por brindarles información actualizada y sobre todo por ofrecerle el mejor servicio al cliente posible, que permita incrementar su nivel de satisfacción.

9.2.2. Coordinación

Este comité se encargara de velar por el proceso de mejora que necesita el Departamento con el Alcalde, con los demás departamentos de la Municipalidad, con el Gobierno central y con las demás instituciones relacionadas con el accionar tributario.

9.2.3. Capacitación

El comité velará por los programas de capacitación y evaluación del desempeño necesarios para mejorar la competitividad del personal del Departamento de Administración Tributaria.

9.2.4. Normativa

Se encargará del establecimiento de las políticas y reglamentos necesarios para guiar cada una de las funciones de la Administración Tributaria y del cumplimiento de las mismas.

9.2.5. Recaudación

Velará por mantener mecanismos de recaudación adecuados que le permitan al departamento aumentar el índice de recaudación año tras año.

9.3. VINCULACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para que la estrategia sea exitosamente implementada, además de las recomendaciones anteriormente indicadas es importante que las diferentes unidades involucradas asuman su responsabilidad según corresponda.



9.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Se encargará de:

1. Velar por que se establezcan debidamente los procedimientos.
2. La dirección administrativa
3. Aprobar las propuestas
4. Dotar las propuestas del presupuesto necesario basándose en las diferentes recomendaciones.

9.5. PROPUESTA PARA POSICIONAR LAS ESTRATEGIAS EN LOS COLABORADORES

Para garantizar el éxito en la etapa de implementación de la estrategia es de suma importancia que a nivel interno del área como tal se lleve a cabo toda una estrategia de divulgación del Plan Estratégico con la finalidad de que sea conocido y aceptado por todos los miembros. Para ello, se recomienda lo siguiente:

1. Sería conveniente que se organizara una reunión, en donde se comparta con todos y se les exponga con detalle de la existencia del Plan Estratégico-Funcional, el objetivo del mismo, qué se pretende alcanzar con él, hacia dónde pretende el Administrador de Tributación conducir el Departamento, qué se espera de ellos, como participantes activos en el alcance de las metas y por ultimo y no menos importante prestar suma atención a las reacciones y opiniones de los colaboradores frente al plan, esto será necesario para posteriores ajustes o retroalimentaciones del mismo.
2. Es primordial que la misión y la visión del Departamento de Administración Tributaria, sean divulgadas a todos los miembros de la misma, esto es necesario para que así ellos puedan identificarse con la importancia y la razón de ser del plan. Esto se puede lograr mediante el uso de diferentes mecanismos tales como: correo, panfletos, o cualquier otro de uso común en el departamento.



3. Es de mucho beneficio que el Administrador Tributario reconozca el esfuerzo de los colaboradores comprometidos con los objetivos, pues con su actitud positiva favorecerán el éxito de los mismos, ya que como es conocido por todos, un personal que trabaja motivado es un personal que disfruta lo que hace y sabe hacia dónde va.

4. La divulgación de las estrategias puede ser reforzada con materiales de apoyo que facilitan su entendimiento y análisis.

9.6. EVALUACIÓN Y EVENTUAL CORRECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En vista de “que lo que no se mide no se gestiona”, es necesario evaluar periódicamente el avance en el logro de los objetivos. De igual manera es poco probable que la estrategia se mantenga inalterada durante su periodo de vigencia, por lo que también a veces es necesario valorar si los cambios en el entorno o en la organización ameritan cambios en la estrategia.

9.6.1. Evaluación

Una manera de monitorear la estrategia es por medio de evaluaciones periódicas. Una forma usual de evaluar el avance en el logro de los objetivos es mediante el establecimiento de indicadores. A esto se le llama control estratégico.

Para cada indicador se manejan los siguientes elementos:

Código: Código del indicador. Puede tomar el código de una meta o un factor crítico de éxito en un sistema simple.

Frecuencia de actualización: Indica la frecuencia con la que el indicador debe ser actualizado. Frecuencias comunes pueden ser diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual.

Administrador: es el puesto de la persona responsable por la buena marcha del indicador.

Descripción: es la descripción general, en prosa, del indicador.






Unidad de medida: indica la cantidad sobre la cual se va a medir el indicador (porcentajes, unidades absolutas, unidades monetarias, etc.).

Forma de cálculo: se describe como se calcula el indicador, esto cuando sea necesario realizar operaciones matemáticas o financieras.

Responsable de actualización: es la persona responsable de que la información el indicador este siempre actualizada. Puede que sea el mismo administrador.






TABLA 90. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 1.1.1.

| | | | | | | |
|---|----------|------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| Objetivo 1. Mejorar la integración entre la Administración Tributaria, la alcaldía y los demás departamentos de la Municipalidad | | | | | | |
| Meta 1.1. Excelente resultado en la evaluación del nivel de integración por parte de los colaboradores. | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de coordinación | | Unidad de medida: Porcentaje | | Frecuencia de actualización: Semestral | | Comisión: Coordinación |
| Código: 1.1.1. | | | | | | |
| Indicador: Nivel de Integración Interno | | | | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la aplicación semestral de un cuestionario que completan colaboradores seleccionados de la Municipalidad, en donde evalúan el nivel de integración entre la AT y los demás departamentos. | | | | | | |
| Forma de Cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados. | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |  |  |  |
| | | | | Verde: $x \geq 90\%$ | Amarillo: $80\% \leq x < 90\%$ | Rojo: $x < 80\%$ |
| Comentarios: | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007






TABLA 91. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 2.1.1

| Objetivo 2. Contar con personal altamente calificado | | | | | | |
|--|------------------------------|------|---------------------------|---|---|---|
| Meta 2.1. Excelente resultado en la evaluación del desempeño de los colaboradores | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de capacitación | Unidad de medida: Porcentaje | | | Frecuencia de actualización: Semestral | Comisión: Capacitación | |
| Código: 2.1.1. | | | | | | |
| Indicador: Nivel de desempeño | | | | | | |
| Descripción: es la identificación, medición y administración semestral del desempeño humano de los colaboradores de la Administración Tributaria, mediante el método de 360°, donde se analiza los jefes, pares, colaboradores, cliente interno y externo | | | | | | |
| Forma de Cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados. | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |  |  |  |
| | | | | Verde: $x \geq 90\%$ | Amarillo: $80\% \leq x < 90\%$ | Rojo: $x < 80\%$ |
| Comentarios: | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007






TABLA 92. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 3.1.1.

| | | | | | | |
|---|----------|------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| Objetivo 3. Contar con políticas y reglamentos de la Administración Tributaria bien definidos y aprobados tanto por la Alcaldía como por el Concejo Municipal. | | | | | | |
| Meta 3.1. Excelente resultado en el nivel de aprobación de las políticas y reglamentos de la Administración Tributaria. | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de normativa | | Unidad de medida: Porcentaje | | Frecuencia de actualización: Semestral | | Comisión: Normativa |
| Código: 3.1.1. | | | | | | |
| Indicador: Nivel de aprobación de políticas y reglamentos de la Administración Tributaria | | | | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene mediante la utilización semestral de una herramienta de control (lista de cotejo) que permita dar seguimiento al proceso de aprobación de políticas y reglamentos de la Administración Tributaria. | | | | | | |
| Forma de Cálculo: análisis de la herramienta de control del proceso de aprobación de políticas y reglamentos. | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |  |  |  |
| | | | | Verde: $x \geq 90\%$ | Amarillo: $80\% \leq x < 90\%$ | Rojo: $x < 80\%$ |
| Comentarios: | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007






TABLA 93. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 4.1.1.

| Objetivo 4. Incrementar el índice de recaudación | | | | | | |
|--|----------|------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| Meta 4.1. Crecimiento de 25% anual | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de recaudación | | Unidad de medida: Porcentaje | | Frecuencia de actualización: Trimestral | | Comisión: Recaudación |
| Código: 4.1.1. | | | | | | |
| Indicador: Índice de recaudación | | | | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene mediante el análisis de las tablas trimestrales de los ingresos por concepto o distrito emitidos por el SIM | | | | | | |
| Forma de Cálculo: [(ingreso trimestre actual – ingreso trimestre anterior) / ingreso trimestre anterior]*100 | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |  |  |  |
| | | | | Verde: $x \geq 90\%$ | Amarillo: $80\% \leq x < 90\%$ | Rojo: $x < 80\%$ |
| Comentarios: | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007






TABLA 94. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 5.1.1.

| Objetivo 5. Contar con información completa y actualizada de los contribuyentes | | | | | | | |
|---|----------|------------------------------|---------------------------|---|-----------------------|---------------------------------|------------------|
| Meta 5.1. Cero inconsistencias en la información de los contribuyentes en las bases de datos municipal. | | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de coordinación | | Unidad de medida: Porcentaje | | Frecuencia de actualización: Trimestral | | Comisión: Coordinación | |
| Código: 5.1.1. | | | | | | | |
| Indicador: Nivel de actualización de las bases de datos municipales | | | | | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene mediante la utilización trimestral de una herramienta de control que permita dar seguimiento al proceso de depuración y actualización de la información de los contribuyentes. | | | | | | | |
| Forma de Cálculo: análisis de la herramienta de control del proceso de depuración y actualización de la información de los contribuyentes. | | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |    | Verde: $x \geq 100\%$ | Amarillo: $99\% \leq x < 100\%$ | Rojo: $x < 99\%$ |
| Comentarios: | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007






TABLA 95. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 6.1.1.

| Objetivo 6. Cumplir con las normas tributarias establecidas tanto a nivel Nacional como Municipal | | | | | | |
|---|----------|------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| Meta 6.1. . | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de normativa | | Unidad de medida: Porcentaje | | Frecuencia de actualización: Trimestral | | Comisión: Normativa |
| Código: 6.1.1. Cero incumplimiento (evasión u omisión) de la normativa tributaria | | | | | | |
| Indicador: Nivel de incumplimiento en el periodo | | | | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la utilización trimestral de una herramienta de control que determina el cumplimiento de las normas que rigen la labor de la Administración Tributaria. | | | | | | |
| Forma de Cálculo: análisis de la herramienta de control para determinar el cumplimiento de las normas tributarias. | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |  |  |  |
| | | | | Verde: $x \geq 100\%$ | Amarillo: $90\% \leq x < 100\%$ | Rojo: $x < 90\%$ |
| Comentarios: | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007






TABLA 96. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 7.1.1.

| Objetivo 7. Mantener una comunicación efectiva con el contribuyente | | | | | | |
|--|----------|------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| Meta 7.1. Excelente calificación por parte del contribuyente sobre su nivel de información acerca de la AT. | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de mercadeo | | Unidad de medida: Porcentaje | | Frecuencia de actualización: Semestral | | Comisión: Mercadeo |
| Código: 7.1.1. | | | | | | |
| Indicador: Nivel de información del contribuyente | | | | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la aplicación semestral de un cuestionario a los usuarios, en dónde se evalúa el nivel de información que manejan con respecto a la Administración Tributaria. | | | | | | |
| Forma de Cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |  |  |  |
| | | | | Verde: $x \geq 90\%$ | Amarillo: $80\% \leq x < 90\%$ | Rojo: $x < 80\%$ |
| Comentarios: | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007






TABLA 97. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 8.1.1.

| | | | | | | |
|--|----------|------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| Objetivo 8. Mantener una coordinación eficaz con el gobierno central, sus dependencias y otras instituciones en lo correspondiente a la tributación municipal. | | | | | | |
| Meta 8.1. Excelente resultado en la evaluación del nivel de integración entre la AT y demás instituciones. | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de coordinación | | Unidad de medida: Porcentaje | | Frecuencia de actualización: Semestral | | Comisión: Coordinación |
| Código: 8.1.1. | | | | | | |
| Indicador: Nivel de integración externo | | | | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la aplicación semestral de un cuestionario que completan colaboradores seleccionados de la Administración Tributaria, en donde evalúan el nivel de integración entre la AT y demás instituciones del Estado. | | | | | | |
| Forma de Cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |  |  |  |
| | | | | Verde: $x \geq 90\%$ | Amarillo: $80\% \leq x < 90\%$ | Rojo: $x < 80\%$ |
| Comentarios: | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007

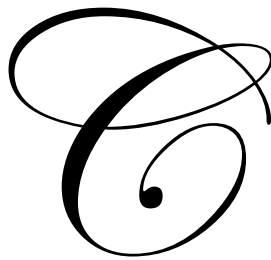


TABLA 98. TABLERO DE CONTROL-INDICADOR 9.1.1.

| Objetivo 9. Brindar un servicio personalizado y eficiente al contribuyente | | | | | | |
|--|----------|------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| Meta 9.1. Excelente calificación por parte del contribuyente sobre el servicio recibido | | | | | | |
| Administrador: Encargado del comité de mercadeo | | Unidad de medida: Porcentaje | | Frecuencia de actualización: Semestral | | Comisión: Mercadeo |
| Código: 9.1.1. | | | | | | |
| Indicador: Nivel de satisfacción del contribuyente | | | | | | |
| Descripción: es un indicador que se obtiene de la aplicación semestral de un cuestionario a los usuarios, en dónde se evalúa su nivel de satisfacción con respecto al servicio que brinda la Administración Tributaria. | | | | | | |
| Forma de Cálculo: es el promedio simple de los resultados de los cuestionarios aplicados | | | | | | |
| Mes | Esperado | Real | % de Cumplimiento del mes | Valor anual esperado | Valor anual logrado | % anual de cumplimiento |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Indicador visual de logros | | | |  |  |  |
| | | | | Verde: $x \geq 90\%$ | Amarillo: $80\% \leq x < 90\%$ | Rojo: $x < 80\%$ |
| Comentarios: | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2007



 **CONCLUSIONES**
Y
RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El buen desempeño y cumplimiento de las labores de la Administración Tributaria, depende en gran medida de la integración y coordinación que tenga con los demás departamentos de la Municipalidad y aquellas instituciones públicas involucradas con los procesos tributarios.
- La reciente aprobación de la reforma a la Ley de Zonas Francas, surge para garantizar la inversión en las zonas rurales, al simplificar el sistema, las empresas fuera de la GAM (Gran Área Metropolitana) gozaran de mayores beneficios, permitiendo que en la Zona Norte se promueva el desarrollo comercial. Dicho desarrollo significará un incremento en el PIB para el Cantón de San Carlos.
- Todas aquellas empresas amparadas a la Ley de Zonas Francas y ubicadas en la Zona Norte tendrán como beneficio, por un período de diez años a partir de la iniciación de las operaciones, la exención del pago de impuestos sobre el capital y el activo neto, del pago del impuesto territorial y del impuesto de traspaso de bienes inmuebles, lo cual, representa una disminución en la recaudación de los impuestos mencionados.
- La aprobación de los diferentes reglamentos municipales, le permitirá al Departamento de Administración Tributaria llenar distintos vacíos legales en el ámbito tributario.
- El SIM utilizado por la Municipalidad de San Carlos, fue adquirido hace diez años, se le ha realizado constantes aplicaciones de mejora solicitadas por las distintas unidades de la Administración Tributaria. Dichas aplicaciones han hecho que el SIM se torne lento y tedioso para trabajar.
- El personal realiza sus funciones empíricamente, al desconocer la existencia de un manual de puestos en la Municipalidad, ocasionando problemas importantes en los procesos de reclutamiento e inducción, ya que se contrata personal sin tomar en consideración las principales características y requerimientos del puesto vacante. Dichos problemas se manifiestan principalmente en la unidad de Plataforma debido a una constante rotación del personal.



- El departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, tiene a su cargo las unidades de Patentes, Bienes Inmuebles, Cobro, Plataforma, Catastro e Inspectores, este recargo de funciones y la falta de control interno a nivel departamental, dificulta la buena fiscalización de las mismas.
- Según el análisis interno, el departamento trabaja sin contar con políticas definidas para cada una de sus funciones, lo que dificulta, la dirección, control y el orden de los procesos tributarios.
- El estilo de gestión que predomina en la Administración Tributaria, se caracteriza por ser descentralizado, participativo y eficaz, bajo un ambiente de trabajo de confianza y con buenas relaciones interpersonales.
- De las principales habilidades distintivas de la Administración Tributaria como departamento, se destaca la experiencia del personal, que agiliza el desarrollo de los procesos tributarios.
- Los principales valores que distinguen al personal del departamento de Administración Tributaria, es su identificación con la unidad respectiva y el compromiso en el cumplimiento de las funciones.
- El análisis interno refleja la falta de espacio físico y medidas de seguridad en cada una de las unidades del departamento, dicha situación, perjudica el prestar un buen servicio al cliente, y representa un riesgo para los funcionarios, en caso de presentarse alguna emergencia.



RECOMENDACIONES

- Para lograr un desarrollo más eficiente del Plan Estratégico Funcional, se recomienda la contratación del personal propuesto en los planes operativos.
- La unidad de Plataforma debe contar con un equipo de cómputo que le permita realizar sus labores de forma más ágil, lo cual disminuiría el tiempo de la realización de los trámites.
- Se recomienda llevar un control del uso de los vehículos del Departamento de Administración Tributaria, para un mayor aprovechamiento de los mismos.
- Debido a la gran cantidad de comercios establecidos en el Cantón de San Carlos, es necesario mantener una fiscalización sobre el funcionamiento de los mismos, para garantizar que esté de acuerdo con la patente otorgada, por lo cual, se recomienda la asignación de inspectores a la unidad de Patentes.
- Recomendamos la creación de un manual de puestos exclusivo para el departamento de Administración Tributaria.
- Se recomienda que para un mejor desarrollo de las funciones de la unidad de Plataforma de Servicios; por su razón de ser, debería formar parte de la Dirección Administrativa Municipal.
- Los decomisos de ventas ilegales, es una de las funciones que lleva a cabo la unidad de Patentes, por tanto, se recomienda acondicionar una bodega que sirva de almacén y permita llevar un control sobre los artículos decomisados (cantidad que ingresa, fecha, propietario, entre otros).
- Debido a la gran cantidad de aplicaciones que se han realizado en el SIM, a las inconsistencias de información, y a las futuras mejoras que deben realizarse se recomienda la creación de un nuevo Sistema Integrado Municipal.
- Se recomienda, una vez depurada la base de datos del SIM, asignar a Plataforma la responsabilidad de dar continuidad a la actualización de la información de los contribuyentes.



- Se recomienda iniciar con las estrategias definidas con un nivel de prioridad alto, ya que, fueron priorizadas por el Administrador Tributario, para la realización de Plan.



LITERATURA CITADA

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2003). *Ley General de Espectáculos Públicos, Materiales Audiovisuales e Impresos y su Reglamento*. San José: Investigaciones Jurídicas S.A.

Asamblea Legislativa. (1968). Ley de Planificación Urbana. En *Colección de Leyes y Decretos II semestre Tomo II* (pág. 740). San José: La Gaceta.

Asamblea Legislativa. (22 de enero de 2010). Modificación a la Ley de Régimen de Zonas Francas. *La Gaceta Digital*.

Ayala, L., & Arias, R. (10 de Julio de 2010). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://www.gestiondemercadeo.com>

Charles, H., & Gareth, J. (2001). *Administración Estratégica un enfoque integrado*. Colombia: McGraw-Hill.

Chaves, D. I. (2004). *Procuraduría General de La República*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2010, de www.pgr.go.cr

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Cifuentes, A. (4 de Julio de 2010). *Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos10/bench/bench2.shtml>

Contraloría General de la República. (2010). *Contraloría General de la República de Costa Rica*. Recuperado el 26 de Agosto de 2010, de <http://www.cgr.go.cr>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.

Hill, C., & Jones, G. R. (2001). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Santafé de Bogota, Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

IFAM. (2006). Recursos Municipales. En *Fundamentos de Finanzas Municipales* (pág. 32). San José.

INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORIA MUNICIPAL. (2006). Recursos Municipales. En *Fundamentos de Finanzas Municipales* (pág. 32). San José.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2005). Recuperado el 23 de Setiembre de 2010, de <http://www.inec.go.cr>

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestion 2000.

kmkey. (s.f.). *Software de gestión de Help Desk*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2010, de http://www.kmkey.com/productos/software_help_desk

López, C. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de Marzo de 2010, de Introducción a la Administración estratégica: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>

Lozano, A. (Setiembre de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de Marzo de 2010, de Estrategia y dirección estratégica: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>



- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (4 de Marzo de 2002). Ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos No. 8220. *La Gaceta* .
- Ministerio de Hacienda. (6 de Marzo de 1996). Reglamento general de contratación administrativa No.25038-H. *La Gaceta* .
- Municipalidad de San Carlos. (2008). *Plan de Desarrollo Cantonal*. Ciudad Quesada, San Carlos.
- Murillo, E. (21 de Setiembre de 2010). Cantidad de Contribuyentes por Distrito. (W. Z. Alvarado, Entrevistador)
- NUMARA software. (s.f.). *Administración de Help Desk*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2010, de http://www.numarasoftware.com/spanish/help_desk/
- Orozco, L. M. (2008). "La Actividad Tributaria Municipal: situación actual y propuesta de reforma normativa"., (pág. 34). San José.
- Rodríguez, J. L. (4 de Julio de 2010). *Monografías*. Obtenido de <http://www.Monografias.com.htm>
- Rojas, R. P. (2 de Setiembre de 2010). Cantidad de Patentes por distrito. (W. Z. Alvarado, Entrevistador)
- Sección de Catastro Municipal de San Carlos. (2010). *Relación Cantón País*. Ciudad Quesada, San Carlos.
- Thompson, A., & Stickland, A. (2004). *Administración Estratégica: Textos y casos*. McGraw Hill.
- Un convenio acertado. (12 de Septiembre de 2010). *el financierocr.com* .
- Vives, M. B. (04 de Septiembre de 2010). Leyes para turismo preparan visa. *el financierocr.com* .
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. Mexico: Pearson.



APÉNDICES

APÉNDICE 1. GUÍA PARA EL BENCHMARKING

| | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------|
| | Municipalidad _____ | | |
| Encargado _____ | | Fecha _____ | ____ / ____ / ____ |
| Extensión territorial _____ | _____ km ² | Población _____ | Contribuyentes _____ |

Guía para el análisis de las unidades de la Municipalidad, mediante el método de las 7's de Mckinsey.

| Estrategia y Estructura |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Tienen un plan estratégico para el Área de Administración Tributaria 2) Acciones que realiza o proyectos que lleva a cabo para el logro de las estrategias 3) Estructura organizacional 4) Nivel de autonomía (De quien depende y quienes dependen de ella) 5) Comunicación con las demás áreas y demás departamentos de la municipalidad 6) El índice de morosidad que manejan 7) El índice de recaudación 8) La estrategia que manejan para disminuir el índice de morosidad y aumentar el índice de recaudación. 9) Porcentaje de crecimiento en la recaudación de los últimos años 10) Instituciones con las que tienen convenios para recaudación y para intercambio de información u cooperación 11) Tienen clasificación de los contribuyentes, como los clasifican y en que se basan para hacerlo. 12) Quien realiza los estudios tarifarios, a quien le compete eso, como los realizan. |
| Sistemas |
| <ol style="list-style-type: none"> 13) Manuales de procedimientos. Bajo que fundamentos los hacen. 14) Como está distribuida el área físicamente (sacar fotos). 15) Que sistemas de control poseen (asistencia, etc) 16) Cual sistema informático utilizan (para la realización de los tramites municipales) 17) Que puede hacer es contribuyente desde la pagina web de la municipalidad |



| |
|--|
| <p>18) Como miden el desempeño de sus operaciones, tienen algún sistema de recompensa.</p> <p>19) Asignación y manejo del presupuesto para el área</p> <p>20) Como distribuyen el presupuesto al área, la cantidad</p> |
| Personal |
| <p>21) Cantidad de personal, perfil del personal, competitividad, funciones, responsabilidades.</p> <p>22) Reciben capacitaciones, que tipo, con qué frecuencia, quienes las reciben, ha funcionado, como las realizan, porque las hacen.</p> <p>23) Como realizan el proceso de reclutamiento, selección y de inducción</p> <p>24) Tiene el personal posibilidad de ascensos.</p> <p>25) Beneficios o incentivos que recibe el personal</p> <p>26) Cada cuanto se recalifican las plazas.</p> |
| Habilidades |
| <p>27)Cuál es la clave del éxito del área.</p> |
| Estilo |
| <p>28) Cuentan con cronograma de trabajo</p> <p>29) Como se toman las decisiones</p> <p>30) Cuentan con un documento de políticas para la Administración Tributaria (en caso de las sub-áreas si cuenta con políticas propias para su gestión), Si las políticas se generan solo a nivel tributario o a nivel de la administración municipal.</p> <p>31) Si se reciben directrices por parte de la alcaldía o algún otro departamento</p> <p>32) Toda la normativa que ellos usan para la administración tributaria como un todo</p> <p>33) Que cultura predomina en el área, los valores, las creencias, las normas, que actos simbólicos los identificas</p> |
| Valores compartidos |
| <p>34)Cuál es la visión y la misión del área que ayuda al logro de la visión y la misión municipal</p> <p>35) Valores</p> |
| Preguntas Especiales para Catastro |



- 1) Cuantas fincas manejan, cuantos habitantes, cuanto personal, ocupación.
- 2) Qué área manejan, superficie en metros cuadrados
- 3) Qué tipo de catastro poseen, tienen un catastro digital
- 4) De las fincas que tiene el cantón cuantas están incluidas en el catastro municipal
- 5) El catastro municipal incluye otras áreas del sistema de información geográfica
- 6) Aparte del catastro que otras funciones realizan en el departamento
- 7) Usos que se le dan al catastro municipal
- 8) Interdependencia de catastro con otros departamentos
- 9) Que tan importante es el catastro municipal para la Municipalidad
- 10) Futuros proyectos para el catastro municipal
- 11) Relación entre el catastro municipal y el catastro nacional

Preguntas Especiales para Bienes Inmuebles

- 1) Cantidad de avalúos realizan a diario, por año.
- 2) Como está compuesta el área, que puestos tienen, cuanto personal, cuantos plazas manejan, presupuesto con el que cuenta, como lo manejan, cuanto territorio abarcan. Cuantos peritos tienen en total
- 3) Cantidad de propiedades urbanas y rurales.
- 4) Si cuenta con vehículos
- 5) Si tiene inspectores propios
- 6) Procedimientos que ellos, el manual de procedimientos
- 7) Las funciones que realizan
- 8) Realizan el proceso de regularización y fiscalización de declaraciones
- 9) Si el proceso de recibir declaraciones están a cargo del área o a cargo de plataforma de servicio
- 10) Expliquen cómo funciona la declaración digital vía internet, como lo hacen, que beneficios le ha traído al área.

Preguntas Especiales para Plataforma de servicio

- 1) Dentro de los procedimientos si plataforma recibe requisitos documentos quien le da continuidad a los tramites
- 2) Plazos que utilizan de respuesta a los contribuyentes
- 3) Tramitología es la que realizan
- 4) Tiempos de respuesta



5) Si todos realizan las depuraciones de información, cada cuanto, en que asunto

Preguntas Especiales Cobros

- 1) Como llevan a cabo ellos la gestión de cobros administrativos
- 2) Cuando inicia
- 3) Que rangos elijen ellos para pasar a una persona cobro judicial, quien lo hace
- 4) Existe algún proceso de depuración previo
- 5) Proceso de notificaciones como lo manejan
- 6) Como trabajan, cuanto personal tienen, ocupación, funciones.
- 7) Herramientas con las que cuenta esa persona para hacer sus labores
- 8) Cuantas personas tienen trabajando en cobros
- 9) Si tienen inspectores propios
- 10) Cuantas notificaciones realizan al año
- 11) Cuanto es la morosidad
- 12) Cantidad de contribuyentes inscritos o sujetos pasivos de la obligación
- 13) Quien lleva los procesos de cobro judicial, tienen abogados que lo manejen
- 14) Que medios utilizan para hacer llegar la información, teléfono, correo eléctrico
- 15) Recursos de revocatoria y apelación las resoluciones administrativas, quien las tramita y quien es el responsable
- 16) Tienen algún cobro mínimo para algún patentado o cual es el proceso que utilizan
- 17) Como fiscalizan patentes, las declaraciones, como las reciben de los contribuyentes, cada cuando las reciben, la morosidad de patentes, que requisitos solicitan

Preguntas Especiales Patentes

- 1) Las aprobaciones van al consejo o no, el motivo del porque se hace
- 2) Cantidad de patentados
- 3) En qué casos cierran negocios, en que casos se hacen decomisos
- 4) Tienen algún tipo de reglamento con la clasificación de las actividades
- 5) Con qué frecuencia realizan operativos de control, venta de licor, actividades comerciales nocturnas, menores de edad, como manejan la actividad de karaoke en los locales con venta de licor
- 6) Como otorgan ellos las patentes de licores, de casinos



APÉNDICE 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Hora | Actividad | Encargado |
|------------|---|---------------------|
| 6:30 a.m. | Salida de la Municipalidad de San Carlos | |
| 8:00 a.m. | Desayuno | |
| 8:45 a.m. | Llegada Municipalidad Alajuela | |
| 9:00 a.m. | Presentación y justificación de la visita | Leonidas Vásquez |
| 9:15 a.m. | Área de Administración Tributaria | Annia y Wendy |
| 10:00 a.m. | Gestión de cobro | Wendy y Annia |
| | Bienes inmuebles | Leonidas y Graciela |
| 11:00 a.m. | Patentes | Wendy y Annia |
| | Catastro | Graciela y Leonidas |
| 12:30 p.m. | Almuerzo | |
| 1:30 p.m. | Plataforma de Servicio | Annia y Wendy |
| 2:30 p.m. | Control Fiscal y Urbano | Graciela y Leonidas |
| 3:30 p.m. | Finalización de las entrevistas | |
| 4:00 p.m. | Salida de la Municipalidad | |
| 6:30 p.m. | Llegada Municipalidad de San Carlos | |



ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA PARA UTILIZAR EL MODELO DE LAS 7S EN EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Basado en el modelo del Profesor de la UNA, Rónald Miranda

Modificado por: MPA. Ana Gabriela Víquez Paniagua

Modificado por: Annia Marcela Hidalgo Matamoros y Wendy Zárate Alvarado

Tome cada uno de los factores del modelo de las 7s de McKinsey y aplíquelo para analizar cómo está organizado el Centro. En el siguiente cuadro se sugieren algunas preguntas para indagar acerca de cada factor. Pero deberá ser capaz de describir lo que hay, identificar puntos fuertes y débiles en cada factor.

| Elemento | Consideraciones | Descripción de la situación actual ¿Qué es lo que hay realmente en el departamento? | Fortalezas ¿Qué aspectos relacionados con cada elemento sobresalen en el departamento? | Debilidades ¿En qué no ha avanzado en el departamento o qué está haciendo de manera inadecuada o insuficiente? | Oportunidades de mejora ¿Cómo podría mejorar? |
|-----------------|---|---|--|--|---|
| Estrategia | ¿Tiene el departamento una estrategia funcional compartida? ¿Tiene la unidad una estrategia de trabajo? ¿Tiene el departamento una estrategia funcional definida y aprobada por el organismo de dirección superior? ¿La estrategia de la unidad es coherente con la estrategia Municipal? ¿Se cuenta con una o un conjunto de políticas bien definidas? ¿Es conocida, discutida y retroalimentada | | | | |



| Elemento | Consideraciones | Descripción de la situación actual ¿Qué es lo que hay realmente en el departamento? | Fortalezas ¿Qué aspectos relacionados con cada elemento sobresalen en el departamento? | Debilidades ¿En qué no ha avanzado en el departamento o qué está haciendo de manera inadecuada o insuficiente? | Oportunidades de mejora ¿Cómo podría mejorar? |
|-----------------|--|---|--|--|---|
| | <p>periódicamente la estrategia de la institución por todas las autoridades ejecutivas correspondientes, demás departamentos y niveles operativos?</p> <p>¿Se difunde esa estrategia y sus acciones relacionadas a lo largo y ancho del departamento?</p> <p>¿Cuenta el departamento con los insumos necesarios para el cumplimiento de la estrategia?</p> | | | | |
| Estructura | <p>¿Está clara cuál es la responsabilidad de las autoridades superiores con respecto a la vinculación con el personal? Esta clara su responsabilidad, la que tiene don Leonidas y la de don Bernor para relacionarse con el personal.</p> <p>¿Cuenta el departamento con una persona a cargo de orientar y que se responsabilice porque se cumpla con la estrategia y las políticas definidas?</p> <p>¿Se tienen definidas las responsabilidades que tienen los jefes de cada unidad con la estrategia y</p> | | | | |



| Elemento | Consideraciones | Descripción de la situación actual ¿Qué es lo que hay realmente en el departamento? | Fortalezas ¿Qué aspectos relacionados con cada elemento sobresalen en el departamento? | Debilidades ¿En qué no ha avanzado en el departamento o qué está haciendo de manera inadecuada o insuficiente? | Oportunidades de mejora ¿Cómo podría mejorar? |
|-----------------|---|---|--|--|---|
| | las políticas departamentales? ¿Debería estar el Departamento de Administración Tributaria a cargo de la Unidad de Plataforma de Servicio? | | | | |
| Sistemas | ¿Se tiene diseñado algún sistema concebido como un proceso de mejora continua? ¿Se dispone de instrumentos para la planificación, ejecución, seguimiento, control y mejora continua? ¿Se dispone de un sistema de rendición de cuentas o de presentación de informes? | | | | |
| Estilo | ¿Cómo es el estilo imperante en las autoridades? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cuán autoritario, participativo, permisivo, eficiente o ineficiente, eficaz o ineficaz se puede considerar? ¿Es considerado un estilo centralizado en el poder de una o pocas personas? ¿En qué medida se recurre a liderazgos múltiples? | | | | |



| Elemento | Consideraciones | Descripción de la situación actual ¿Qué es lo que hay realmente en el departamento? | Fortalezas ¿Qué aspectos relacionados con cada elemento sobresalen en el departamento? | Debilidades ¿En qué no ha avanzado en el departamento o qué está haciendo de manera inadecuada o insuficiente? | Oportunidades de mejora ¿Cómo podría mejorar? |
|---------------------|---|---|--|--|---|
| Personal | ¿Se cuenta con personal competente y capacitado para gestionar las estrategias, políticas, sistemas y programas o proyectos al nivel central? | | | | |
| Habilidades | ¿Cuenta el departamento con las competencias de gestión y operativas para ejecutar a lo interno las estrategias y políticas? ¿Cuenta el departamento con la suficiente credibilidad y capacidad de organización externa para involucrar a otros actores locales e interesados? | | | | |
| Valores compartidos | ¿Cuenta el departamento con misión y visión? | | | | |