

**UNIVERSIDAD
HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios con
énfasis en Gerencia*

**PANDEMIA OCASIONADA POR EL COVID-
19 Y SU IMPACTO ECONÓMICO EN LOS
ÍNDICES FINANCIEROS DEL
DEPARTAMENTO DE PATENTES
COMERCIALES EN LA MUNICIPALIDAD
DE MONTES DE ORO DURANTE EL
PERIODO COMPRENDIDO ENTRE
ABRIL-2020 Y MAYO-2021 Y SUS
RESPECTIVAS OPORTUNIDADES DE
MEJORA ESTRUCTURALES.**

Alejandro Arias Ramírez

Enero, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	13
AGRADECIMIENTO.....	14
DEDICATORIA.....	15
RESUMEN	16
ABSTRACT.....	17
ABREVIATURAS.....	18
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	21
1.1.2 Delimitación del problema	42
1.1.3 Justificación.....	42
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	44
1.3 OBJETIVOS	45
1.3.1 Objetivo general	45
1.3.2 Objetivos específicos	45
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	47

2.1 MARCO TEÓRICO.....	48
2.1.1 Importancia de un Manejo Eficiente de los Tributos Municipales	49
2.1.2 Autonomía Municipal.....	50
2.1.3 Tributos Municipales	51
2.1.4 Autoridades Municipales	53
2.2.5 Transformación del Perfil de la Plaza de Gestor de Servicios	55
2.1.6 Transformación de Perfil de Plaza de Encargada de Patentes e Inspecciones Municipales	61
2.1.7 Creación de la Ley para Apoyar al Contribuyente Local y Reforzar la Gestión Financiera de las Municipalidades, Ante la Emergencia Nacional por la Pandemia de Covid-19	62
2.2 MARCO CONCEPTUAL	64
2.2.1 Morosidad:.....	64
2.2.2 Pandemia:	65
2.2.3 Virus del SARS-CoV-2:	65
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	65
2.3.1 Antecedentes de la organización	65
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	70
3.1 ENFOQUE.....	71
3.2 ALCANCE	72
Alcance descriptivo.....	73
Alcance exploratorio	73

Alcance correlacional	73
Alcance explicativo.....	74
3.3 DISEÑO.....	75
3.3.1 Diseños no experimentales	75
3.3.2 Diseño transeccional o transversal	76
3.3.3 Diseño longitudinal o evolutivo.....	76
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	76
3.4.1 Población.....	77
3.4.2 TIPO DE MUESTREO.....	77
3.4.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	81
3.4.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS	82
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	82
3.5.1 Cuestionario	82
3.5.2 Datos primarios	83
3.5.3 Datos secundarios.....	83
3.5.4 Observación	84
3.5.5 Análisis de contenido cuantitativo	84
3.6 VARIABLES	85
3.6.1 Definición conceptual	86
3.6.2 Definición operacional	86
Variable #1: Índice de cobro judicial.....	86

Variable #2: índice de deficiencia de cobro administrativo	87
Variable #3: Índice de incobrables	87
Variable #4: índice de riesgo de incobrables	87
Variable # 5: índice de morosidad	88
Variable # 6: Impacto económico	88
Variable # 7: Deficiencia estructural.....	88
Variable # 8: Deficiencia procesal	89
Variable # 9: Optimización Integral	89
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	93
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	94
4.1 Analizar las variaciones presentadas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021.	95
4.2 Determinar una comparación entre las variaciones obtenidas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y el comportamiento en dichos índices en periodos anteriores.	97
4.3 Analizar las deficiencias que presenta el sistema de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro y determinar sus oportunidades de mejora estructurales.....	98
4.3.1 Encuesta dirigida a autoridades municipales	99
Pregunta 1: ¿En cuál de los siguientes puestos se desempeña usted?	99

Pregunta 2: Según su conocimiento del proceso de gestión de cobros de patentes comerciales, ¿cuán eficiente considera usted que es este proceso?..... 100

Pregunta 3: ¿Existe algún Manual Descriptivo De Puestos institucional que se le haya entregado a su persona donde indique con claridad sus funciones, responsabilidades y deberes? 101

Pregunta 4: Según su conocimiento, ¿existe algún manual de procedimientos para la gestión de cobros de patentes comerciales?..... 102

Pregunta 5: ¿Cuál de los siguientes escenarios considera usted que se cumplen dentro del proceso de gestión de cobros de patentes comerciales?..... 103

Pregunta 6: Según su experiencia en el trabajo, ¿con cuáles de las siguientes acciones podría mejorar la gestión de cobros de patentes comerciales? 105

Pregunta 7: Existe una elevada morosidad en el pago de patentes comerciales en el municipio, según su criterio, ¿a cuáles de las siguientes razones se debe? 107

Pregunta 8: Según su experiencia, ¿debería crearse un departamento que se concentre y especialice únicamente en la gestión de cobros de patentes comerciales y demás tributos y tasas municipales?..... 109

Pregunta 9: Desde su conocimiento, ¿cómo considera usted que es el proceso de apertura y obtención de patentes comerciales?..... 110

Pregunta 10: Desde su conocimiento, ¿cómo cataloga el proceso de retiro de patente comercial?. 111

4.3.2 Encuesta dirigida a la jefatura de Gestión de Servicios 112

Pregunta 1: ¿Considera usted que existe un rezago tecnológico en la gestión de cobros? 112

Pregunta 2: ¿Considera que invertir en un sistema de información especializado en gestión de cobros mejoraría los índices de dicha gestión?..... 113

Pregunta 3: ¿Usted considera que dentro de la gestión de cobros de patentes comerciales existen "cuellos de botellas" que impiden la eficiencia del proceso?..... 114

Pregunta 4: ¿Considera usted que existen oportunidades importantes de mejora a nivel de procesos?	115
Pregunta 5: ¿Considera usted que se requiere crear o actualizar un reglamento de patentes?.....	116
Pregunta 6: ¿Considera usted que se requiere crear o actualizar un manual de procedimiento para la gestión de cobros de patentes comerciales?.....	117
Pregunta 7: ¿Cuáles son las principales deficiencias que usted encuentra a nivel estructural en la gestión de cobros de patentes comerciales? (Falta de reglamentos, falta de personal, mala organización, etc.) .	118
Pregunta 8: ¿Cuáles son las principales deficiencias que usted encuentra a nivel procesal en la gestión de cobros de patentes comerciales? (Duplicidad de labores, cuellos de botella, exceso de burocracia, etc.)	118
Pregunta 9: ¿Considera usted que se debería crear un departamento especializado y enfocado únicamente en la gestión de cobros?	119
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	120
5.1 Analizar las variaciones presentadas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021.	121
5.1.1 Hallazgo 1 Índice de Cobro Judicial	121
5.1.2 Hallazgo 2 Déficit en Cobro Administrativo	122
5.1.3 Hallazgo 3 Índice de Incobrables	123
5.1.4 Hallazgo 4 Índice de Riesgo de Incobrables.....	123
5.1.5 Hallazgo 5 Índice de Morosidad	123

5.2 Determinar una comparación entre las variaciones obtenidas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y el comportamiento en dichos índices en periodos anteriores.	124
5.2.1 Hallazgo 6 Impacto Económico.....	124
5.3 Identificación De Las Deficiencias Estructurales Y Procesales Que Presenta El Departamento De Cobros De Patentes Comerciales De La Municipalidad De Montes De Oro.	126
5.3.1 Hallazgo 7 Deficiencias detectadas en encuesta dirigida a las autoridades municipales	126
5.3.2 Hallazgo 8 Deficiencias detectadas en encuesta dirigida a la Gestora de Servicios	130
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
6.1 CONCLUSIONES.....	134
6.1.1 Conclusión General.....	134
6.1.2 Conclusiones específicas	135
6.2 RECOMENDACIONES	138
6.2.1 Recomendación 1	138
6.2.2 Recomendación 2	139
6.2.3 Recomendación 3	139
6.2.4 Recomendación 4	140
6.2.5 Recomendación 5	140
6.2.6 Recomendación 6	141
6.2.7 Recomendación 7	141

CAPÍTULO VII: PROPUESTA	143
7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	144
7.2 INSTITUCIÓN EN LA QUE SE DESARROLLARÁ	144
7.3 OBJETIVOS	144
7.3.1 Objetivo general de la propuesta.....	144
7.3.2 Objetivos específicos de la propuesta.....	144
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	145
7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.....	146
7.6 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES.....	147
7.6.1 Elaboración y Presentación del proyecto, reglamentos, manuales y modificaciones presupuestarias.....	147
7.6.2 Establecer los procesos de creación del Departamento de Administración Tributaria y de compra del sistema de especializado de gestión de cobros.....	148
7.6.3 Concretar la implementación de las recomendaciones establecidas en esta investigación.....	148
REFERENCIAS	150
ANEXOS.....	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	32
Tabla 2	67
Tabla 3	81
Tabla 4	85
Tabla 5	90
Tabla 6	99
Tabla 7	100
Tabla 8:	101
Tabla 9:	102
Tabla 10	103
Tabla 11	105
Tabla 12	107
Tabla 13	109
Tabla 14	110
Tabla 15	111
Tabla 16	112
Tabla 17	113
Tabla 18	114
Tabla 19	115
Tabla 20	116

Tabla 21	117
Tabla 22	118
Tabla 23	118
Tabla 24	119
Tabla 25	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	23
Figura 2	35
Figura 3	69
Figura 4	78
Figura 5	95
Figura 6	96
Figura 7	145
Figura 8	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	97
Gráfico 2	99
Gráfico 3	100
Gráfico 4	101
Gráfico 5	102
Gráfico 6	103
Gráfico 7	105
Gráfico 8	107
Gráfico 9	109
Gráfico 10	110
Gráfico 11	111
Gráfico 12	112
Gráfico 13	113
Gráfico 14	114
Gráfico 15	115
Gráfico 16	116
Gráfico 17	117
Gráfico 18	134

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la salud y fuerza necesaria durante estos años de estudio, para lograr concluir con mi carrera y sueño a la vez.

A mis padres, por el apoyo incondicional y el amor brindado durante toda mi vida, por impulsarme siempre al estudio y por tener las palabras de aliento necesarias para continuar y salir adelante; por siempre estar presentes en cada proyecto que me propongo.

A mis familiares y seres queridos, por sus consejos, por sus dosis de positivismo y sus palabras de aliento para no desistir nunca.

Al personal de la Municipalidad de Montes de Oro que me dio la oportunidad de realizar este proyecto en sus instalaciones.

A mis profesores, quienes me inculcaron los conocimientos a lo largo de mi carrera y se preocuparon por formarme como profesional.

Al profesor Alexander Cordero Céspedes, que como docente y tutor siempre se caracterizó por el interés sincero en el desarrollo de oportunidades para sus estudiantes.

Sobre todo, agradezco profundamente a Gloriana Badilla, mi esposa, que con su amor fue para mí un pilar fundamental que me permitió sostenerme en los momentos difíciles; estoy seguro de que sin su apoyo incondicional hoy no estaría a las puertas de obtener mi primera licenciatura.

Alejandro Arias Ramírez

DEDICATORIA

Con enorme afecto y cariño a mis padres, que desde niño procuraron siempre formarme como hombre de bien, que desde niño inculcaron en mí los valores que hoy rigen mi vida, y que con mucho esfuerzo, voluntad y empeño labraron mi carácter. Guardaré siempre en mi corazón el amor que me entregaron, sus sabios consejos y el apoyo que siempre encontré en ustedes. Gracias por siempre estar presentes.

Con profundo amor a mi esposa, dueña de mi entera admiración por su entrega y apoyo a quienes ama, por su enorme fortaleza emocional y por el cálido amor que me entrega diariamente; mi primera licenciatura, más que propia es compartida, con ella, el amor de mi vida; que logra encontrar la felicidad en el placer de quienes ama y que gracias a Dios decidió formar una hermosa familia conmigo.

Con amor incondicional a mi hija Alanna, que recién ha llegado a mi vida a llenarla de luz, de optimismo, de metas y proyectos, pero sobre todo de ilusiones; ella, a pesar de haber nacido el pasado 12 de enero ya me ha hecho un mejor hombre; gracias a ella soy un padre de familia, que añora verla crecer y estar presente en cada etapa de su vida sin que le falte amor. Pretendo ser motivo de orgullo para ella.

Alejandro Arias Ramírez

RESUMEN

Durante muchos años, la Municipalidad de Montes de Oro ha presentado problemas en la recaudación de tributos, y aunque el objeto de estudio de investigación está enfocado en la gestión de cobros de patentes comerciales, lo cierto es que la problemática también se encuentra presente en la recaudación de los demás tributos y tasas.

La pandemia ocasionada por el Covid-19 agravó la situación fiscal en las diferentes municipalidades de Costa Rica, y Montes de Oro no fue la excepción; por ello, esta investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un análisis del impacto económico que ha sufrido la hacienda municipal a raíz de la pandemia, pero, además, se requiere desarrollar una medición en los índices de recaudación con el fin de determinar el grado del daño presente en la gestión de cobros.

Con los datos obtenidos del estudio, se concretará una propuesta cuyo propósito será subsanar las deficiencias que se encuentren tanto procesales como estructurales; y así mejorar los indicadores de la gestión de cobro, la organización como tal y los servicios que esta presta al cantón.

Palabras Claves: pandemia, Covid-19, índices de recaudación, gestión de cobros, deficiencias estructurales, deficiencias procesales, patentes comerciales, tributos, impacto económico.

ABSTRACT

For many years, the Municipality of Montes de Oro has presented problems in the collection of taxes, and although the object of research study is focused on the management of commercial patent collections, the truth is that the problem is also present in the collection of other taxes and fees.

The pandemic caused by Covid-19 aggravated the fiscal situation in the different municipalities of Costa Rica, and Montes de Oro was no exception; For this reason, this research has as its main objective the elaboration of an analysis of the economic impact that the municipal treasury has suffered as a result of the pandemic, but, in addition, it is necessary to develop a measurement in the collection indexes in order to determine the degree of the damage present in the management of collections.

With the data obtained from the study, a proposal will be finalized whose purpose will be to remedy the deficiencies found, both procedural and structural; and thus improve the indicators of collection management, the organization as such and the services it provides to the canton.

Keywords: pandemic, Covid-19, collection rates, collection management, structural deficiencies, procedural deficiencies, commercial patents, taxes, economic impact.

ABREVIATURAS

SICOP: Sistema Integrado de Compras Públicas

PIB: Producto Interno Bruto

CEPAL: Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe

SARS-CoV-2: Coronavirus tipo 2

SICA: Sistema de Integración Centroamericana

CARD: Informe para la Región Centroamericana y República Dominicana

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico

OMS: Organización Mundial de la Salud

MiPymes: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

CRI: Costa Rica

SLV: Salvador

DOM: República Dominicana

HND: Honduras

IMAE: Índice Mensual de Actividad Económica

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Resulta fundamental entender que los gobiernos locales de Costa Rica funcionan, así como el resto de las instituciones públicas de este país, gracias al cobro de tasas e impuestos; es decir, la eficiencia de los servicios que reciben los munícipes de cada cantón tiene una estrecha correlación con el pago oportuno de las tasas e impuestos municipales que determine cada gobierno local.

Cabe añadir que el régimen municipal no solamente es responsable de una adecuada gestión de cobros, sino también de estudiar e implementar todas las acciones necesarias que permitan orientar el desarrollo económico del cantón, de manera que exista un desarrollo territorial ordenado.

Durante los últimos años, el gobierno local de Montes de Oro ha demostrado ser ineficiente en la gestión financiera, y se dice que parte del problema se debe a temas estructurales, por ejemplo, la aparente inexistencia de un reglamento interno de patentes; por otro lado se menciona que el problema se sustenta en temas circunstanciales como lo ha sido la pandemia generada por el Covid-19; claro está que no se puede omitir la posibilidad de que existan algunos temas adicionales como la falta de capacitación del personal de cobro, la poca motivación de los colaboradores para realizar su trabajo, la falta de información o de consciencia tributaria de los munícipes, entre otros.

Solamente en el periodo 2016-2020 el pendiente general de cobro pasó de 329,5 millones de colones a 519,1 millones de colones, lo que representa un aumento de un 57,5%, a lo que se le debe añadir el impacto económico que ha representado la pandemia del Covid-19 para los sectores productivos del país durante el último año y medio.

Debido a lo anterior, es de suma importancia investigar profundamente los factores estructurales y circunstanciales que han generado los altos niveles de morosidad en el cobro de

patentes comerciales de la municipalidad de Montes de Oro, con la clara intención de que a partir de los resultados evidenciados en esta tesis se puedan implementar las mejoras necesarias que permitan mejorar los indicadores financieros en el departamento de patentes.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Internacionales

- **(Checo & Marte, 2020) menciona algunos efectos económicos del covid-19 en la nota económica N°113 de la Secretaría del Consejo Monetario Centroamericano:**

[...] los efectos directos de la pandemia sobre la economía provienen tanto por el lado de la oferta (interrupciones de las cadenas de suministros y reducción de la oferta de trabajo) como por la demanda (dada la incertidumbre por la duración y severidad de la enfermedad sobre los consumidores y las firmas). Sin embargo, esta tiene también efectos indirectos sobre la economía, generados a partir de las políticas de supresión y contención creadas para aplanar la curva de contagio y evitar una crisis del sistema de salud. Esto, a su vez, genera una interrupción de la liquidez, haciendo que firmas despidan trabajadores, especialmente aquellas más pequeñas, incrementando así el desempleo. Por último, se genera una contracción de los ingresos que disminuye aún más la demanda e incrementa la incertidumbre (p. 8).

La nota fue emitida en marzo del 2020, mes en el que Costa Rica reporta el primer caso detectado del virus SARS-CoV-2 a lo interno del país; desde entonces, ya se conversaba en las

notas económicas sobre las dificultades económicas que generaba el Covid-19 en la comunidad internacional, y Costa Rica no sería la excepción.

- **The pandemic will lead to the most severe contraction in economic activity in the region's history:**

The pandemic is affecting the economies of Latin America and the Caribbean through external and domestic factors whose combined impact will lead to the most severe contraction that the region has experienced since records began in 1900.

The decline in the world's gross output in 2020 will be the largest in decades. Global GDP is expected to shrink by around 2%, with a larger contraction in developed economies than in emerging economies. At the end of April, projections pointed to a decline of almost 4% for the United States (compared to a growth forecast of 1.9% in December 2019), less than 2% growth for China (5.8% forecast in December), a decline of almost 6% for the eurozone (1.2% growth forecast in December) and a contraction of more than 4% for Japan (*Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID-19) on Latin America and the Caribbean prepared by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)*, 2020, p. 12).

According to the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), the economic impact generated by the COVID-19 pandemic is unprecedented in the last 100 years, according to the study, there are multiple factors that are attacking the different economies around

the world and its alarming consequences; This is established by the indicators of the world Gross Domestic Product (GDP), where the major economic powers have seen their production indicators fall. The outlook for Costa Rica is not encouraging, especially if we remember that we are not a self-sufficient country, and our economy depends on the rest of the world.

Figura 1

GDP growth rates for 2013-2019, and projections for 2020

Selected regions and countries: GDP growth rates for 2013-2019, and projections for 2020
(Percentages)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
World	2.6	2.8	2.8	2.6	3.2	3.1	2.4	-2.0
United States	1.8	2.5	2.9	1.6	2.4	2.9	2.3	-3.8
Japan	2.0	0.4	1.3	0.6	2.0	0.8	0.7	-4.2
Eurozone	-0.3	1.4	2.1	1.9	2.5	1.9	1.2	-5.7
China	7.8	7.3	6.9	6.7	6.9	6.6	6.1	1.8
India ^a	6.4	7.4	8.0	8.2	7.2	6.8	5.8	3.4

Source: Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), on the basis of Institute of International Finance (IIF), Capital Flows Report: *Sudden Stop in Emerging Markets*, 9 April 2020; and data from Bloomberg.

^a The figures for India refer to the fiscal year, which begins in April and ends in March the following year.

Fuente: (*Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID-19) on Latin America and the Caribbean prepared by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)*, 2020)

On the other hand, after observing the ECLA GDP projections for the United States, Europe, China, Japan, and India, it is important to take into account that these countries generate great pressure on the Central American countries. The contraction of the US economy implies a direct impact on these countries, which generates an increase in the prices of the inputs that Central American companies require, increasing the difficulties that companies must deal with regardless of their size; All these things impact the economy of taxpayers, and many of them have been forced to close their operations. So, it can be subtracted from the following text:

“The drop in global economic activity, particularly in the United States, China and Europe, is hurting trade volumes and prices in Latin America and the Caribbean, especially for commodities. Some key production sectors in countries of the region form part of global value chains in which the United States and China are fundamental. In addition, Mexico and Central America are exposed to the contraction of the United States economy also through the reduction of migrant remittances [...]”. (*Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID-19) on Latin America and the Caribbean prepared by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)*, 2020, p. 13).

Finally, the ECLAC mentions something else in its study that companies should be seriously concerned about, the devaluation of the currency, which has increased the pressure on people who struggle daily to maintain their businesses. We know that in Costa Rica, the economy is weak, and investors are looking for more stable countries; In summary, in times of pandemic, a country with a financial deficit and whose economic devaluation against the dollar increases becomes a market where investors do not want to deposit their money and those who own businesses in those countries suffer terribly, ending up many times in closing their business. We see it in the following statement:

“[...] most currencies have depreciated against the dollar and there have been sharp increases in sovereign risk, except in countries that are considered safe havens to which investors “flee” in search of security, where sovereign risk has hit record lows. Stock markets

around the world have plummeted, reflecting concerns about how the pandemic will affect companies' financials.” (*Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID-19) on Latin America and the Caribbean prepared by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)*, 2020, p.14).

La pandemia conducirá a la contracción más severa de la actividad económica en la historia de la región:

“La pandemia está afectando las economías de América Latina y el Caribe a través de factores externos e internos cuyo impacto combinado conducirá a la contracción más severa que ha experimentado la región desde que comenzaron los registros en 1900.

La disminución de la producción bruta mundial en 2020 será la mayor en décadas. Se espera que el PIB mundial se contraiga alrededor de un 2%, con una contracción mayor en las economías desarrolladas que en las emergentes. A finales de abril, las proyecciones apuntaban a un descenso de casi el 4% para Estados Unidos (en comparación con una previsión de crecimiento del 1,9% en diciembre de 2019), un crecimiento inferior al 2% para China (previsión del 5,8% en diciembre), un descenso de casi el 6% para la eurozona (pronóstico de crecimiento del 1,2% en diciembre) y una contracción de más del 4% para Japón.”. (*Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID-19) on Latin*

*America and the Caribbean prepared by the Economic Commission
for Latin America and the Caribbean (ECLAC), 2020 p. 12).*

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el impacto económico generado por la pandemia COVID-19 no tiene precedentes en los últimos 100 años, según el estudio, son múltiples los factores que están atacando a las diferentes economías alrededor del mundo y sus consecuencias son alarmantes; Así lo establecen los indicadores del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, donde las principales potencias económicas han visto caer sus indicadores de producción. El panorama para Costa Rica no es alentador, sobre todo si recordamos que no somos un país autosuficiente y nuestra economía depende del resto del mundo.

Por otro lado, luego de observar las proyecciones del PIB de la CEPAL para Estados Unidos, Europa, China, Japón e India, es importante tomar en cuenta que estos países generan una gran presión sobre los países centroamericanos. La contracción de la economía estadounidense implica un impacto directo en estos países, lo que genera un aumento en los precios de los insumos que requieren las empresas centroamericanas, incrementando las dificultades que deben enfrentar las empresas independientemente de su tamaño; Todas estas cosas impactan la economía de los contribuyentes, y muchos de ellos se han visto obligados a cerrar sus operaciones. Lo anterior, se rescata del siguiente texto:

“La caída de la actividad económica mundial, particularmente en Estados Unidos, China y Europa, está afectando los volúmenes comerciales y los precios en América Latina y el Caribe, especialmente para las materias primas. Algunos sectores productivos clave en países de la región forman parte de cadenas de valor globales en las que Estados Unidos y China son

fundamentales. Además, México y Centroamérica están expuestos a la contracción de la economía de Estados Unidos también a través de la reducción de las remesas de los migrantes [...]”. (*Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID-19) on Latin America and the Caribbean prepared by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)*, 2020, p. 13).

Finalmente, la CEPAL menciona algo más en su estudio que debe preocupar seriamente a las empresas, la devaluación de la moneda, que ha aumentado la presión sobre las personas que luchan a diario por mantener sus negocios. Sabemos que en Costa Rica la economía es débil y los inversionistas buscan países más estables; En resumen, en tiempos de pandemia, un país con déficit financiero y cuya devaluación económica frente al dólar aumenta, termina convirtiéndose en un mercado donde los inversionistas no quieren depositar su dinero y quienes poseen negocios en esos países sufren terriblemente, terminando muchas veces en el cierre del negocio. Lo vemos en la siguiente declaración:

“[...] la mayoría de las monedas se han depreciado frente al dólar y ha habido fuertes aumentos del riesgo soberano, excepto en países que se consideran refugios seguros a los que los inversores “huyen” en busca de seguridad, donde el riesgo soberano ha alcanzado mínimos históricos. Los mercados de valores de todo el mundo se han desplomado, lo que refleja las preocupaciones sobre cómo afectará la pandemia a las finanzas de las empresas ”. (*Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID-19) on Latin*

America and the Caribbean prepared by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), 2020, p. 14).

- **The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19)**

“The COVID-19 pandemic has resulted in over 4.3 million confirmed cases and over 290,000 deaths globally. It has also sparked fears of an impending economic crisis and recession. Social distancing, self-isolation and travel restrictions have lead to a reduced workforce across all economic sectors and caused many jobs to be lost. Schools have closed down, and the need for commodities and manufactured products has decreased. In contrast, the need for medical supplies has significantly increased. The food sector is also facing increased demand due to panic-buying and stockpiling of food products.” (Nicola et al., 2020. p. 1).

The authors expose in the article the implications that those who own businesses fear; With the fear generated by the Covid-19 virus, restrictions were implemented for travelers, norms of social distancing and commercial restrictions for entrepreneurs. This entails important difficulties that must be overcome by people who try with great effort to get out of their business.

“With fears of a new recession and financial collapse, times like these call for resilient and strong leadership in healthcare, business, government, and wider society. Immediate relief measures need to be implemented and adjusted for those that may fall through the cracks” (Nicola et al., 2020, p. 6).

From very early on it was possible to observe the imminent crisis that was taking place on the world economy; The measures to cope with the pandemic should be immediate, but with them would come the economic problems that would hit the productive sectors of the countries, with greater difficulties for the developing countries. All these things would imply the inevitable closure of businesses around the world, and Costa Rica is no exception, mainly in cantons with little capital investment such as Montes de Oro.

“La pandemia de COVID-19 ha provocado más de 4,3 millones de casos confirmados y más de 290.000 muertes en todo el mundo. También ha provocado temores de una inminente crisis económica y recesión. El distanciamiento social, el autoaislamiento y las restricciones de viaje han provocado una reducción de la población activa en todos los sectores económicos y la pérdida de muchos puestos de trabajo. Las escuelas han cerrado y la necesidad de productos básicos y manufacturados ha disminuido. Por el contrario, la necesidad de suministros médicos ha aumentado significativamente. El sector de la alimentación también se enfrenta a una mayor demanda debido a la compra y almacenamiento de productos alimenticios por el pánico” (Nicola et al., 2020, p. 1).

Los autores exponen en el artículo las implicaciones que temen los dueños de negocios; Con el miedo generado por el virus Covid-19, se implementaron restricciones para los viajeros, normas de distanciamiento social y restricciones comerciales para los emprendedores. Esto conlleva importantes dificultades que deben superar las personas que intentan con gran esfuerzo salir de su negocio.

“Con el temor de una nueva recesión y un colapso financiero, tiempos como estos piden un liderazgo fuerte y resistente en la atención médica, las empresas, el gobierno y la sociedad en general. Es necesario implementar y ajustar medidas de alivio inmediatas para aquellas que puedan pasar desapercibidas” (Nicola et al., 2020, p. 6).

Desde muy temprano se pudo observar la inminente crisis que se estaba produciendo en la economía mundial; Las medidas para hacer frente a la pandemia debían ser inmediatas, pero con ellas vendrían los problemas económicos que golpearían a los sectores productivos de los países, con mayores dificultades para los países en desarrollo. Todo esto implicaría el inevitable cierre de negocios en todo el mundo, y Costa Rica no es la excepción, principalmente en cantones con poca inversión de capital como Montes de Oro.

- **La pandemia del SARS-CoV-2 agudizó las debilidades estructurales de las economías de la región CARD:**

Luego de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) determinara el virus SARS-CoV-2 como enfermedad pandémica a inicios del 2020, los países de la región CARD (Centroamérica y República Dominicana) no tardaron mucho en iniciar cada uno por cuenta propia con las medidas de contingencia que consideraron óptimas en ese momento; como cita (Díaz, 2021) las medidas que se establecieron abarcaron acciones de restricción de movilidad de la población, se implementaron cuarentenas absolutas, cierres de fronteras e incluso la limitación de actividades productivas; por supuesto que todo esto creó un choque violento en la economía de las empresas sin importar el tamaño que tuvieran, no obstante, las MiPymes fueron las más golpeadas, puesto que el poder con el que cuentan es considerablemente menor, y ante tal situación los cierres

no se hicieron esperar, acompañado de las pérdida de empleos masivas que principalmente se encontraron en el sector terciario de la economía.

Menciona (Diaz, 2021):

Para el caso de CRI al cierre del año 2020 se habían perdido alrededor de 198 mil empleos en el sector de comercio y servicios. En SLV el numero estuvo en torno a los 122 mil, en DOM rebasó los 288 mil. El caso de HND es especial, y es que el sector servicios perdió alrededor de 71 mil puestos, no obstante, fue el sector agrícola donde se registró la principal pérdida con más de 300 mil puestos, esta situación explicada no solo por los efectos de la pandemia, sino que también por la destrucción generada por dos fenómenos naturales que se suscitaron entre octubre y noviembre 2020, los huracanes ETA e IOTA (p. 9).

Poseer una economía como la de estos cuatro países del CARD no era lo mejor, con una producción que gira mayoritariamente en torno al sector servicios es casi una sentencia de muerte para cualquier país, pues los números indican que del año 2019 al 2020 se perdieron solo en Costa Rica casi 230 mil empleos, generando además un aumento del 5,2% en el número de hogares pobres y con ello el aumento de las problemáticas sociales que esto puede representar.

Las acciones implementadas en Costa Rica para intentar contrarrestar los niveles de desempleo, pobreza y desesperación generados a raíz de la incertidumbre del Covid-19 y sus efectos negativos sobre las empresas y las personas. Al igual que Costa Rica muchos países implementaron estrategias para tratar de salvar la economía de las familias golpeadas por la pandemia, estas acciones representaron para Costa Rica un aumento del 5,9% en la deuda pública,

pasando así de un 73,4% en el 2019 al 79,3% en el 2020, lo que demuestra que Costa Rica ha sufrido fuertes consecuencias económicas (p. 11).

Nacionales

- **Disminución Sostenida en la Eficiencia de la Gestión de Cobros en la Municipalidad de Montes de Oro**

Menciona (Marín et al., 2015) una situación particular con respecto a la Municipalidad de Montes de Oro, donde se reveló que el municipio se mantenía por debajo del promedio de morosidad de la provincia; así se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1

Morosidad y montos puestos al cobro, 2014.

Municipalidades de la Provincia de Puntarenas			
(Cifras en millones de colones)			
Municipalidad	Puesto al Cobro	Morosidad	Nivel de Morosidad
Golfito	¢1.437,58	¢1.468,57	102,16%
Corredores	¢681,10	¢681,10	100,00%
Puntarenas	¢10.374,70	¢5.959,80	57,36%
Osa	¢2.926,35	¢1.446,80	49,44%
Coto Brus	¢1.064,81	¢530,07	48,84%
Parrita	¢1.020,68	¢465,42	45,60%
Garabito	¢5.983,04	¢2658,85	44,44%
Quepos	¢3.183,24	¢865,31	27,18%
Montes de Oro	¢894,68	¢214,76	24,00%

Buenos Aires	¢983,09	¢174,98	17,80%
Esparza	¢2.756,11	¢480,52	17,43%
Total	¢31.305,40	¢14.927,19	47,68%

Fuente: (Marín et al., 2015).

Montes de Oro solamente presentó en dicho informe un 24% de morosidad, siendo que el promedio de la provincia era del 33,41%; sin embargo, el hecho de que este índice fuera menor al promedio de sector municipal no era indicativo de una buena gestión, estamos hablando de que por cada 100 millones de colones existían 24 millones de colones que presentan retrasos en el pago.

Resulta aún más preocupante conocer que producto de la auditoría realizada por la Contraloría General de la República N°DFOE-DL-IF-00012-2015, surgieron algunas recomendaciones importantes dirigidas tanto a la Alcaldía del municipio como a la encargada del Departamento De Gestión De Servicios Municipales, a citar:

**AL SR. ÁLVARO JIMÉNEZ CRUZ, ALCALDE MUNICIPAL
DE MONTES DE ORO O A QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE
EL CARGO**

4.21 Disminuir y controlar el pendiente de cobro acumulado de los tributos municipales que registra esa Municipalidad. Ver párrafos 2.1 al 2.6, 2.12 y 2.13 de este informe. Para estos efectos, esa Alcaldía debe elaborar y remitir al Órgano Contralor en el plazo de tres meses a partir del recibo del presente informe, la estrategia para

recuperar las sumas adeudadas por los contribuyentes, definiendo los porcentajes de reducción de la morosidad a los cuales se compromete esa Administración cumplir al término de los años 2016 y 2017, plazo máximo para el cumplimiento de la presente disposición. (Marín et al., 2015, p. 25).

Claramente se observa la imperiosidad con la que el ente contralor le ordenó a la administración municipal elaborar de manera inmediata un plan de contingencia que le permitiera recaudar las sumas de dinero pendientes de cobros, en aras de mantener la salud financiera de la institución. Además, se indicó en el mismo texto que el alcalde en ejercicio debía trabajar en la construcción de una estrategia que permitiera depurar y actualizar la información existente en la base de datos de los sistemas de cobros.

Además de lo anterior, la Contraloría le señaló a la encargada del Departamento de Gestión de Servicios su nueva responsabilidad, la elaboración informes trimestrales con información sobre las cuentas por cobrar desglosadas de la siguiente manera: cuentas en riesgo de prescripción, cuentas en cobro administrativo y judicial, el estado de la morosidad y los índices de recuperación de pendientes de cobro; dichos informes debían ser presentados a la Alcaldía y al Concejo Municipal.

Proponiendo estas medidas antes mencionadas y amalgamándolas con una serie de acciones adicionales, se esperaba que la Municipalidad de Montes de Oro inevitablemente mejorara sus indicadores, no obstante, en el más reciente informe elaborado la gestora de servicios municipales y entregado al Concejo Municipal se evidenció que al IV trimestre del año 2020 los montos pendientes de pago aumentaron considerablemente, siendo el total ¢556,429,445.21, es

decir, el aumento significó en términos porcentuales un 159%, queda evidenciado en la siguiente figura:

Figura 2

Pendiente de los tributos municipales al IV trimestre del año 2020.

I-2021								
DESCRIPCION	PENDIENTE	Cant Contr.	MOR	% s/pend	% de moros SEGUN CONTRI	PUESTO AL COBRO	Cant Contr.	% de moros SEGUN PUESTO €
Patente Municipal	234,444,596.55	391.00		42.1%	70%	275,101,957.55	557.00	85%
Timbres Pro-Parque	4,838,278.48	366.00		0.9%	71%	5,561,605.73	515.00	87%
VENTA DE AGUA POTABLE	9,354,469.10	644.00		1.7%	15%	69,582,466.40	4,278.00	13%
Alquiler de Mercado	15,174,372.65	19.00		2.7%	100%	19,858,226.15	19.00	76%
Recolección de Basura	20,537,453.00	655.00		3.7%	15%	68,845,544.90	4,310.00	30%
Impuesto de Cementerio	28,258,161.05	689.00		5.1%	64%	39,888,435.25	1,073.00	71%
Impuesto de Bienes Inmuebles	182,920,706.40	3,280.00		32.9%	46%	265,349,657.30	7,131.00	69%
Permiso de Construcción	4,756,653.20	66.00		0.9%	97%	10,991,973.40	68.00	43%
Derechos de estacionamiento-terminal	27,376,162.22	2.00		4.9%	50%	28,210,059.12	4.00	97%
Alquiler de Locales en terminal	2864811.25	4.00		0.5%	100%	3,343,673.25	4.00	86%
TOTAL	530,525,663.90	6,116.00		95.3%	34%	786,733,599.05	17,959.00	67%
ARREGLOS DE PAGO	23,628,156.06	89.00		4.2%	90%		99.00	
Recuperación por préstamo	2,275,625.25	7.00		0.4%	100%		7.00	
TOTAL PENDIENTE GENERAL	556,429,445.21	7,937.00					18,065.00	
<i>detalle de deuda de agua</i>								
Venta de Agua Potable (Tarifa Fija)	258,400.00	7			0.89			
VENTA DE AGUA POTABLE (Serv.medido)	9,096,069.10	637			32%			
<i>detalle de deuda de PATENTE</i>								
Patente Municipal	211,842,003.80	369			69%			
Patente de Licores	22,602,592.75	22			69%			

Fuente: (Araya, 2021).

Evaluar las decisiones que la administración ha tomado desde el 2015 hasta la fecha es de vital importancia. Comparando lo elaborado por (Araya, 2021; Marín et al., 2015) se observa que a la fecha del último informe entregado por la gestora de servicios a las autoridades municipales el rubro de patente comercial suma €211,842,003.00, lo cual es ligeramente menor que el total de pendiente de cobro del año 2014.

- **Declaratoria de emergencia nacional, imposición de restricciones horarias y de asistencia a ciertos lugares públicos, cierres de actividades comerciales, entre otras cosas.**

Basándose en las potestades entregadas al Ejecutivo por la Constitución Política, la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo, Ley número 8488, del 22 de noviembre de

2006 y en la jurisprudencia constitucional que delimita los parámetros que fundamentan una correcta declaratoria de emergencia nacional, el Poder Ejecutivo declara estado de emergencia nacional el 16 de marzo del 2020.

En dicho decreto se enumeraron algunas acciones que tomó el ejecutivo para minimizar la crisis sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV-2, entre ellas mencionó la suspensión de eventos de concentración masiva de personas:

VII. Que mediante Decreto Ejecutivo número 42221-S del 10 de marzo del 2020, el Poder Ejecutivo dispuso temporalmente mediante el artículo 1° la suspensión de eventos de concentración masiva de personas. Además, según el artículo 4 de dicha norma, se excluyeron los espacios de reunión pública bajo las medidas administrativas temporales para la atención de actividades de concentración masiva definidos por el Ministerio de Salud para la alerta sanitaria por Covid-19 (Alvarado et al., 2020, párr. 8).

Esto marcaría el inicio de una serie de restricciones a la ciudadanía que se endurecerían cada vez más, de acuerdo al comportamiento del Covid-19 en el país, muestra de ellos es que para el 23 de marzo el gobierno decide cerrar playas, lugares de culto e impone restricción vehicular comprendida entre las diez de la noche y las 5 de la mañana, dichas restricciones inician a partir del 24 de marzo; así lo hacen constar (Rosales & Azofeifa, 2020, párr. 1).

Dichos autores nos dirigen a través de su artículo por un recorrido cronológico de las acciones restrictivas que implementó el gobierno para evitar el desastre sanitario que acechaba a la vuelta de la esquina producto de la pandemia, el texto señala que para la primera mitad de marzo, luego de declarada la emergencia nacional se cierran las playas, los Parques Nacionales, se

restringe el ingreso de turistas y en los posteriores días se decreta el cierre de negocios con permiso de funcionamiento sanitario; para la segunda semana de abril, propiamente en Semana Santa hubo una restricción mayor de la movilidad poblacional mediante restricciones vehiculares y cierres de negocios. Nótese que el sector de la economía más afectado es el terciario, lo que sería una constante desde ese momento en adelante.

Estas acciones provocaron fuertes consecuencias para las finanzas nacionales y de la población:

Según cifras del Banco Central de Costa Rica, la actividad económica en general se contrajo como nunca se había observado para la serie del índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), en un -16,8%, particularmente las actividades vinculadas con el turismo y con el comercio de mercancías mostraron reducciones en marzo, las cuales se vieron profundizadas en abril con tasas menores al -40% (Rosales & Azofeifa, 2020, párr. 2).

Ya para inicios de mayo, el Ejecutivo tomó la decisión de implementar un programa de apertura de actividades económicas, el cual se desarrollaría mediante 3 fases; en la segunda semana de mayo del 2020 se inició la fase 1, cerrando la semana con 250 casos activos y previo al inicio de la fase 2 se observó que la curva de nuevos contagios superó a la de pacientes recuperados; ya para la fase 3, en junio, se contabilizaban más de 2000 casos activos, 18 muertes y 6 pacientes en UCI, con lo cual era de esperarse que el gobierno retrocediera en el plan de apertura, manteniendo cierres de negocios y restricciones vehiculares.

Toda acción conlleva una reacción, y se evidenció que en la macroeconomía todo correlaciona, estos fenómenos observados de causa y efecto llevan ya prolongándose por más de

año y medio, lo que genera que inevitablemente uno se pregunte, si el impacto de la pandemia fue tan duro para empresarios con apenas dos o tres meses de restricciones, ¿cuál ha sido la magnitud real después de poco más de año y medio de agresivas restricciones comerciales y vehiculares?, ¿Cuántas empresas en Montes de Oro han logrado superar lo ocasionado por la pandemia del Covid-19 hasta el día de hoy?, ¿Cómo se ha visto afectado el índice de morosidad por concepto de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro?.

- **Autoridades municipales y el reto el Covid-19**

Mediante una publicación del periódico La República del 22 de abril, (S. Villalobos, 2020) mencionó la dificultad a la que se enfrentarían las autoridades municipales recién electas, pues con el tema de la pandemia era de esperarse que la crisis económica no tardara en presentarse:

Ahora bien, ante el escenario de la pandemia, con un aumento en el desempleo y la reducción de jornadas de trabajo en el sector privado, irremediablemente aumentará la morosidad por el no pago de los servicios, tasas, precios e impuestos, una realidad que deberán enfrentar las nuevas autoridades, con incidencia en la reducción de ingresos e incremento de gastos para atender como corresponde a la población (S. Villalobos, 2020, párr. 5).

La lectura previa señala de una forma directa el enorme problema que se avecinaba a los municipios, no se puede afrontar una crisis pandémica de estas características sin correlacionar el tema con las implicaciones económicas que ello conlleva.

- **Creación de la ley 9848, Ley Para Apoyar al Contribuyente Local y Reforzar la Gestión Financiera de las Municipalidades ante la Emergencia Nacional por la Pandemia de Covid-19**

El virus SARS-Cov-2, mejor conocido como coronavirus o covid-19, fue detectado en el país el 6 de marzo del año 2020, luego de eso no se hicieron esperar por mucho tiempo las fuertes restricciones impuestas por el gobierno, motivadas por supuesto por salvaguardar las vidas de las personas y evitar la saturación del sistema de salud público, estas medidas inminentemente traerían consigo duros golpes para la economía del país.

Ante esto, algunos diputados prepararon un proyecto de ley destinado al alivio financiero de gobiernos locales y al apoyo al contribuyente (Ley Para Apoyar Al Contribuyente Local Y Reforzar La Gestión Financiera De Las Municipalidades Ante La Emergencia Nacional Por La Pandemia De Covid-19, 2020), el cual se inicia bajo el expediente 21922 y fue entregado a la presidencia el día 20 de mayo del 2020 bajo el numeral 9848.

Esta ley representa en su totalidad llegó a ser un bastión importante para los gobiernos locales en sus luchas contra los azotes pandémicos; y algunos de los artículos que podemos encontrar en la ley para dar una suerte de alivio financiero al funcionamiento administrativo municipal son el 2 y 3, donde de manera excepcional permitieron para los presupuestos de los años 2020 y 2021 transferir únicamente un 2% procedente de Bienes Inmuebles a instituciones del gobierno central que establece (Impuesto Sobre Bienes Inmuebles, 1995).

Adicional a esto, hay que recalcar que las municipalidades pueden hacer uso de los fondos recaudados por concepto de Bienes Inmuebles para asumir gastos administrativos, sin embargo, este rubro tiene un tope de un 10%, el cual se puede exceder de manera excepcional hasta un 40% gracias a la Ley 9848; y esto no ocurrió solamente con el Impuesto a Bienes Inmuebles, sino

también con ingresos ordinarios, permitiendo ahora el uso de hasta un 50% de estos para el gasto administrativo. Lo anterior permite ilustrar de alguna manera la consciencia que existió en el legislador sobre la crisis que deberían enfrentar las municipalidades, pues ya se esperaban cierres retiros de patentes comerciales, cierres de negocios, aumento del desempleo, y por consiguiente un golpe a la recaudación tributaria de los gobiernos locales y una disminución en sus capacidades para la correcta gestión administrativa y prestación de servicios a los contribuyentes.

- **7, 64% de pymes en Costa Rica cerró debido al efecto de la pandemia del Covid-19.**

(Ruiz, 2020) publicó en la nota que para el 21 de octubre del año anterior habían cerrado ya al menos 7,64% de pymes en nuestro país, de las cuales un 61% eran microempresas.

Conforme los pasan las semanas se acentúan con mayor fuerza las complicaciones económicas que el virus SARS-CoV-2 ejerce sobre las empresas, siendo las más susceptibles siempre las MiPymes.

El principal motivo de cierre que señalaron los afectados fue la paralización en las ventas, con una incidencia de un 61,5%, mientras que un 30,7% señaló la disminución de los ingresos como el detonante del cierre y un 7,6% la imposibilidad de encontrar cómo mantener la operación (Ruiz, 2020, párr. 4).

La estadística surgió de una encuesta realizadas a 170 empresarios, de los cuales un 90% afirmó sufrió afectaciones por las medidas de cierre decretadas por el gobierno; el 61% de los empresarios que cerraron sus negocios se catalogaban como microempresas y de ellos, el 84,6% expresó que la causa directa del cierre se debió a la pandemia.

Dentro de toda esta problemática que se describe debe resaltarse el hecho de que cada una de las empresas que cierran es sinónimo de aumento en la problemática social del país al ingresar

más personas a condición de riesgo social y reduciendo los ingresos del Estado por concepto de tributos, entre ellos el de licencias comerciales de las municipalidades.

- **(Rodríguez, 2021) destaca algunas acciones fundamentales para aminorar las afectaciones de la pandemia**

El expresidente Miguel Ángel Rodríguez, publicó el día 21 de julio del año anterior un artículo para el periódico Crhoy.com, en él, hace referencia al conjunto de afectaciones a nivel de empleabilidad, no obstante, en el conjunto de sus análisis finales, vislumbra un futuro desgarrador para algunas empresas que se enfrentan en la batalla contra el Covid-19 y sus efectos:

Desdichadamente habrá empresas no viables para el futuro, por lo que los problemas de liquidez y solvencia deberán atenderse solo para las que sean viables a mediano plazo. Ya los tribunales dedicados a la liquidación de empresas no dan abasto, por lo que será necesario fortalecer su capacidad de acción y efectuar las reformas que OCDE ha recomendado (Rodríguez, 2021, párr. 10).

El autor presenta una realidad para el sector empresarial no muy prometedora, su acción no fue otra cosa que un llamado al gobierno para que enfocara sus esfuerzos en el rescate de aquellas empresas que mostraran las mayores probabilidades de supervivencia, cuando menos la capacidad de resistencia a mediano plazo; esto implica la existencia de una regla que pocos quisieron aceptar, pero que la pandemia impuso desde su inicio, únicamente sobrevivirán los más fuertes.

Resalto que lo dicho por el expresidente probablemente no esté mal, pues en un país como el nuestro, con índices de endeudamiento alarmante y con el cierre de empresas que supone menos

ingresos, no queda duda de que el camino más sensato es enfocar los pocos recursos que tenemos a disposición para el rescate de las empresas que puedan sostenerse por un tiempo mayor.

Por otro lado, en el mismo artículo (párr. 14) calificó de inaceptable la posición del país en el Foro económico Mundial en temas de tramitología y tiempos para permisos gubernamentales, por lo que hizo un llamado a disminuir la burocracia y así poder generar la creación de nuevas empresas de una forma más sencilla, económica y ágil.

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación temporal

La investigación se desarrollará en un intervalo de tiempo ubicado entre el mes de junio del año 2020 al mes de julio del año 2021.

Delimitación geográfica

La investigación se realizará en las instalaciones de la Municipalidad del cantón de Montes de Oro en la provincia de Puntarenas, 200 metros Este del Banco Nacional.

1.1.3 Justificación

La justificación de toda investigación debe responder a preguntas básicas como ¿cuál es la motivación para dicha investigación?, ¿a quiénes va dirigida la investigación?, ¿qué beneficios representa la investigación?, ¿cuál es la factibilidad de llevar a cabo la investigación? (Prieto & Herminio, 2018)

Esta investigación se realiza con base en la detección de problemas en la eficiencia del manejo de los departamentos encargados del cobro y fiscalización de patentes municipales del cantón de Montes de Oro, con la certeza de que se ahondará en las diferentes aristas que están relacionadas con el incremento en la morosidad.

El propósito fundamental es comprender el problema desde su génesis para determinar las acciones necesarias para subsanar las falencias que presente el sistema; además de ello, esta

investigación busca establecer el impacto generado por la pandemia del Covid-19. De manera que se tomen las medidas correctas para reducir el daño financiero y cuanto antes ejecutar actividades correctivas e implementar procesos de mejora continua, con lo que se espera una mayor eficiencia en términos financieros y una mejor oferta de servicios.

De conveniencia

Como propósito de esta investigación se tiene determinar las acciones correctivas necesarias para el saneamiento de las finanzas municipales y la incorporación de plan de mejora continua que permita el incremento en la eficiencia del departamento encargado del cobro de patentes municipales y la disminución de los efectos económicos que ha ocasionado la pandemia del Covid-19.

De relevancia social

Como ciudadanos, cada persona tiene cuota de responsabilidad en la búsqueda del bien común; esto toma relevancia cuando existe la consciencia de que quienes participan activamente en una sociedad debe velar por el desarrollo de su comunidad, lo que implica el cuidado de las finanzas públicas y la continua búsqueda de una mayor eficiencia en la prestación de servicios por parte de los gobiernos locales. Además, la pandemia del Covid-19 se ha convertido en una problemática que ha derribado la economía, generando problemas económicos aún mayores para la sociedad que repercute en los índices económicos municipales.

De implicaciones practicas

Colaborar en la determinación de las principales deficiencias que están ocasionando el aumento en los índices de morosidad y la creación de un plan de medidas correctivas que permitan sanear las finanzas públicas, incluyendo además un plan de contingencia contra los efectos de la pandemia ocasionada por el Covid-19.

De valor teórico

Esta investigación permite la aplicación de conocimientos adquiridos en las distintas áreas comprometidas con el sector financiero institucional, lo que tendrá como propósito colaborar con una mayor extensión de conocimiento y retroalimentación.

De utilidad metodológica

Entregar a la alcaldía, en su papel de gerencia municipal y a la jefatura de gestión de servicios, quien desempeña la gestión de cobros de la municipalidad de Montes de Oro los resultados de la investigación con las correspondientes propuestas que permitirán subsanar las deficiencias en la gestión de cobros de patentes del gobierno local y sus respectiva fiscalización, además de las acciones recomendadas para la contención del impacto ocasionado por el Covid-19 y una serie de prácticas orientadas a la mejora continua.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Según (Hernández Sampieri et al., 2014), conviene realizar el planteamiento del problema que se pretende estudiar mediante una o varias preguntas, esto con el fin de minimizar distorsiones poder presentarla de manera directa (p.38).

Encontrarnos con un problema o situación que debe ser resuelta es lo que nos lleva al planteamiento de la pregunta de investigación, esta es la manera más eficiente de plantear el problema de manera que nos lleve a la búsqueda de una solución de manera precisa; dicho lo anterior y en complemento con el tema de investigación, surge la siguiente pregunta:

¿Cuál ha sido el impacto económico generado por la pandemia del Covid-19 en la morosidad del tributo de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro y cuáles son las principales deficiencias estructurales que han permitido el aumento de este indicador?

1.3 OBJETIVOS

Los **objetivos** deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas —es decir, susceptibles de alcanzarse (Tucker, 2004)—. *Son las guías del estudio* y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Al redactarlos, es habitual utilizar verbos y derivados del tipo: “describir”, “determinar”, “demostrar”, “examinar”, “especificar”, “indicar”, “analizar”, “estimar”, “comparar”, “valorar” y “relacionar” respecto de los conceptos o variables incluidas” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 37).

1.3.1 Objetivo general

Determinar el impacto económico generado en las finanzas de la Municipalidad de Montes de Oro por causa de la pandemia del Covid-19, específicamente en el rubro de patentes comerciales en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y establecer las oportunidades de mejora estructurales.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analizar las variaciones presentadas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021.
- b) Determinar una comparación entre las variaciones obtenidas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y el comportamiento en dichos índices en periodos anteriores.

- c)** Analizar las deficiencias que presenta el sistema de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro y determinar sus oportunidades de mejora estructurales.
- d)** Implementar una propuesta de mejora integral para el sistema de gestión de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro, que permita mejorar sus indicadores financieros mediante la optimización estructural y procesal.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Se desarrollará esta etapa de la investigación mediante 3 subdivisiones de trabajo, estas son: el marco teórico, conceptual y contextual.

2.1 MARCO TEÓRICO

Construir el marco teórico no es tarea sencilla, pero su importancia es trascendental en la elaboración correcta de una investigación, sin que se note disociaciones entre sus elementos teóricos, como bien los describe (Ramos, 2018) a continuación:

No puede haber ningún indicador, concepto, categoría a estudiar que no se encuentre correctamente enunciada y definida en el marco teórico. Cuando hablo de dimensión conceptual me refiero a la definición de cada uno de los elementos teóricos que vamos a emplear para analizar el objeto de estudio, así como la explicitación y explicación de las distintas relaciones que se establecen entre ellos (Ramos, 2018, p. 17).

Es trascendental entender este apartado de la investigación como parte de la base que dará sostén a la estructura completa de la investigación, pues bien los indica (Ramos, 2018) cuando identifica el marco teórico como una guía, además de otorgar el soporte conceptual:

[...] el marco teórico constituye una de las partes fundamentales de la investigación, sobre todo porque constituye la guía y el soporte conceptual de los diferentes elementos y relaciones a investigar (Ramos, 2018, p. 24).

Concluimos entonces en la necesidad imperativa de desarrollar este apartado de la forma más clara y congruente posible, pues el conocimiento que aporta esta etapa es altamente relevante.

2.1.1 Importancia de un Manejo Eficiente de los Tributos Municipales

Dentro de las instituciones autónomas de Costa Rica se encuentran las municipalidades, las cuales se constituyen como gobiernos locales y son las responsables del desarrollo de cada cantón; sus ingresos están definidos por los tributos municipales, donde figura el impuesto por patentes municipales, tal como se detalla en el artículo 78 del (Código Municipal, 1998).

Ahora bien, respecto a la importancia del cobro eficiente de los tributos, la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República menciona:

La efectiva gestión de cobro de los tributos municipales, orientadas a mejorar los niveles de recaudación y a minimizar los niveles de morosidad y el riesgo de la prescripción de las cuentas pendientes de cobro, resulta fundamental para lograr una sostenibilidad financiera institucional y un impacto positivo en la prestación de los servicios a los ciudadanos en procura del desarrollo cantonal
(Rojas et al., 2021, p. 1).

Se requiere comprender que el pago de los tributos y la gestión eficiente de los fondos públicos son actividades fundamentales que generan beneficios en ambas direcciones, podemos verlo, si se quiere, como una suerte de relación mutualista, donde una parte colabora con la otra y ambas logran crecer y desarrollarse de forma óptima. Dicho de otra manera, el municipio requiere de los tributos para su correcto funcionamiento y óptimo desarrollo (pago de planillas, servicios públicos, ampliación de servicios, desarrollo de tecnologías, implementación de nuevas políticas de desarrollo humano, etc.), y gracias a ello los ciudadanos de un cantón pueden acceder a la prestación óptima de servicios municipales (seguridad, desarrollo urbano ordenado, ornato, infraestructura pública, atracción de inversión, etc.).

2.1.2 Autonomía Municipal

Mediante (Sala Constitucional del Poder Judicial, 1999) encontramos ampliamente definido el principio de autonomía municipal (p. 12); el mismo considera que las municipalidades están en completa libertad de elegir lo relativo al ordenamiento y organización de cada cantón, lo cual incluye las áreas política, normativa, tributaria y administrativa. A continuación describo brevemente lo mencionado en la sentencia 05445-99 (p. 13): (Sala Constitucional del Poder Judicial, 1999)

- **Autonomía política:** permite elegir las propias autoridades, a través de elecciones populares, representativas y democráticas.
- **Autonomía normativa:** esta característica le brinda al municipio la posibilidad de establecer vía reglamentos internos la forma que considere más oportuna para la regulación de su organización interna, su funcionamiento y los servicios que brinda.
- **Autonomía tributaria:** implica independencia de las municipalidades no solo para la creación de tributos, sino también para la modificación, extinción o exención de los mismos, sin olvidar que para este tipo de acciones, aunque gozan de autonomía, es requisito someterlo a la aprobación de la Asamblea Legislativa, la cual en última instancia deberá generar un proyecto de ley que establezca en firme lo solicitado por el municipio. A este tipo de autonomía se le llama también potestad impositiva.
- **Autonomía administrativa:** para la comprensión de este concepto es necesario entender que el órgano fundamental del ente territorial es el pueblo como cuerpo electoral, el cual mediante elecciones democráticas, libres y representativas

incluidas dentro del principio de autonomía política puede determinar sus propias autoridades locales, las cuales gozan de completa independencia de los Poderes Ejecutivo y Legislativo; por consiguiente, cuando el pueblo elige sus autoridades locales realmente está eligiendo planes de gobierno independientes del partido gobernante, con sus propios planes de inversión, de recaudación, con presupuestos autónomos que deberán ser elaborados tomando en cuenta las necesidades propias del territorio cantonal.

2.1.3 Tributos Municipales

(Código Municipal, 1998), en su artículo 77 establece la potestad municipal para proponer sus propios tributos, además de fijar las tasas y precios de los servicios municipales, claro está no lo puede realizar de manera libre, pues toda modificación de lo anterior deberá ser autorizado mediante ley por la Asamblea Legislativa. El mismo código le facilita a las municipalidades la potestad de ejercer los mecanismos necesarios para la fiscalización de los tributos y para generar las acciones necesarias para el cobro de los mismos.

Si bien es cierto, la creación y modificación de los tributos municipales está supeditada a la aprobación del Legislativo mediante la respectiva emisión de ley, existe un principio llamado **“excepción al principio de iniciativa legislativa”** (*Tipos de Tributos Municipales y su Origen*, 2010), el cual indica que en materia tributaria municipal la Asamblea Legislativa debe limitarse únicamente al tutelaje, pues toda iniciativa en materia tributaria de los municipios es pertenece únicamente al Concejo Municipal respectivo, lo cual, en definitiva prohíbe al Legislador conocer, aprobar o modificar tributos sin que previamente hayan sido fijados por el Concejo Municipal correspondiente.

Tributariamente solo existe un escenario en el que tanto el Ejecutivo como el Legislativo puede tomar iniciativa sobre los tributos municipales, no obstante, dicha iniciativa no tiene que ver con la creación o modificación de estos, sino con la forma en que se recaudan; pero es importante aclarar que, aunque existe este mecanismo de acción ninguna gestión de este tipo puede ser ejecutada sin una consulta previa a todos los municipios existentes.

Tomando en cuenta el régimen municipal de manera general, es necesario aclarar que únicamente existen dos formas de creación de leyes tributarias, según (*Tipos de Tributos Municipales y su Origen*, 2010), una es mediante iniciativa directa de cada municipio interesado, o mediante ley ordinaria, la cual crearía tributos globales, por ejemplo, el de patentes comerciales o de licores, claro está con previa consulta los gobiernos locales.

Dicho todo esto, con respecto los tributos municipales, el (Código Municipal, 1998) indica en su artículo 78 que los mismos deben ser cobrados por periodos vencidos a excepción de las patentes municipales, las cuales deberán pagarse por adelantado y su cobro podrá ser cancelado en forma fraccionada si el Concejo así lo estima conveniente; el atraso en el pago de los tributos constituirá multas e intereses moratorios calculables según el Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

Además, el artículo 79 señala que podrá constituirse hipoteca preferente sobre los respectivos inmuebles en caso de impago. El artículo 83 menciona como base para la determinación de las tasas y precios de los servicios el costo más un 10% de utilidad.

Dentro de la administración tributaria existe el término de prescripción de la deuda, lo cual se establece en el artículo 82 del Código Municipal; este indica que cualquier tributo que se adeude prescribirá al cumplir cinco años, no obstante, aquel funcionario que permita la prescripción del

tributo deberá responder por su propio pago. Esta es una excelente herramienta que permite a cualquier gerente implementar acciones de mejora dirigidos a una gestión eficiente de cobro.

- **Patentes municipales comerciales (licencias municipales):** el artículo 88 del Código Municipal establece que los interesados en desarrollar una actividad lucrativa deben solicitar su respectiva licencia, por la cual se le impone un impuesto que debe ser cancelado por adelantado y se cobrará por el tiempo que ejerza dicha actividad o que posea la licencia, independientemente de que ejecute la actividad lucrativa o no.

Según el artículo 90 bis, la licencia comercial puede ser retirada por decisión unilateral en caso de que el patentado adeude dos o más periodos (trimestres), sin importar si son consecutivos o alternos; además de ello, se le impondrá una multa siempre y cuando medie arreglo de pago y se apegue a una serie de conductas establecidas en el párrafo 2 de este mismo artículo.

Las licencias para la venta de licores no están contenidas dentro del rubro de licencias comerciales, pues se rige por una ley especial y no son otorgadas por la administración sino por el Concejo Municipal.

2.1.4 Autoridades Municipales

El gobierno municipal, tal como lo indica el artículo 12 del Código Municipal, está compuesto por dos elementos: la Alcaldía y el Concejo Municipal.

Para efectos de esta investigación será de mucha importancia definir e identificar las principales funciones de quienes conforman el gobierno local, pues contrario a lo que muchas personas piensan, el alcalde únicamente se encarga de las funciones administrativas, y en muchas de las ocasiones se limita a ejecutar los acuerdos del órgano colegiado deliberativo municipal.

Consejo Municipal

Dentro de las atribuciones del Concejo que tienen relación con las tarifas, precios y tasas que establece la municipalidad, además de su respectiva gestión de cobros están las siguientes:

- Acordar los presupuestos y aprobar las contribuciones, tasas, y precios que se cobren por los servicios municipales, así como proponer los proyectos de tributos municipales, así como proponer los proyectos de tributos municipales a la Asamblea Legislativa.
- Dictar los reglamentos de la Corporación.
- Mediante reglamentos, organizar la prestación de los servicios municipales.
- Conocer los informes de auditoría o contaduría, según el caso, y resolver lo que corresponda.

Dichas atribuciones están definidas en el artículo 13 del Código Municipal, Ley 7794 del 27 de abril de 1998; como vemos el deliberativo tiene en sus obligaciones la creación de reglamentos que regulen los procesos corporativos, además del monto de los tributos que la municipalidad pone al cobro de los contribuyentes, por lo que corresponde al máximo jerarca de la administración municipal el cumplimiento de lo estipulado en los reglamentos creados por el Concejo y la fiscalización de que se cumplan cada uno de ellos.

Ahora bien, en relación con las disposiciones establecidas como atribuciones y obligaciones para la figura de la Alcaldía, máxima figura administrativa del gobierno local, lo siguiente es lo establecido por (Código Municipal, 1998) en su artículo 17:

- Ejercer las funciones inherentes a la condición de administrador general y jefe de las dependencias municipales, vigilando la organización, el

funcionamiento, la coordinación y el fiel cumplimiento de los acuerdos municipales, las leyes y los reglamentos en general.

- Rendir al Concejo Municipal, semestralmente, un informe de los egresos.
- Presentar los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el Plan de desarrollo municipal, ante el Concejo Municipal para su discusión y aprobación.
- Proponer al Concejo la creación de plazas y servicios indispensables para el buen funcionamiento del gobierno municipal.
- Nombrar, promover, remover al personal de la municipalidad, así como concederle licencias e imponerle sanciones; todo de acuerdo con este código y los reglamentos respectivos.
- Cumplir las demás atribuciones y obligaciones que le correspondan, conforme a este código, los reglamentos municipales y demás disposiciones legales pertinentes.

Existe como vemos, una separación de poderes equilibrada, que le garantiza a los ciudadanos un sistema de pesos y contrapesos similares a los existentes a nivel nacional entre los poderes Legislativo y Ejecutivo: ésta garantía es posible a través de nuestro sistema de elección popular, el cual es democrático y representativo.

2.2.5 Transformación del Perfil de la Plaza de Gestor de Servicios

Mediante el capítulo II de la Sesión Extraordinaria N. 16-2012, de fecha 19 de setiembre del 2012, el Concejo Municipal aprobó en forma definitiva el Plan Anual Operativo y el Presupuesto Ordinario para el año 2013, dentro de dicho acuerdo se encontraba la solicitud por

parte del alcalde de turno para la transformación del perfil de la plaza de Gestión de Servicios de la municipalidad, para así de grado bachiller a grado de licenciatura.

El alcalde de turno hizo esta solicitud al Concejo de entonces justificando que las necesidades del cargo suponían mucha responsabilidad y una carga elevada de funciones para el grado de bachiller, las funciones definidas en el perfil de Gestor de Servicios son las siguientes:

- Asesorar al alcalde y a las demás dependencias, en asuntos administrativos de interés y resolver las consultas que se le formulen en materia de servicios municipales, tales como Servicio de Recolección de Basura, Acueducto Municipal, Mantenimiento de Cementerio, Terminal de Buses y Mercado Municipal.
- Organizar y planear actividades sobre las acciones a realizar durante el año.
- Controlar procesos y procedimientos de todos los servicios municipales, tales como Servicios de recolección de Basura, Acueducto Municipal, Mantenimiento de Cementerio, Terminal de buses y Mercado Municipal.
- Coordinar y administrar los recursos humanos y financieros de su dependencia, para desarrollar eficientemente los proyectos y servicios municipales.
- Evaluar procedimientos y servicios con el fin de establecer acciones preventivas y correctivas que permitan el mejoramiento para la satisfacción del usuario.
- Elaborar y presentar informes de la unidad, al alcalde municipal.
- Ejecutar gestiones de cobro y tramitar arreglos de pago.

- Realizar análisis de comportamiento de los ingresos, para la actualización de las tasas a cobrar en relación a los servicios de basura, acueducto, mercados, cementerio y terminal, para la elaboración de los estudios tarifarios que el municipio requiera para estos servicios.
- Analizar los estudios que se presenten y ejecutar los trámites correspondientes.
- Atiende y resuelve consultas y tramita asuntos diversos presentados por los usuarios de los servicios.
- Realizar labores administrativas propias de la supervisión que realiza.
- Gestionar los suministros requeridos por el equipo de trabajo para ejecutar los procesos.
- Organizar y programar reuniones de personal, cuando es necesario y atender instrucciones superiores.
- Solucionar conflictos laborales y resolver problemas propios de su equipo de trabajo y con los usuarios.
- Tramitar asuntos administrativos derivados de la gestión como vacaciones, permisos y otros.
- Otras responsabilidades propias del cargo, o que tengan alguna vinculación entre los departamentos que se relacionan con esta unidad y las que sean encargadas por el alcalde municipal.

Las funciones descritas son, en teoría, las establecidas para el perfil del Gestor de Servicios, actualmente ocupada por la licenciada Tatiana Araya Araya; no obstante, no existe un Manual Descriptivo de Puestos en la organización, por lo que estas funciones no se encuentran establecidas

en un documento organizacional oficial, de hecho, la lista de las funciones fueron tomadas del acta de la sesión extraordinaria antes mencionada, de igual manera, la siguiente información fue tomada de un documento emitido el 16 de agosto del presente año por la Secretaria del Concejo, la Sra. Juanita Villalobos Arguedas, el cual certifica el contenido del acuerdo tomado por el Concejo en relación con la plaza de gestión de servicios.

Complejidad del Perfil

Las funciones se deben realizar con base en los procedimientos establecidos para cumplir con el proceso a cargo, por lo que debe aplicar, e interpretar reglamentos, leyes, procedimientos y demás estatutos, que le permitan al titular de la plaza realizar análisis técnicos a través de la aplicación de conceptos y principios teóricos de una disciplina específica.

Medición del Trabajo

La forma en que se definió la medición del trabajo se reduce a la presentación de informes periódicos y el resultado de logros y será supervisado por el alcalde municipal.

Esto podría generar inconvenientes, pues estamos hablando de una evaluación de tipo subjetiva, sin metas concretas y sin una escala de evaluación objetiva.

Supervisión Ejercida

Según el documento, la gestora de servicios ejercerá supervisión sobre el personal operativo, administrativo o técnico que pertenezcan a la Unidad de Gestión de Servicios.

Responsabilidad por Recursos Económicos

El titular de la plaza es responsable de atraer mayores ingresos y velar por la calidad de los servicios que presta la municipalidad.

Responsabilidad Sobre los Activos

Es responsable sobre el uso racional, custodia y protección de los equipos asignados, sean estos, computacionales, vehiculares, de oficina o materiales de cualquier tipo que se le entreguen para el desarrollo de sus funciones.

Condiciones de Trabajo

Las condiciones del trabajo son variables, debido a la naturaleza de sus funciones, la gestora municipal deberá realizar trabajos tanto de oficina como de campo, exponiéndose a lluvia, sol, viento, polvo y demás condiciones que puedan presentarse en la intemperie. Por lo anterior, la gestora de servicios debe acatar de manera estricta las normas de seguridad ocupacional.

Consecuencias del Error

Los errores que cometa la gestora municipal podrían tener consecuencias de todo tipo magnitud, siendo que en el peor de los casos podrían presentarse pérdidas económicas, retrasos en la prestación de servicios, afectación a los usuarios y a la imagen municipal. Además, por la naturaleza de sus funciones, podría hacer incurrir en errores tanto a sus superiores como a otros profesionales.

Competencias Genéricas del Puesto

- Planificación y organización.
- Sentido de la urgencia.
- Sociabilidad.
- Servicio al cliente.
- Atención al detalle.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa y creatividad.
- Integridad.
- Orientación al logro.

Competencias Técnicas Requeridas

- Elaboración de informes técnicos y administrativos.
- Programación de trabajo.
- Manejo y uso de Excel y otros paquetes informáticos.
- Reglamentos municipales.
- Procedimientos municipales.
- Manejo y usos de sistemas informáticos municipales.
- Apego a las normas y procedimientos relacionados con la gestión desempeñada.
- Desarrollar y gestionar los servicios municipales.

Formación

Se requiere grado de licenciatura o superior en cualquiera de las siguientes profesiones:

- Contaduría Pública
- Administración de Empresas
- Administración Pública
- Derecho
- Carreras afines a las anteriores

Experiencia

Se requiere al menos un año en labores similares.

Requisitos Legales

Estar incorporado al colegio de profesionales respectivo.

La primera impresión del perfil antes descrito genera la idea de que la administración de la Municipalidad de Montes de Oro no ha sido precisamente la más eficiente, pues la gestión de cobros, no es una actividad que por lo general se mezcle con otro tipo de actividades, de hecho, si la institución en definitiva requiere eficiencia podría pensar en invertir recursos y tiempo en estructurar un departamento de gestión de cobros desligado al de servicios; esto podremos analizarlo con más detalle más adelante en la investigación.

2.1.6 Transformación de Perfil de Plaza de Encargada de Patentes e Inspecciones Municipales

De acuerdo con (J. Villalobos, 2016), en el año 2015, mediante Sesión Extraordinaria N°14-15, de fecha 16 de setiembre del 2015, se aprobó el Plan Anual Operativo y el Presupuesto Ordinario para el año 2016, donde se incluyó dentro del presupuesto la transformación de la plaza de Encargada de Patentes e Inspecciones a Encargada del Servicio de Desarrollo Urbano; esto se justificó bajo el argumento de que el cantón había aumentado su desarrollo en los últimos años. Con la transformación de la plaza se implementó con el propósito de que además de sus gestiones anteriores, llevara a cabo nuevas gestiones tales como el trámite de visado de planos, permisos de construcción, gestiones de uso de suelo, alineamientos, movimientos de tierra, gestión de proyectos, implementación del Plan Regulador del cantón, entre otros.

Una vez más, se aclara que la municipalidad no cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos, lo que administrativamente es contraproducente, pues es muy difícil sentar responsabilidades y exigir resultados al no existir un documento oficial que contenga las especificaciones técnicas, responsabilidades, obligaciones y demás información de cada perfil; es decir, no hay un documento organizacional que determine con base en qué se evaluará a cada trabajador, no hay ningún documento en el que se establezcan metas ni responsabilidades claras y con esas circunstancias es difícil implementar sistemas de evaluación de personal y acciones correctivas y preventivas para mejorar la gestión de los departamentos.

2.1.7 Creación de la Ley para Apoyar al Contribuyente Local y Reforzar la Gestión Financiera de las Municipalidades, Ante la Emergencia Nacional por la Pandemia de Covid-19

En cuanto al pago de tributos municipales, (Ley Para Apoyar Al Contribuyente Local Y Reforzar La Gestión Financiera De Las Municipalidades Ante La Emergencia Nacional Por La Pandemia De Covid-19, 2020) estableció en su capítulo II lo referente a “las acciones municipales para apoyar al contribuyente”. En este apartado de la ley, se encuentra el artículo 12 que dictó una moratoria por concepto de patentes o licencias municipales, la cual regía a partir del trimestre en cobro al momento de la declaratoria de emergencia nacional por la pandemia de Covid-19 y se extendía hasta por tres trimestres; para acogerse a la moratoria los contribuyentes debían estar al día con el pago de la licencia en lo que respecta a los periodos previos a la declaratoria de emergencia nacional y además de eso debían demostrar la afectación de al menos un 20% en los ingresos brutos de su actividad lucrativa, entre otras cosas.

Además de lo anterior, el artículo 13 estableció, bajo las mismas condiciones que el artículo 12, una moratoria para el pago de tasas, precios públicos, servicios municipales, impuestos municipales y cánones para todo aquel contribuyente que pudiera demostrar una afectación de al menos un 20% en las declaraciones del impuesto sobre el valor agregado o que en caso de ser asalariado demostrare una reducción de jornada laboral, despido o suspensión del contrato.

También se contempló en la ley, propiamente en el artículo 14, una serie de medidas que daban apoyo a los contribuyentes que alquilaban locales administrados o bajo posesión del municipio ubicados en los mercados municipales, amparados en la Ley 2428, Ley Sobre el Arrendamiento de Locales Municipales, de 14 de setiembre de 1959; estas medidas eran la posibilidad de modificar el plazo de arrendamiento de 5 años por una única vez y la oportunidad

de reducir la tarifa de alquiler hasta un 50%, siempre y cuando se garantizara el pago de los servicios básicos necesarios para su operación correcta.

Pareciera que con este tipo de acciones los contribuyentes tenían suficientes herramientas para hacer frente a la pandemia, sin embargo, el legislador tomó en consideración el hecho de que los municipios, al ser gobiernos locales con autonomía tributaria, política, administrativa y normativa podrían presentar realidades distintas una de otra, por lo que adicionó los artículos 16 y 17 que les permitió a las municipalidades ajustar cada uno de los beneficios expuestos en los artículos 12, 13 y 14 a sus particulares posibilidades, de manera que se apoyara a los contribuyentes tanto como fuera posible pero sin arriesgar los ingresos mínimos para el correcto funcionamiento de la institución y el pago oportuno de las obligaciones presupuestarias. Dicho esto, (Ley Para Apoyar Al Contribuyente Local Y Reforzar La Gestión Financiera De Las Municipalidades Ante La Emergencia Nacional Por La Pandemia De Covid-19, 2020) dicta en sus artículos 16 y 17 lo siguiente:

ARTÍCULO 16- Arreglos de pagos. Se autoriza a las municipalidades y los concejos municipales de distrito, según corresponda, la posibilidad de ofrecer a sus contribuyentes, durante el 2020, arreglos de pago por un plazo hasta de veinticuatro meses, para que cancelen sus obligaciones por concepto de tasas, precios públicos, servicios municipales, impuestos y cánones por concesión. Ante ello, se deberán dictar las regulaciones internas que definan las condiciones de dichas facilidades de pago.

ARTÍCULO 17- Ampliación de los plazos. El concejo municipal o concejo municipal de distrito, ante la solicitud por parte de la

administración municipal, podrá aprobar la ampliación, hasta por tres meses, de los beneficios dispuestos en los artículos 12, 13 y 14 de esta ley. Dicha ampliación necesariamente tendrá que sustentarse en un análisis técnico financiero del presupuesto y de la realidad económica de cada cantón, esto para asegurar que no se pone en riesgo la operación de la municipalidad y la prestación de los servicios.

El Poder Legislativo fue sensato al incorporar estos artículos, pues de tal forma las municipalidades que se encontraban financieramente comprometidas previo a la pandemia no se vieron atadas de manos con la creación de esta ley, protegiendo así la potestad de las autoridades municipales para determinar cuál sería la propuesta viable con mayor sentido de racionalidad de acuerdo con sus condiciones particulares. No obstante, es necesario comprender que en aquellas municipalidades comprometidas financieramente la colaboración que se podría entregar a los contribuyentes sería considerablemente menor que el beneficio al que podrían acceder aquellas personas que desempeñaban actividades económicas en territorio de municipalidades con mayor estabilidad y solvencia.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Morosidad:

Práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación (*Morosidad - Definición, qué es y concepto*, 2016, párr. 1).

2.2.2 Pandemia:

Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región (ASALE & RAE, s. f.).

2.2.3 Virus del SARS-CoV-2:

Virus que causa una enfermedad respiratoria llamada enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19). El SARS-CoV-2 es un virus de la gran familia de los coronavirus, un tipo de virus que infecta a seres humanos y algunos animales. La infección por el SARS-CoV-2 en las personas se identificó por primera vez en 2019. Se piensa que este virus se transmite de una persona a otra en las gotitas que se dispersan cuando la persona infectada tose, estornuda o habla. Es posible que también se transmita por tocar una superficie con el virus y luego llevarse las manos a la boca, la nariz o los ojos, aunque esto es menos frecuente. Hay estudios de investigación en curso sobre el tratamiento de la COVID-19 y la prevención de la infección por el SARS-CoV-2. También se llama coronavirus 2019-nCoV y coronavirus del síndrome respiratorio agudo grave de tipo 2 (*Definición de SARS-CoV-2 - Diccionario de cáncer del NCI - Instituto Nacional del Cáncer*, 2021, párr. 1).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Este apartado de la investigación está definido para el conocimiento histórico de la organización en la que se lleva a cabo el estudio de interés, por ello, ahondaremos en la información institucional y sus antecedentes.

2.3.1 Antecedentes de la organización

- **Nombre:** Municipalidad de Montes de Oro.
- **Ubicación:** 200 metros este de la agencia del Banco Nacional, ubicada en el distrito de Miramar, cantón Montes de Oro, Puntarenas.

- **Historia**

Lo que hoy conocemos como el cantón de Montes de Oro fue inicialmente tierra perteneciente al cantón de Puntarenas, el cual tuvo fundación en el año 1862 al amparo de la ley N°22 del 4 de noviembre.

Fue bajo la administración de don Alfredo González Flores, quien ejerció la presidencia de Costa Rica en el periodo 1914-1917, que se crea el cantón de Montes de Oro mediante la ley N°42 del 17 de julio de 1915, constituyendo así una nueva unidad administrativa segregada del cantón de Puntarenas.

La primera sesión del Concejo Municipal de Montes de Oro se lleva a cabo en el mismo mes que fue constituido, con los señores Leonardo Jiménez Sánchez, Rafael Quirós, Rafael Fonseca y José María Agüero Gómez como regidores propietarios y en calidad de secretario municipal don Jorge Antonio González Badilla.

En los montes que conforman el cantón se encuentran grandes yacimientos de riqueza aurífera, los cuales fueron descubiertos por don José de los Santos González, y esto dio origen a las minas de oro de Providencia, Montezuma y Bellavista; a esto se le debe el nombre que recibe el cantón.

El área territorial del cantón es de 246,85 Km², y actualmente su división comprende 3 distritos, los cuales se desglosan en la siguiente tabla.

Tabla 2*Áreas por distrito*

Distrito	Área Km ²
Miramar	110,64
Unión	78,33
San Isidro	57,88

Fuente: (Montes de Oro, 2012)

El De los anteriores distritos, Miramar tiene el título de cabecera cantonal; el distrito de la Unión comprende la zona alta del cantón, donde la economía se concentra en el desarrollo del sector primario, y por le contrario, el distrito de San isidro se ubica en la zona más baja, donde el principal desarrollo de la economía se sostiene en el sector de servicios, con excepciones del sector agropecuario.

Históricamente la municipalidad de Montes de Oro ha enfrentado problemas financieros, los recursos económicos han sido limitados y la capacidad para generar riqueza escaza, los motivos van desde problemas en la infraestructura vial y de telecomunicaciones hasta deficiencias en a nivel administrativo.

- **Misión y Visión:** la municipalidad en su página web (*Misión y Visión*, 2012) menciona lo siguiente:

Misión

Procurar la prestación de servicios eficientes, garantizándoles a los usuarios que los ingresos recaudados se inviertan para mejorar la calidad de estos, propiciar una amplia participación ciudadana, el respeto del marco jurídico que nos rige y buscar alianzas

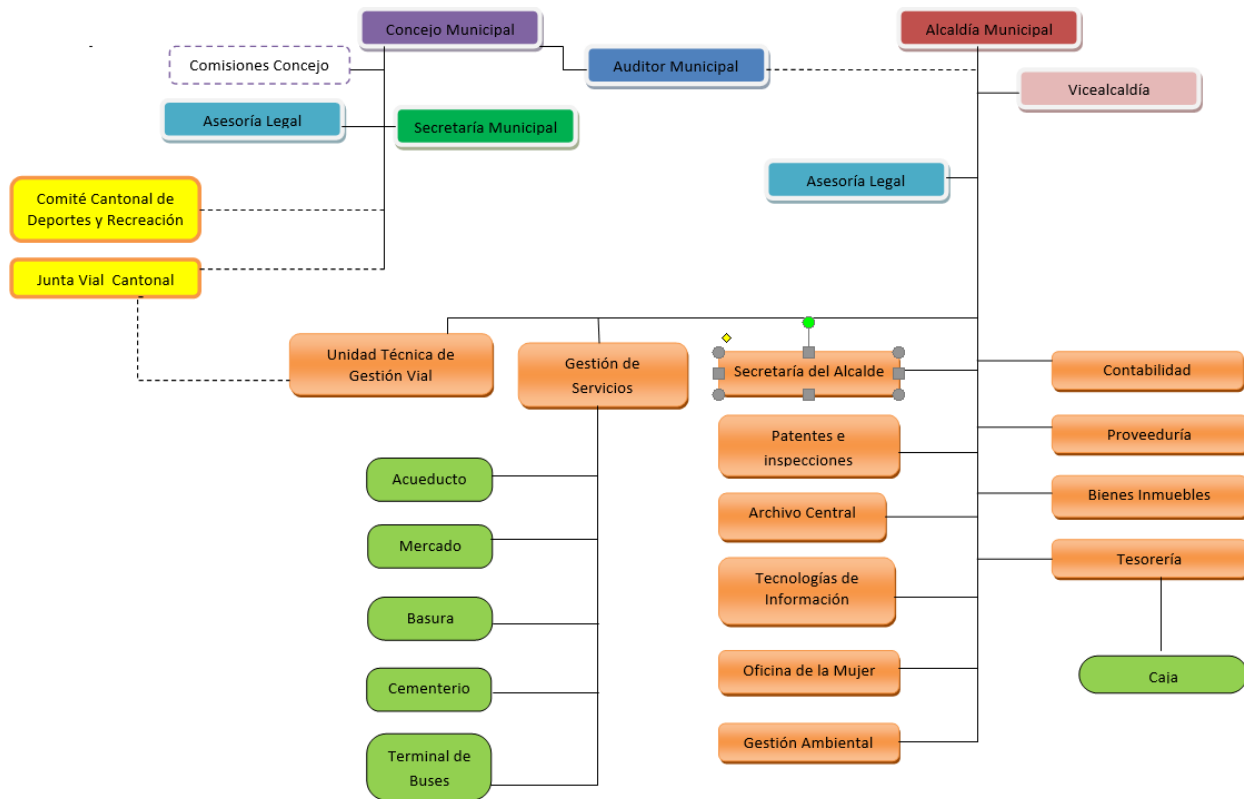
estratégicas, para fomentar el progreso y desarrollo del cantón
(*Misión y Visión*, 2012, párr. 1).

Visión

Constituirse en un verdadero gobierno local, capaz de fomentar el desarrollo integral del cantón, mediante una eficiente gestión administrativa, fomentando una amplia participación ciudadana y prestando servicios de calidad, que garanticen a los habitantes una mejor condición de vida (*Misión y Visión*, 2012, párr. 2).

Figura 3

Organigrama de la empresa



Fuente: Vicealcaldesa de Municipalidad de Montes de Oro

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Según (Durán et al., 2017), el marco metodológico se refiere a aquel procedimiento que se selecciona para alcanzar los objetivos, es decir, se refiere al cómo se harán las cosas para conseguir los objetivos planteados en la investigación. El enfoque metodológico empleado en una investigación puede ser de tipo cualitativo, cuantitativo o mixto (p. 28).

Siguiendo la idea anterior, se debe resaltar que se debe ser cuidadoso en la elaboración del marco metodológico, pues, se requiere detenimiento y un planteamiento correcto que permita conseguir los resultados idóneos para el alcance de los objetivos y por ende una congruente resolución a la interrogante planteada.

3.1 ENFOQUE

Esta investigación tiene como base un enfoque metodológico de tipo cuantitativo, puesto que lo que se requiere es abordar los datos financieros existentes con el fin de demostrar vía proyecto teórico la existencia de una afectación real en los índices financieros de la gestión de cobros por concepto de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro, y con ello, determinar las deficiencias estructurales dentro de la gestión de cobros.

Lo anterior porque según (Durán et al., 2017), el principal interés de este tipo de enfoque es la analizar un determinado tema tomando como base el uso de datos numéricos y estadísticos (p.28).

No olvidemos que los enfoque deben partir de una correlación dialéctica, en la que todos los objetos, procesos y fenómenos se relacionan, manteniéndose además en movimiento y cambio, así descrito por (Hernández et al., 2018).

Este proyecto de investigación, al estudiar temas relacionados con los índices de gestión de cobros del tributo correspondiente a patentes comerciales debe emplear datos numéricos y estadísticos, los cuales permitirán determinar de manera objetiva y concreta el impacto real que ha

ocasionado la pandemia del Covid-19; de igual manera, se debe ser objetivo en el estudio de los indicadores, y los contextos que han acompañado los resultados año con año, pues es necesario separar los datos numéricos obtenidos que han sido resultado de problemas estructurales propiamente de la gestión de cobros de los datos que se han visto afectados por el golpe económico de la pandemia; únicamente este tipo de análisis nos podrá evidenciar el impacto real que ha tenido la pandemia en el área de estudio de esta investigación.

(Arauz, 2021) considera en su tesis que es “...necesario utilizar el alcance explicativo, correlativo, partiendo que la investigación tiene un enfoque cuantitativo y cuya finalidad es poder determinar las mediciones concretas que permitan explicar y justificar por qué es conveniente el proyecto en términos económicos y por otra parte podrá correlacionar la generación que se puede obtener con respecto al ahorro monetario que conlleva la oportunidad de generar su propia electricidad, y como sus flujos de caja pueden mejorar si todos los otros factores que intervienen encuentran su mejor desempeño...(p.90)”. Podríamos aplicar el pensamiento de Arauz en esta investigación considerando que este estudio, al igual que el de ella, parte de un enfoque cuantitativo, por lo que es necesario que a partir de los datos numéricos se trabaje en conseguir la explicación concreta de los resultados encontrados y generar una correlación cercana entre los beneficios económicos que conllevarían las mejoras estructurales que resulten del presente estudio.

3.2 ALCANCE

(Durán et al., 2017) expone algunas características que se encuentran implícitas dentro de la pregunta de investigación, características que a su vez delimitan el alcance del estudio, estas son:

- La pregunta apela a un conocimiento relevante en el área de estudio en el que se delimita.
- La pregunta tiene que ser valiosa para contribuir al conocimiento del caso que se estudia.

- La pregunta posee función metodológica central, es decir, ella misma guía la investigación.

Con respecto a la investigación de tipo cuantitativo, a continuación, se desarrollan los alcances según (Durán et al., 2017):

Alcance descriptivo

Como su nombre lo indica, cuando hablamos de alcances descriptivos no es más que la descripción de situaciones determinadas a las que se somete el objetivo del estudio y se acompaña de mediciones de este en todos sus entornos. Es decir, inicialmente se establecen diversos cuestionamientos y se realizan evaluaciones, dejando constancia en forma descriptiva de características y propiedades del objeto de estudio.

Alcance exploratorio

Describe situaciones poco investigadas, o contextos de temas poco analizados, de manera que se recolecta información individual o grupal, con el objetivo de evaluar su comportamiento bajo ciertos contextos o entornos; sin embargo, aunque este alcance explora las características y desempeño de conceptos bajo ciertas condiciones, no se emite criterio comparativo entre diversas actividades.

Alcance correlacional

Este tipo de estudio analiza la relación entre dos o más variables.

Este tipo de alcance es importante porque ayuda a determinar el grado de influencia que existe entre una variable y otra; es decir, que por medio de la observación del comportamiento de unas variables podemos prever el comportamiento de otra variable, siempre que exista una vinculación entre ellas.

Alcance explicativo

El centro de interés de este tipo de diseño tiene que ver con la explicación del por qué se origina el hecho, pretende dar cuenta de bajo qué circunstancias ocurren los fenómenos a explicar. En otros términos, releva información acerca de las relaciones entre dos o más variables y así se responde al por qué de los sucesos. Interesa destacar que este tipo de diseño es el más estructurado, incorpora elementos propios de los diseños exploratorios y descriptivos (Durán et al., 2017).

Según el párrafo anterior, este alcance pretende establecer las relaciones entre diversas variables y estudiar los motivos que inciden en ellas para obtener determinados resultados, de la misma forma, intenta descubrir estadísticamente la regularidad con la que se presentan los diversos resultados y con base en esto establecer las generalidades del estudio, las cuales, terminarán por definir las causas de los resultados obtenidos.

Tomando en cuenta el tema de esta investigación, se define que por medio de los alcances correlacionales y explicativos podemos determinar la relación existente entre las diversas variables, contextos y situaciones que han desembocado en una gestión de cobros con índices cada vez más preocupantes en el rubro de patentes comerciales. Existen, por ejemplo, múltiples variables estructurales que pueden estar afectando estos indicadores económicos, tal es el caso de la falta de reglamentos actualizados de patentes, la ausencia de un departamento de cobros bien estructurado, el deficiente seguimiento que se le da a la lista de morosos, entre otros; y por parte de los contextos o situaciones podríamos pensar en la pandemia del Covid-19 o una posible crisis económica municipal, solo por citar dos ejemplos.

3.3 DISEÑO

Existen diversos tipos de diseños que pueden ser empleados en la investigación, sin embargo, debe seleccionarse correctamente el más conveniente, pues de esta elección dependerá el plan que permitirá obtener toda la información necesaria para el estudio y obtención de los resultados requeridos; todo esto con el fin último de dar respuesta a nuestro objeto de estudio.

El término **diseño** se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Hernández Sampieri et al., 2014). Según el autor, el tipo de diseño elegido es crucial, pues cada uno tiene sus propias características, y dependerá de una selección correcta que el estudio pueda tener mayores posibilidades de generar conocimiento.

Dentro de los tipos de diseños existentes para investigaciones con enfoques cuantitativos encontramos los experimentales, y dadas las características del tema que se investiga, se determina que la mejor elección de diseño es el no experimental.

3.3.1 Diseños no experimentales

(Hernández Sampieri et al., 2014) define este diseño como aquel en el que no se manipulan las variables de manera deliberada, dicho de otra manera, no se varían de manera intencional las variables independientes con el propósito de notar su efecto sobre otras variables, analizando así el comportamiento de las situaciones tal y como se dan en su contexto natural, sin alteraciones (p. 152); por así decirlo, en lugar de experimentar con situaciones alteradas y ficticias, se evalúan las situaciones existentes y los resultados que generan, sin intervención directa del investigador.

Los diseños no experimentales, pueden clasificarse en dos subconjuntos, transeccionales o transversales y longitudinales o evolutivos.

3.3.2 Diseño transeccional o transversal

Este diseño se caracteriza por evaluar variables, situaciones, comunidades, eventos, fenómenos, contextos o relación entre variables en un determinado momento o punto en el tiempo (Hernández Sampieri et al., 2014). Es decir, cualquier cosa, situación o evento que nos dediquemos a estudiar bajo un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y que se desarrolle en un único punto de la historia se deberá implementar bajo el diseño transeccional o transversal.

3.3.3 Diseño longitudinal o evolutivo

(Hernández Sampieri et al., 2014) menciona que este diseño es el indicado cuando el investigador requiere analizar con el paso de tiempo los cambios en determinadas categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos contextos, comunidades o bien de las relaciones de estas (p. 159). Dicho de otra manera, la recolección de datos a lo largo de un determinado periodo de tiempo que permita evaluar las causas de los cambios detectados, sus determinantes y consecuencias.

Debido a las características del presente estudio, el diseño que se implementará será **longitudinal o evolutivo**, pues se trata del análisis de una serie de variables, medidas en el lapso de un año, no únicamente en un momento dado.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Respecto a la unidad de análisis (Hernández Sampieri et al., 2014) indica “Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (las **unidades de muestreo**), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación.” (p. 172). De esta forma, se comprende que es necesario identificar a detalle el fin

último de la investigación y delimitar a fondo sus alcances, de manera tal que podamos formular en forma correcta la unidad de análisis que requerimos.

De acuerdo con lo anterior, se determina que la unidad de estudio para esta investigación responderá a los datos obtenidos directamente de los reportes financieros en referencia a la gestión de cobros del impuesto a las patentes comerciales.

3.4.1 Población

(Hernández Sampieri et al., 2014) cita en su página 174 que la población responde a un conjunto de casos o elementos que concuerdan una serie de definiciones; dicho eso, se tomarán en cuenta para este proyecto a una serie de personas que comparten las siguientes características en común:

- Sus funciones deben tener conexión con el procesamiento y control de la gestión de cobros de patentes comerciales.
- La persona debe trabajar directamente en el área de patentes comerciales o en el de gestión de servicios, siempre y cuando en sus funciones exista relación con patentes comerciales, ya sea como subalterno o como jefatura.

Los perfiles de cada una de estas personas y sus correspondientes datos serán revelados más adelante.

3.4.2 TIPO DE MUESTREO

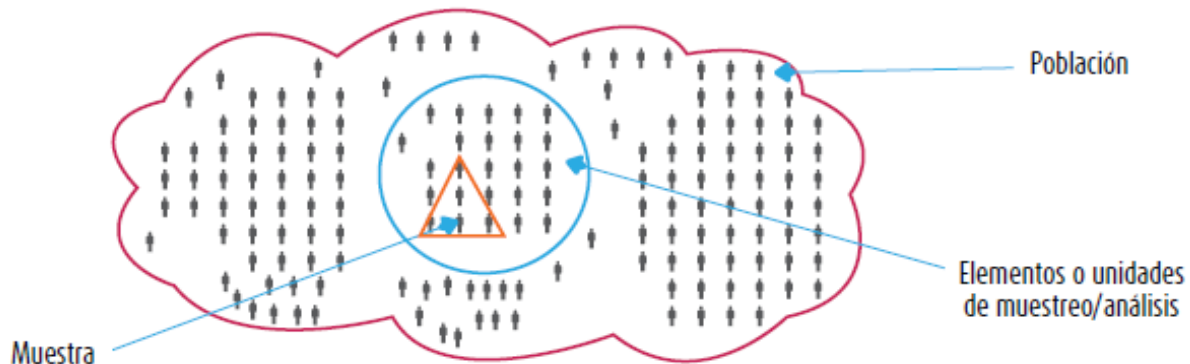
3.4.2.1 Muestra

(Hernández Sampieri et al., 2014), menciona que una vez determinada la unidad de muestreo y la población del estudio se procede a elegir el tipo de muestra que mejor se adapte al estudio. Según el autor, “la muestra es, en esencia, un subconjunto de la población. Digamos que

es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Figura 4

Representación de una muestra como subconjunto



Fuente: (Hernández Sampieri et al., 2014)

Lo siguiente es definir los tipos de muestra

3.4.2.1.1 Muestras probabilísticas

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 177).

Debido al análisis de las características de la muestra probabilística, se determina que no es la mejor opción para el desarrollo del presente estudio, pues de acuerdo con las variables anteriores (pregunta central de esta investigación, el diseño del estudio, la unidad de análisis y la población determinada) esta muestra no se podría ajustar; este tipo de muestra se aplica mejor a estudios en los que se debe trabajar con poblaciones muy grandes de objetos, individuos o datos y que requieren elaborarse a partir de la selección de un subgrupo de la población que cumplan con las características más similares a las de la mayoría de los elementos de interés del estudio.

3.4.2.1.2 Muestras no probabilísticas

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 189).

De acuerdo con el texto anterior y con las características de la presente investigación, se determina que el tipo de muestreo óptimo para este proyecto es el no probabilístico; esto debido a que los elementos seleccionados para desarrollar el estudio están dirigido a unos pocos individuos, los cuales, de acuerdo con su experiencia, podrán aportar información y criterios que se puedan relacionar con los indicadores financieros obtenidos de los reportes de gestión de cobros de patentes comerciales y así, poder construir una visión más integral del problema, con lo que indudablemente se podrán generar mejores diagnósticos de los problemas estructurales y circunstanciales que están deteriorando la gestión de cobros de dicho impuesto.

3.4.2.2 Caracterización

De acuerdo con la información obtenida por parte de las autoridades municipales, se procede a definir a los elementos de la muestra; para ello se tomaron en cuenta criterios tales como incidencia en la gestión de patentes y su proceso de cobro, posición jerárquica, iniciando desde quien ejerce la gerencia, que en este caso se trata del alcalde municipal, hasta quien se encuentre en el eslabón más bajo de la cadena que represente una incidencia real en el proceso de emisión y gestión de patentes comerciales.

Alcalde Municipal (Gerente institucional)

Debido a su posición jerárquica, el alcalde municipal puede aportar mucha información útil, aportando su experiencia en el manejo organizacional, en los procesos de reestructuración y en el establecimiento de costos.

Concejo Municipal

Este órgano colegiado es parte fundamental en control y fiscalización de los índices de morosidad, de manera que pueden aportar información valiosa desde su experiencia; además, pueden generar criterio sobre temas de reglamento y posibilidades de reestructuración interna.

Encargada del Servicio de Desarrollo Humano (Encargada de Patentes Previo al 2016)

La encargada de este departamento tiene dentro de sus funciones la emisión, suspensión y notificación de cobro de patentes, por lo que su experiencia será fundamental en la comprensión del sistema y sus fallas.

Personal subalterno de la encargada del Servicio de Desarrollo Humano

Se tomará en cuenta para este estudio a quienes dentro de sus funciones realicen gestiones de supervisión, inspección o notificación sobre trámites de patentes comerciales.

Gestora de Servicios Licenciada (Gestora de Servicios Bachiller Previo al 2013)

La gestora de servicios posee dentro de sus funciones la gestión de cobros de patentes municipales, incluyendo la presentación del informe de morosidad al Concejo y la Alcaldía; además de ello genera recomendaciones de cambios estructurales y procesales en los procesos de cobro, por lo que su conocimiento es valioso en este proyecto, para delimitar los problemas esenciales y generar propuestas de valor.

Personal encargado de notificaciones del Departamento de Gestión de Servicios

Este personal no se encarga exclusivamente del proceso de notificaciones, sin embargo, es una de sus funciones; debido a que conocen de primera mano el proceso de notificación, estos funcionarios obtienen especial relevancia en el desarrollo de esta investigación, fundamentalmente en la determinación de los principales fallos estructurales que presenta el sistema.

3.4.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Tabla 3

Criterios de inclusión y exclusión

Criterio de inclusión	Criterio de exclusión
Trabajadores municipales que tienen incidencia sobre las gestiones de otorgamiento y cobro de patentes comerciales	Trabajadores que no tienen incidencia sobre las gestiones de otorgamiento y cobro de patentes comerciales
Personas que, de acuerdo con sus labores poseen conocimiento sobre las deficiencias estructurales que afectan la gestión de cobros del impuesto a las patentes municipales	Personas que, de acuerdo con sus labores no poseen conocimiento sobre las deficiencias estructurales que afectan la gestión de cobros del impuesto a las patentes municipales
Personas que tienen conocimiento sobre las variaciones que se han generado en los índices de gestión de cobros del impuesto a las patentes municipales	Personas que no tienen conocimiento sobre las variaciones que se han generado en los índices de gestión de cobros del impuesto a las patentes municipales

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para efectos del presente proyecto de investigación, se desarrollarán los diferentes estudios de una manera apegada a los más estrictos valores éticos, de manera que las posibles entrevistas y encuestas que se realicen, incluyendo el acceso y manejo de los datos que se obtengan serán manejados bajo el mayor nivel de confidencialidad, respeto, cautela, discreción, y responsabilidad; siempre con la autorización de las respectivas autoridades departamentales respectivas y gerenciales de la Municipalidad de Montes de Oro.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente estudio, contará con aquellos instrumentos para la recolección de datos que tengan mayores posibilidades de obtener mejores resultados o que por sus características se apliquen de una mejor manera al trabajo de recolección u obtención de información bajo las exigencias actuales establecidas a raíz de la pandemia del Covid-19. Antes, es importante recordar que para esta investigación se utilizará una muestra no probabilística, con enfoque en los alcances explicativos y correlacionales, partiendo de un diseño evolutivo. Los siguientes son instrumentos que se utilizarán en la investigación y que según (Hernández Sampieri et al., 2014) y otros autores, son los más recomendados para este tipo de situaciones.

3.5.1 Cuestionario

Este instrumento es una herramienta que, en este caso en particular, nos permite conocer de primera mano la opinión de quienes son más cercanos al problema, de quienes se involucran todos los días con la gestión de lo relacionado con las patentes municipales. Bien se indica la gran versatilidad que tiene este instrumento en el siguiente texto:

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades

de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 217).

Gracias a las características que posee el instrumento, puede ser adaptado a las necesidades del estudio que se necesite realizar, cuales quiera que éstas sean. Dentro de las cosas básicas que deben tenerse en cuenta cuando se construye esta herramienta, está el no perder de vista el objetivo concreto de la investigación, enfocando las preguntas siempre en las variables que se desean investigar y que permitan responder a los objetivos de la investigación, además, es necesario no solo evaluar el fondo de las preguntas del cuestionario sino la forma, pues la forma en que se interprete la pregunta por parte del encuestado podría generar una comprensión errónea de la misma y tenerse como resultado el un cúmulo de información errónea.

3.5.2 Datos primarios

Estos datos son los que, de acuerdo con (Hernández et al., 2018), proporcionan información de primera mano, entre algunos tipos podríamos citar libros, publicaciones, tesis, y cualquier documento del que se puedan extraer datos fieles a la realidad sin haber pasado antes por segundas personas que puedan interferir en el análisis de los datos obtenidos en la primer publicación.

Afortunadamente, para esta investigación se tiene acceso a múltiples fuentes primarias de información, por lo que se espera que la información con la que se desarrollará la misma sea en extremo confiable y certera.

3.5.3 Datos secundarios

Menciona (Hernández Sampieri et al., 2014) que esto se refiere a la revisión de documentos, registros públicos, y archivos físicos o electrónicos. Dicho esto, esta investigación

cuenta con la posibilidad de acceso a diversas fuentes de datos de este tipo, como lo son actas del Concejo, informes de comisiones municipales, información electrónica municipal, entre otras cosas.

3.5.4 Observación

Describe (Hernández Sampieri et al., 2014) a esta fuente de información como un método de recolección de datos que “consiste en el registro sistemáticos, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 252).

Por lo anterior, se puede obtener información de este tipo de instrumento al observar el comportamiento de las personas morosas al ser notificadas o incluso, podría obtenerse información interesante al observarse el comportamiento, actitud y disposición de la gerencia municipal y las jefaturas implicadas en la gestión de patentes y cobro de estas al plantearse la serie de cambios estructurales a nivel municipal que podrían mejorar la eficiencia de la gestión de cobros.

3.5.5 Análisis de contenido cuantitativo

De acuerdo con (Hernández Sampieri et al., 2014), esta es una técnica que permite estudiar cualquier tipo de información obtenida de manera sistemática y objetiva, cuantificando los resultados en diversos tipo de categorías para someterlos a análisis estadísticos.

Ya con los instrumentos de recolección de datos definidos es necesario indicar la matriz de recolección de datos que se implementará en este estudio.

Tabla 4*Instrumentos para la recolección de información*

Objetivo específico	Instrumento
Analizar las variaciones presentadas en los índices de recaudación por concepto de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021	Se utilizará el análisis de datos cuantitativo para analizar los datos obtenidos del histórico de la gestión de cobros en el tributo de patentes comerciales.
Determinar una comparación entre los datos históricos de los índices de recaudación por concepto de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y el comportamiento en dichos índices en periodos anteriores	Mediante el análisis de los datos primarios que se obtendrán de la gestión de cobros histórica solicitada a la Gestora de Servicios de la Municipalidad de Montes de Oro.
Analizar las deficiencias que presenta el sistema de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro y determinar sus oportunidades de mejora estructurales	Se trabajará con el instrumento de las encuestas para analizar el tema desde la experiencia de los colaboradores municipales que integran en esta gestión.
Implementar una propuesta de mejora integral para el sistema de gestión de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro, que permita mejorar sus indicadores financieros mediante la optimización estructural y procesal.	A partir de la información obtenida de encuestas, análisis de datos económicos, datos primarios y secundarios y la observación se presentará una propuesta de mejora integral

Fuente: Elaboración Propia.

3.6 VARIABLES

Según (Durán et al., 2017), las variables usualmente se clasifican en independientes y dependientes, y responden a las características o propiedades que diferencian a los individuos de la muestra. Es de vital importancia conceptualizar cada una de las variables.

3.6.1 Definición conceptual

“[...] la definición conceptual trata a la variable con otros términos que se encuentran en definiciones de diccionarios o de libros especializados [...]”; lo anterior indica que la definición conceptual se refiere a la descripción bibliográfica de las variables, ya sea que provenga de diccionarios o de libros que permitan crear un concepto concreto para cada variable (Hernández et al., 2018).

3.6.2 Definición operacional

[...] proceso de operacionalización de variables (definición de trabajo de las variables mediante el establecimiento de indicadores) puede ser necesario, en una investigación concreta, para cualquiera de las variables participantes; es decir, es necesario tanto para las variables relevantes como para las ajenas. En este último caso el proceso se relaciona con el control de variables (Hernández et al., 2018).

Mediante el enunciado anterior, se comprende que la definición operacional de las variables se refiere al proceso de cada una de ellas y su relación con el sistema de medición que se establece para cada una en particular. Esto es importante porque el hecho de conceptualizar una variable de forma eficiente no indica que podamos tener completa claridad en la comprensión de sus mediciones.

A continuación, se determinarán las definiciones conceptuales y operacionales para cada una de las variables.

Variable #1: Índice de cobro judicial

Definición conceptual: este indicador hace referencia a los montos que ingresan a categoría de cobro judicial.

Definición operacional: evaluando los informes de gestión de cobros del departamento de gestión de servicios. Su cálculo es un porcentaje que se obtiene de la sumatoria de los montos de patentes comerciales que cumplen con la definición conceptual anterior en relación con la sumatoria total de los montos de patentes que se encuentran pendientes de cobro.

Variable #2: índice de deficiencia de cobro administrativo

Definición conceptual: hace referencia a los montos adeudados con la característica distintiva de que aún no ingresan a proceso de cobro judicial.

Definición operacional: Evaluando los informes de gestión de cobros del departamento de gestión de servicios. Su cálculo es un porcentaje que se obtiene de la sumatoria de los montos de patentes comerciales que cumplen con la definición conceptual anterior en relación con la sumatoria total de los montos de patentes puestos al cobro.

Variable #3: Índice de incobrables

Definición conceptual: Esta variable corresponde a la sumatoria de aquellos montos que superan el periodo establecido por ley para poder hacer efectivo su cobro; son dineros que se pierden y que la administración no deberá tomar en cuenta al presupuestar los ingresos del periodo fiscal siguiente, pues por ley no pueden ser cobrados.

Definición operacional: Evaluando los informes de gestión de cobros del departamento de gestión de servicios. Su cálculo es un porcentaje que se obtiene de la sumatoria de los montos de patentes comerciales que cumplen con la definición conceptual anterior en relación con la sumatoria total de los montos de patentes puestos al cobro.

Variable #4: índice de riesgo de incobrables

Definición conceptual: Esta variable corresponde a los montos que se encuentran en condición de morosidad y que se encuentran a dos años o menos de ingresar a la categoría de incobrables.

Definición operacional: Evaluando los informes de gestión de cobros del departamento de gestión de servicios. Su cálculo es un porcentaje que se obtiene de la sumatoria de los montos de patentes comerciales que cumplen con la definición conceptual anterior en relación con la sumatoria total de los montos de patentes puestos al cobro.

Variable # 5: índice de morosidad

Definición conceptual: Se trata de una variable que mide el total de los montos adeudados a la hacienda municipal por concepto de patentes comerciales.

Definición operacional: Evaluando los informes de gestión de cobros del departamento de gestión de servicios. Su cálculo es un porcentaje que se obtiene de la sumatoria de los montos de patentes comerciales que cumplen con la definición conceptual anterior en relación con la sumatoria total de los montos de patentes puestos al cobro.

Variable # 6: Impacto económico

Definición conceptual: Esta variable está determinada por los resultados económicos obtenidos a raíz de la influencia de un fenómeno o situación fortuita.

Definición operacional: Evidenciar el nivel de influencia que ha ejercido la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 en los índices de morosidad del impuesto a patentes comerciales.

Variable # 7: Deficiencia estructural

Definición conceptual: Es aquella deficiencia que se detecta a nivel de reglamentos internos o en los perfiles de los trabajadores que realizan los procesos en estudio. Estas deficiencias pueden ser elementos en los reglamentos internos con incidencia en retrasos innecesarios en la gestión de cobros, desactualizaciones de los reglamentos, o incluso la inexistencia de los mismos; las deficiencias a nivel de perfil de puesto puede ser la falta de conexión entre las necesidades de la

gestión de cobros y la carga laboral que poseen los colaboradores, o temas como la falta de tecnología.

Definición operacional: Visualizar los puntos donde se encuentran las deficiencias estructurales que impiden la eficiencia de la gestión de cobros.

Variable # 8: Deficiencia procesal

Definición conceptual: Es aquella deficiencia que se detecta en la cadena de procesos. Estas deficiencias pueden ser elementos tales como duplicidad de labores, la existencia de los famosos cuellos de botella, que son aquellas gestiones que por un mal diseño de la cadena de procesos terminan acumulándose en un departamento específico, e incluso podríamos determinar la burocracia misma como una deficiencia procesal.

Definición operacional: Determinar los puntos críticos que deben intervenir mediante una reestructuración procesal que impiden la eficiencia en la gestión.

Variable # 9: Optimización Integral

Definición conceptual: Se refiere a la gestión efectiva de los recursos mediante la subsanación de las deficiencias estructurales y procesales de la gestión de cobros de patentes comerciales.

Definición operacional: Evidenciar una mejora en los indicadores referentes a la morosidad en los informes de gestión de cobros del departamento de Gestión de Servicios.

Tabla 5*Matriz de Variables*

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Analizar las variaciones presentadas en los índices de recaudación por concepto de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021.	Índice de Cobro Judicial.	Montos que ingresan a categoría de cobro judicial.	Evaluación de los informes de gestión de cobros del departamento de Gestión de Servicios; expresado en porcentaje.	Solicitar informes históricos de gestión de cobros al departamento de Gestión de Servicios.	Porcentaje de montos adeudados en cobro judicial del total de montos pendientes de cobro.	Análisis de datos cuantitativos.
	Índice de Deficiencia en Cobro Administrativo	Montos adeudados que aún no han ingresado al proceso de cobro judicial.			Porcentaje de montos adeudados que aún no ingresan en procesos de cobro judicial.	
	Índice de Incobrables.	Sumatoria de aquellos montos que superan el periodo establecido por ley para poder hacer efectivo su cobro.			Porcentaje de montos incobrables del total de montos puestos al cobro.	
	Índice de Riesgo de Incobrables.	Montos que se encuentran en condición de morosidad y que cuentan con 2 años o menos para ingresar a incobrables			Porcentaje de montos en riesgo de incobrables del total de patentes en pago tardío.	
	Índice de Morosidad.	Montos adeudados a la hacienda municipal por concepto de patentes comerciales.			Porcentaje de montos adeudados del total de montos puestos al cobro.	

<p>Determinar una comparación entre los datos históricos de los índices de recaudación por concepto de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y el comportamiento de dichos índices en periodos anteriores.</p>	<p>Impacto Económico</p>	<p>Determinado por los resultados económicos obtenidos a raíz de la influencia de un fenómeno o situación fortuita.</p>	<p>Evidenciar el nivel de influencia que ha ejercido la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 en los índices de morosidad del impuesto a patentes comerciales.</p>	<p>Solicitar informes históricos de gestión de cobros al departamento de Gestión de Servicios.</p>	<p>Resultado obtenido de la comparativa entre los periodos de gestión de cobros evaluados; expresado en términos nominales.</p>	<p>Análisis de datos cuantitativos.</p>
<p>Analizar las deficiencias que presenta el sistema de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro y determinar sus oportunidades de mejora estructurales.</p>	<p>Deficiencia Estructural</p>	<p>Deficiencia que se detecta a nivel de reglamentos internos o en los perfiles de los trabajadores que realizan los procesos en estudio.</p>	<p>Determinar los puntos donde se encuentran las deficiencias estructurales que impiden la eficiencia en la gestión de cobros de patentes comerciales.</p>	<p>Solicitar autorización para la aplicación de cuestionarios y/o entrevistas.</p>	<p>Atributos y datos primarios obtenidos.</p>	<p>Aplicación de encuestas y/o entrevistas.</p>
	<p>Deficiencia Procesal</p>	<p>Deficiencia que se detecta en la cadena de procesos.</p>	<p>Encontrar los puntos que se deben intervenir a nivel procesal que impiden la eficiencia en la gestión de cobros</p>			

			de patentes comerciales.			
Implementar una propuesta de mejora integral para el sistema de gestión de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro, que permita mejorar sus indicadores financieros mediante la optimización estructural y procesal.	Propuesta integral para la optimización estructural y procesal.	Gestión efectiva de los recursos mediante la subsanación de las deficiencias estructurales y procesales de la gestión de cobros de patentes comerciales.	Evidenciar una mejora en los indicadores referentes a la morosidad en los informes de gestión de cobros del departamento de Gestión de Servicios.	Indicar los procedimientos para la reforma estructural y procesal de la gestión de cobros de las patentes comerciales.	Informe de avance en la implementación de la propuesta de optimización.	Plan de optimización y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El propósito del marco metodológico es el establecimiento de un procedimiento bien estructurado, que mediante una serie de instrumentos alimentados de datos e información permitan conseguir los objetivos que se han planteado.

Para conseguir esta serie de objetivos, es necesario hacer uso de cada uno de los instrumentos planteados y ser rigurosos en cuanto al uso de información confiable, objetiva y veraz, puesto que cada dato utilizado en esta investigación generará una serie de resultados que serán utilizados para análisis final del proyecto.

Es importante acotar, que este proyecto de investigación, además de tesis, se está realizando con el objetivo adicional de ser puesto en conocimiento ante las autoridades municipales (Concejo Municipal y Alcaldía), de manera que sirva como insumo para la elaboración de las políticas públicas, reglamentos internos y reestructuraciones organizacionales que estimen conveniente.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo se mostrarán todos los resultados obtenidos mediante los diferentes instrumentos de recolección de datos de información que fueron seleccionados para este fin, estos son la aplicación de cuestionarios, la observación, el análisis de contenido cuantitativo, los datos primarios y secundarios. Toda la información recopilada se presentará de una forma sencilla, de fácil comprensión, y será apoyada mediante la implementación de gráficos, y figuras que facilitarán el entendimiento de los resultados.

4.1 Analizar las variaciones presentadas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021.

La siguiente información se extrajo del acta de la sesión extraordinaria N°31-2021 del Concejo Municipal de Montes de Oro, en la cual se presentó al órgano colegiado el informe de morosidad municipal que debe presentarse de manera periódica por parte de la Gestora de Servicios.

Figura 5

Comportamiento anual de la pendiente de cobros en algunos de los tributos y tasas municipales.

PENDIENTE	IV-2016	IV-2017	IV-2018	IV-2019	IV-2020	I-2021
Patente Municipal	105308376.3	131,211,084.20	155,025,923.40	180,435,356.40	183,025,445.45	211,842,003.80
Variac %		25%	18%	16%	1%	16%
Timbres Pro-Parque	2,106,167.53	3,205,382.66	3,100,518.47	3,608,707.13	4,275,588.82	4,838,278.48
		52%	-3%	16%	18%	13%
Patente de Licores	13318925	10,777,775.00	12,715,575.00	15,809,050.00	18,321,175.00	22,602,592.75
		-19%	18%	24%	16%	23%
Venta de Agua Potable (Tarifa Fija)	597978	no calc	370,360.00	351,460.00	346,060.00	258,400.00
			-38%	-5%	-2%	-25%
VENTA DE AGUA POTABLE (Serv.medido)	11880391.1	9,375,296.60	11,864,042.95	18,661,702.25	13,099,753.45	9,096,069.10
		-21%	27%	57%	-30%	-31%

Fuente: Informe del estado de la morosidad municipal al I trimestre del año 2021, municipalidad de Montes de Oro.

De acuerdo con la figura 5, los montos pendientes de cobros por concepto de patentes comerciales se ven incrementados considerablemente al final de cada año; siendo que, en un plazo de poco más de 4 años el monto pendiente de cobro aumentó prácticamente en un 101%.

Figura 6

Comportamiento histórico de la gestión de cobros del III trimestre del año 2019 al II trimestre del año 2021

DESCRIPCION	III-2019	IV-2019	I-2020	II-2020	III-2020	IV-2020	I-2021	II-2021
Monto total de patentes comerciales puesto al cobro	€235 509 461,15	€200 971 298,95	€267 135 821,85	€239 814 837,05	€235 284 207,55	€199 172 244,55	€241 325 045,55	€269 818 436,65
Variación por trimestre		-14,67%	32,92%	-10,23%	-1,89%	-15,35%	21,16%	11,81%
Ingreso nominal por patente comercial	€34 559 046,55	€20 535 942,55	€41 499 039,75	€37 767 795,50	€29 892 102,05	€16 146 799,10	€29 483 041,75	€54 911 392,00
Eficiencia en el cobro	15%	10%	16%	16%	13%	8%	12%	20%
Pendiente de cobro patente comercial (morosidad nominal)	€200 950 414,60	€180 435 356,40	€225 636 782,10	€202 047 041,55	€205 392 105,50	€183 025 445,45	€211 842 003,80	€214 907 044,65
Pendiente de cobro patente comercial (morosidad porcentual)	85,33%	89,78%	84,47%	84,25%	87,30%	91,89%	87,78%	79,65%
Riesgo de prescripción nominal	€129 752 107,85	€132 752 107,85	€135 325 127,15	€137 804 207,15	€141 605 869,15	€137 147 249,90	€145 290 787,00	€149 971 502,90
Riesgo de prescripción porcentual	64,57%	73,57%	59,97%	68,20%	68,94%	74,93%	68,58%	69,78%
Cobro judicial nominal	€100 327 983,89	€98 345 721,87	€94 893 426,73	€99 947 874,89	€110 873 945,84	€115 853 486,87	€116 989 478,46	€114 398 410,09
Cobro judicial porcentual	49,93%	54,50%	42,06%	49,47%	53,98%	63,30%	55,22%	53,23%
Déficit de cobro administrativo nominal	€100 622 430,71	€82 089 634,53	€130 743 355,37	€102 099 166,66	€94 518 159,66	€67 171 958,58	€94 852 525,34	€100 508 634,56
Déficit de cobro administrativo porcentual	42,73%	40,85%	48,94%	42,57%	40,17%	33,73%	39,30%	37,25%
Montos prescritos nominales	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Montos prescritos porcentuales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos del departamento de Gestión de Servicios, municipalidad de Montes de Oro.

En la figura anterior se lograron recopilar y concretar las cifras de interés para esta investigación contenidas en una base de datos en Excel proporcionada por la Gestora de Servicios de la Municipalidad; los datos extraídos abarcan desde los montos totales enviados a cobro de forma trimestral y sus respectivas variaciones hasta las subclasificaciones de estos montos en conceptos tales como sumas en cobro judicial, montos en riesgo de prescripción y demás conceptos de importancia que desarrollar los objetivos de esta investigación.

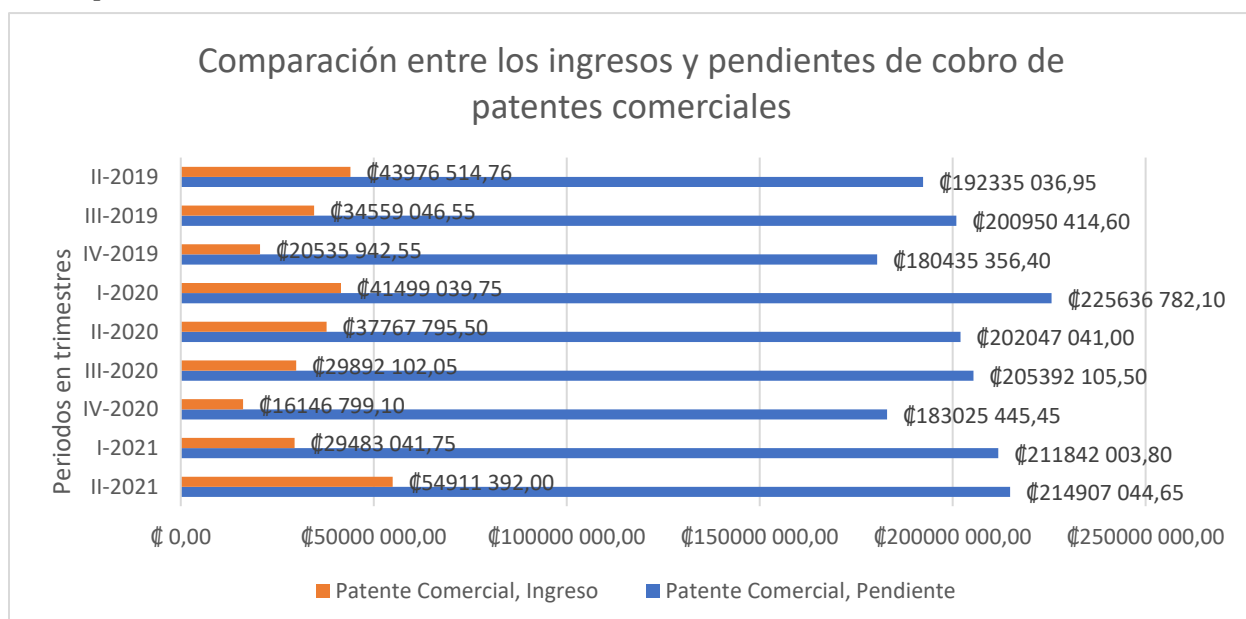
Un aspecto importante por destacar es que la base de datos a la que se tuvo acceso para la elaboración de este estudio carece de alguna información considerada fundamental para la buena fiscalización y control de la gestión de cobros; ejemplo de esto es que de los montos en cobro

judicial solo se conocen los montos totales, pero se ignora a ciencia cierta cuántas son las acciones que se han puesto en marcha, además del estado en que se encuentran estas gestiones y el tiempo que se ha empleado en cada una de ellas.

4.2 Determinar una comparación entre las variaciones obtenidas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y el comportamiento en dichos índices en periodos anteriores.

Gráfico 1

Comparación entre los ingresos y los pendientes de cobros de patentes comerciales en la municipalidad de Montes de Oro



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos del departamento de Gestión de Servicios, municipalidad de Montes de Oro.

En el gráfico anterior se muestran tanto los montos por ingresos de patentes comerciales como los pendientes de cobro; estos señalan un índice de pago muy bajo en periodos previos al inicio de la pandemia en Costa Rica, no obstante, todo parece indicar que el fenómeno del Covid-

19 profundizó la problemática, sobre todo en los dos últimos periodos del año 2020 donde se registraron los menores ingresos.

4.3 Analizar las deficiencias que presenta el sistema de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro y determinar sus oportunidades de mejora estructurales.

Para determinar estas variables se realizaron dos encuestas dirigidas a funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad de Montes de Oro, a través de las cuales se obtuvieron datos importantes sobre la percepción de la gestión de cobros del tributo de patentes comerciales. Las encuestas fueron dirigidas a personas que ostentan diferentes posiciones dentro de la escala jerárquica, por lo que podemos analizar el sistema desde todos los estratos de poder organizacional.

Es importante recordar que, el término deficiencia estructural se refiere a aquella ineficiencia que se obtiene como producto de un problema a nivel jurídico o reglamentario, de difícil resolución, puesto que su corrección no depende de la voluntad de una sola persona o de un trámite administrativo relativamente sencillo; un buen ejemplo de estas deficiencias lo podríamos encontrar en caso de que no exista un manual de procedimientos.

Por otro lado, la deficiencia procesal se refiere a aquella ineficiencia o problemática que se encuentra presenta a nivel de proceso, esto puede ser dualidad de funciones, existencia de cuellos de botellas en los procesos o el diseño de procesos engorrosos o burocráticos, por ejemplo.

4.3.1 Encuesta dirigida a autoridades municipales

Pregunta 1: ¿En cuál de los siguientes puestos se desempeña usted?

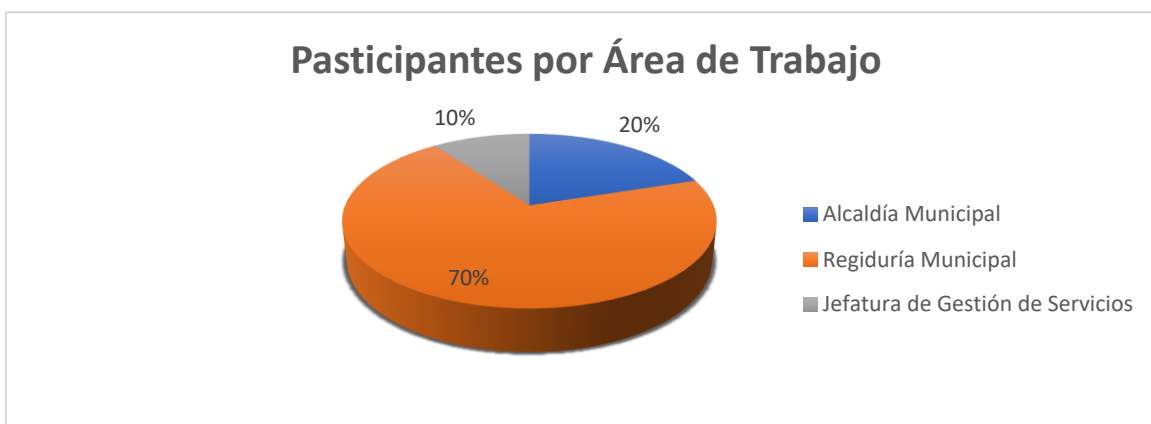
Tabla 6

Participantes por área de trabajo

Puesto	Frecuencia
Alcaldía Municipal	2
Regiduría Municipal	7
Jefatura de Gestión de Servicios	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

La participación en la encuesta tuvo la siguiente distribución, 20% son funcionarios de la alcaldía municipal, 70% son regidores municipales y el 10% corresponde a la jefatura de Gestión de Servicios; todos ellos conforman las máximas autoridades en la toma de decisiones dentro de la gestión de cobros de patentes comerciales.

Pregunta 2: Según su conocimiento del proceso de gestión de cobros de patentes comerciales, ¿cuán eficiente considera usted que es este proceso?

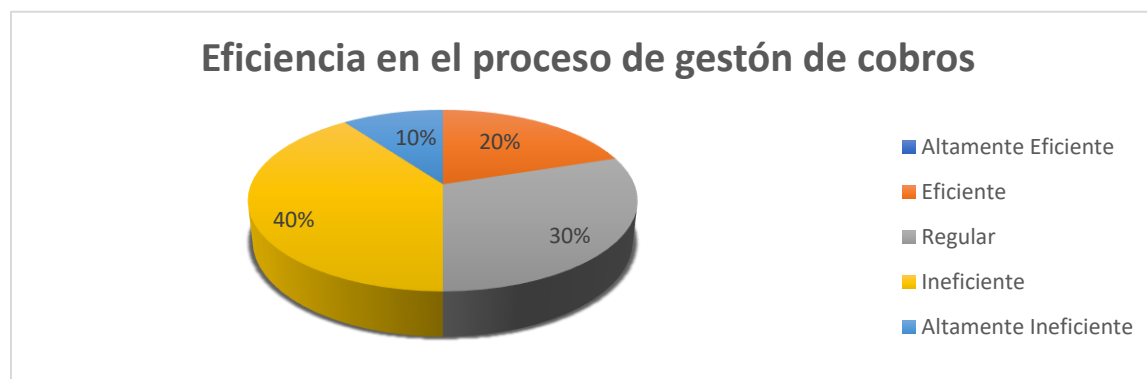
Tabla 7

Percepción de la eficiencia en el proceso de gestión de cobros

Percepción	Frecuencia
Altamente Eficiente	0
Eficiente	2
Regular	3
Ineficiente	4
Altamente Ineficiente	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Se puede apreciar que la percepción de la gestión de cobros no es alentadora, puesto que la mayoría de los participantes, un 40%, estimó que la gestión de cobros es ineficiente, un 30% consideró que es regular, un 20% estimó que el proceso eficiente y un 10% de participación determinó que es altamente ineficiente. Cabe resaltar que ninguno de los entrevistados indicó que la gestión es altamente eficiente.

Pregunta 3: ¿Existe algún Manual Descriptivo De Puestos institucional que se le haya entregado a su persona donde indique con claridad sus funciones, responsabilidades y deberes?

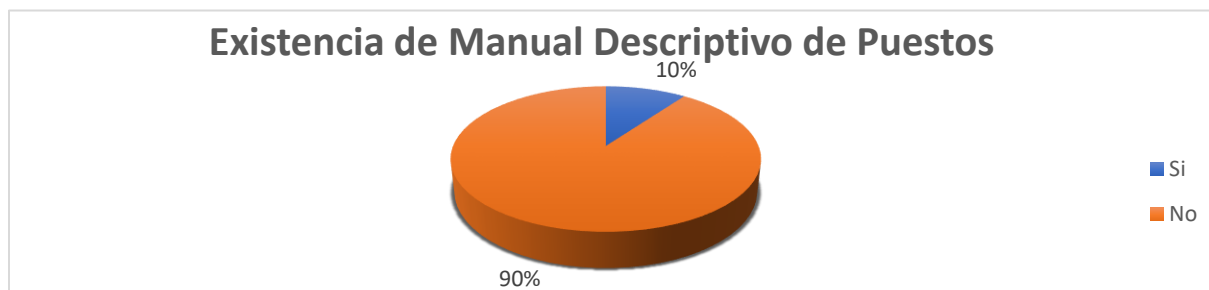
Tabla 8:

Existencia de Manual Descriptivo de Puestos

Opción	Frecuencia
Si	1
No	9

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

El 90% de los encuestados afirmó que no le fue entregado un Manual Descriptivo de Puestos, mientras que solo el 10% afirma haberlo recibido.

Pregunta 4: Según su conocimiento, ¿existe algún manual de procedimientos para la gestión de cobros de patentes comerciales?

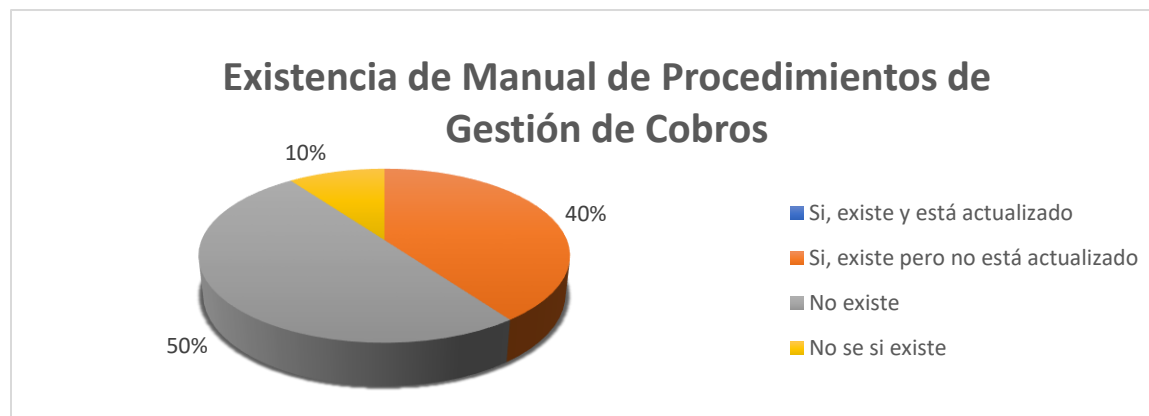
Tabla 9:

Existencia de Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros

Opinión	Frecuencia
Si, existe y está actualizado	0
Si, existe, pero no está actualizado	4
No existe	5
No se si existe	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Los resultados de la encuesta denotan que la mayor parte de los encuestados, un 50% indicó que no existe un Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros; un 40% indicó que si existe el manual pero que se encuentra desactualizado y tan solo un 10% mencionó no tener conocimiento sobre el tema.

Pregunta 5: ¿Cuál de los siguientes escenarios considera usted que se cumplen dentro del proceso de gestión de cobros de patentes comerciales?

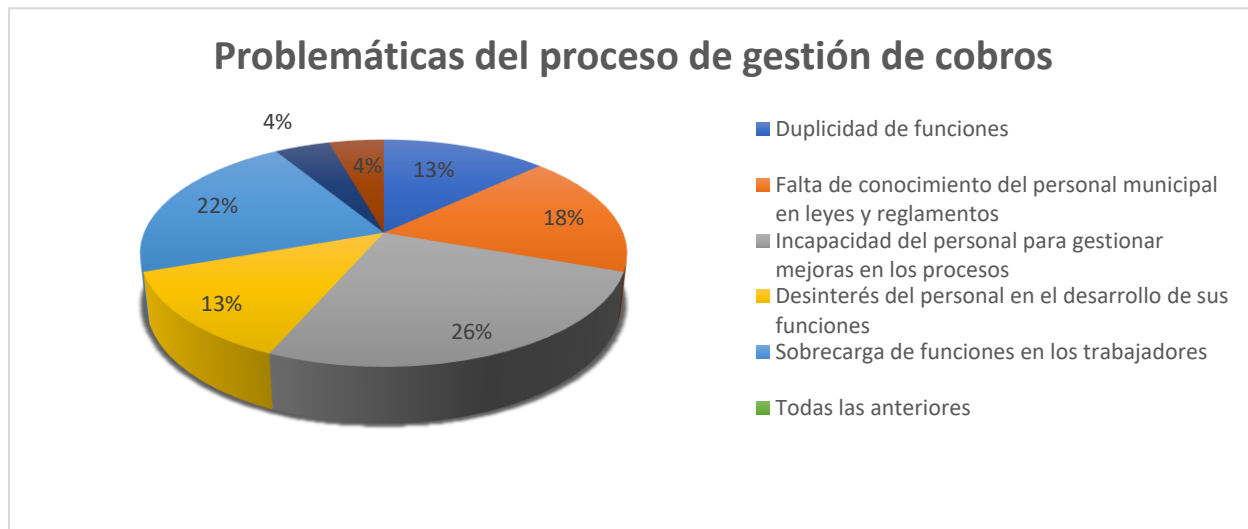
Tabla 10

Problemáticas del proceso de gestión de cobros

Opinión	Frecuencia
Duplicidad de funciones	3
Falta de conocimiento del personal municipal en leyes y reglamentos	4
Incapacidad del personal para gestionar mejoras en los procesos	6
Desinterés del personal en el desarrollo de sus funciones	3
Sobrecarga de funciones en los trabajadores	5
Todos los anteriores	0
Ninguno de los anteriores	1
Otro (Especifique)	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Se evidencia en la encuesta que la opinión de los participantes presentó coincidencias importantes que permiten formar un criterio sobre algunas de las circunstancias nocivas que con

el tiempo se han arraigado dentro de los procesos de gestión de cobros y que de una u otra manera afectan la efectividad de este. La distribución de opinión fue de la siguiente manera: un 26% de opiniones se inclinó a la incapacidad del personal para generar mejoras en los procesos; en segundo lugar, un 22% de las opiniones recayó en una sobrecarga laboral en aquellas personas que intervienen en este proceso; un 18% de las elecciones indican que la tercer problemática en importancia es la falta de conocimiento que poseen los trabajadores en cuanto a leyes y reglamentos; un 13% de las opiniones se centran en que el personal emplea poco interés por el desarrollo de sus funciones, además el mismo porcentaje considera que existe duplicidad de funciones en algunos de los cargos. Solamente el 4% del criterio encuestado indicó que no existen problemáticas de este tipo y el mismo porcentaje de opinión indicó que existen otras problemáticas, lo cual fue especificado con lo siguiente:

“Sin los manuales de procedimiento y puestos, no hay una línea de acción congruente ni de responsabilidad ni de funciones en el personal. ¿Cómo podríamos fijar metas y objetivos sin radios de acción?, ¿cómo medir el desempeño de algo sin mantener control?”.

Pregunta 6: Según su experiencia en el trabajo, ¿con cuáles de las siguientes acciones podría mejorar la gestión de cobros de patentes comerciales?

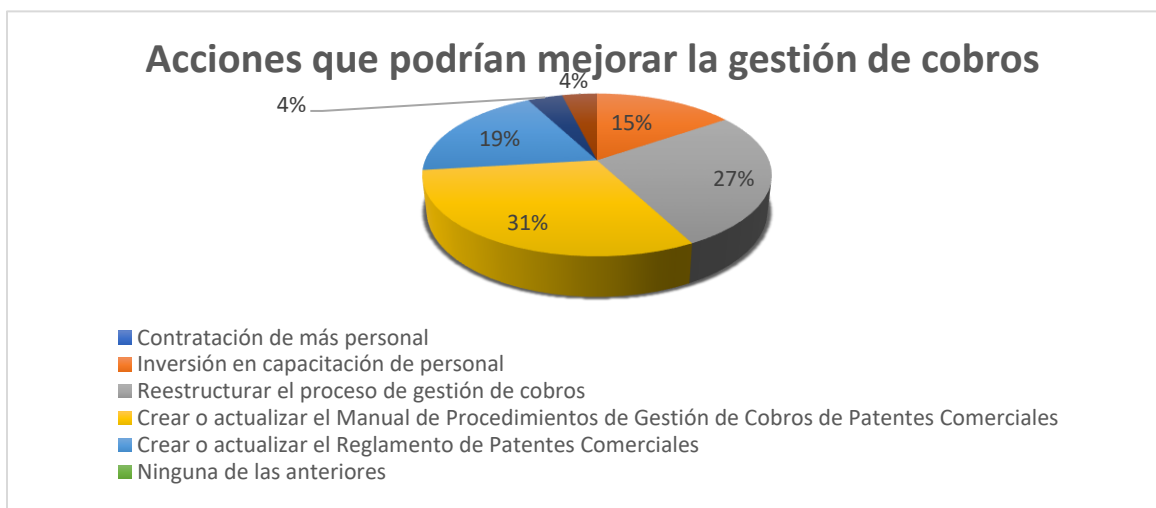
Tabla 11

Acciones que podrían mejorar la gestión de cobros de patentes comerciales

Opinión	Frecuencia
Contratación de más personal	0
Inversión en capacitación de personal	4
Reestructurar el proceso de gestión de cobros	7
Crear o actualizar el Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros de Patentes Comerciales	8
Crear o actualizar el Reglamento de Patentes Comerciales	5
Ninguna de las anteriores	0
Todas las anteriores	1
Otro (Especifique)	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

En esta pregunta, se evaluó la opinión de los participantes de la encuesta con respecto a las posibles acciones de mejora que podrían eventualmente mejorar la gestión, antes esto, las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera: un 31% de las opiniones determinaron que debe crearse o actualizarse el Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros; un 27% de los criterios indicaron que es necesario reestructurar el proceso de gestión de cobros; el 19% de las elecciones declararon que se debe crear o actualizar el Reglamento de Patentes Comerciales; el 15% de las consideraciones indicaron que se requiere capacitación del personal; un 4% de la opinión consideró que es necesario implementar todas las acciones planteadas y el mismo porcentaje se decanta por la necesidad de otras acciones, lo cual se especificó mediante lo siguientes:

“Las patentes comerciales se regulan vía ley de la República.

Para cambios se debe reformar la ley.”.

Pregunta 7: Existe una elevada morosidad en el pago de patentes comerciales en el municipio, según su criterio, ¿a cuáles de las siguientes razones se debe?

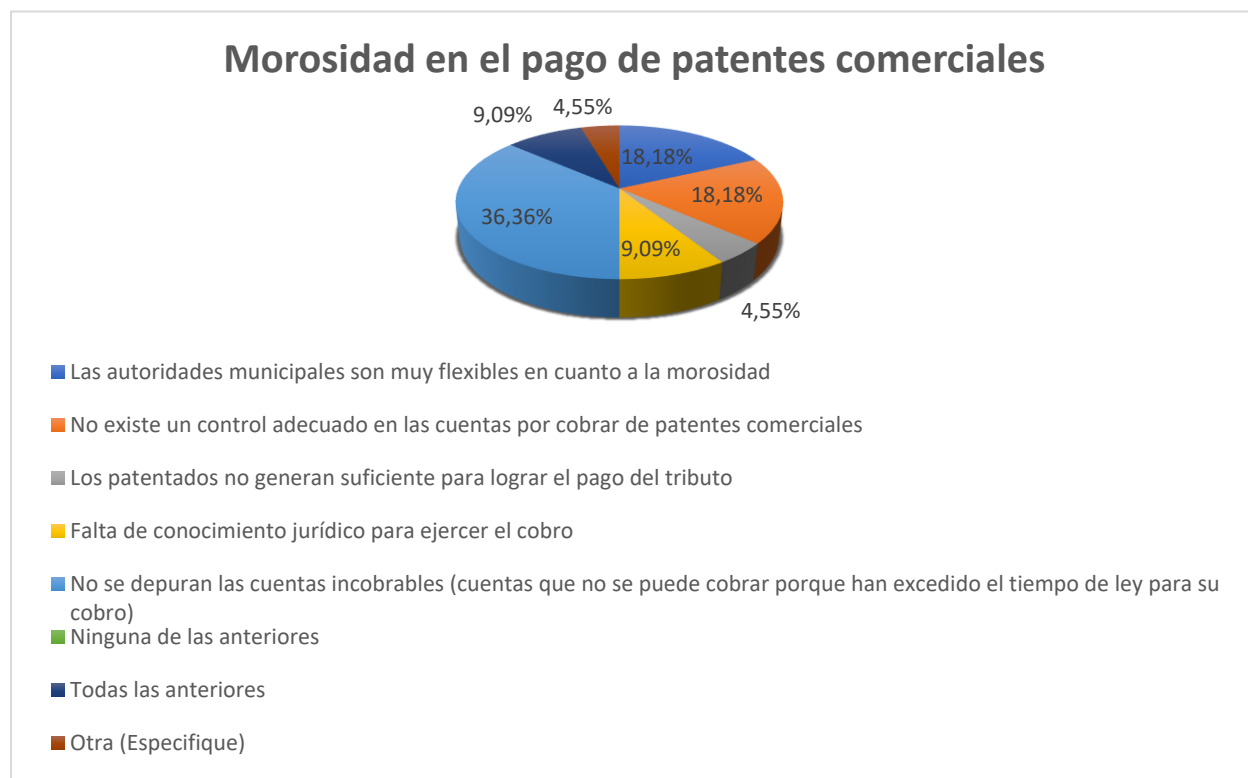
Tabla 12

Causas de la morosidad en el pago de patentes comerciales

Opinión	Frecuencia
Las autoridades municipales son muy flexibles en cuanto a la morosidad	4
No existe control adecuado en las cuentas por cobra de patentes comerciales	4
Los patentados no generan suficiente para lograr el pago del tributo	1
Falta de conocimiento jurídico para ejercer el cobro	2
No se depuran las cuentas de incobrables	8
Ninguna de las anteriores	0
Todas las anteriores	2
Otro (Especifique)	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 8



Fuentes: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

En cuanto al estudio por las posibles causas que han incidido sobre el aumento en la morosidad de patentes comerciales, se determinó que una mayoría (36,36%) consideró que no se depuran las cuentas incobrables; un 18,18% opinó que una de las causas es la flexibilidad que presentan las autoridades municipales con respecto a la morosidad y el mismo porcentaje indicó que el aumento de este indicador es consecuencia de un control inadecuado de cuentas por cobrar en patentes comerciales; un 9,09% de las elecciones se concentraron en la falta de conocimiento jurídico para ejercer el cobro, y a su vez la misma proporción se decantó por indicar que las autoridades municipales son muy flexibles en lo respectivo al impago de este tributo; un 4,55% de los resultados indicaron que los patentados no generan suficientes ingresos suficientes para lograr el pago del tributo y otro 4,55% decidió que existen otras razones, justificándolo de la siguiente forma:

“No existe un manual de procedimientos de cobros”

Pregunta 8: Según su experiencia, ¿debería crearse un departamento que se concentre y especialice únicamente en la gestión de cobros de patentes comerciales y demás tributos y tasas municipales?

Tabla 13

Conveniencia de la creación de un departamento especializado en gestión de cobros de tributos y tasas municipales

Opción	Frecuencia
Si	9
No	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Las respuestas de los participantes se inclinaron de manera drástica en favor de la creación de un departamento especializado de cobros municipal. De manera que el 90% indicó estar a favor y tan solo un 10% indicó estar en contra.

Pregunta 9: Desde su conocimiento, ¿cómo considera usted que es el proceso de apertura y obtención de patentes comerciales?

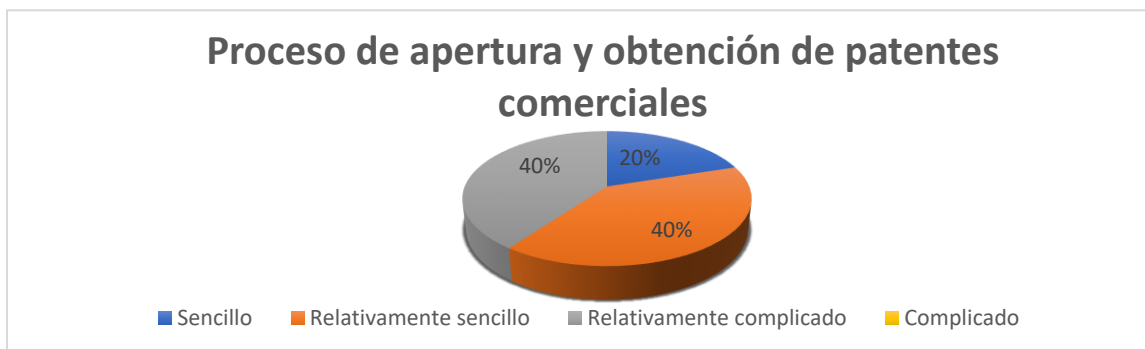
Tabla 14

Opinión sobre el proceso de apertura y obtención de patentes comerciales

Puesto	Frecuencia
Sencillo	2
Relativamente sencillo	4
Relativamente complicado	4
Complicado	0

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Dentro de las opiniones de los participantes encontramos que un 40% consideró que todo el proceso de apertura de patentes comerciales es relativamente complicado; por otra parte, otro 40% opinó que el proceso es relativamente sencillo y un 20% indicó que lo consideran como un procedimiento sencillo.

Pregunta 10: Desde su conocimiento, ¿cómo cataloga el proceso de retiro de patente comercial?

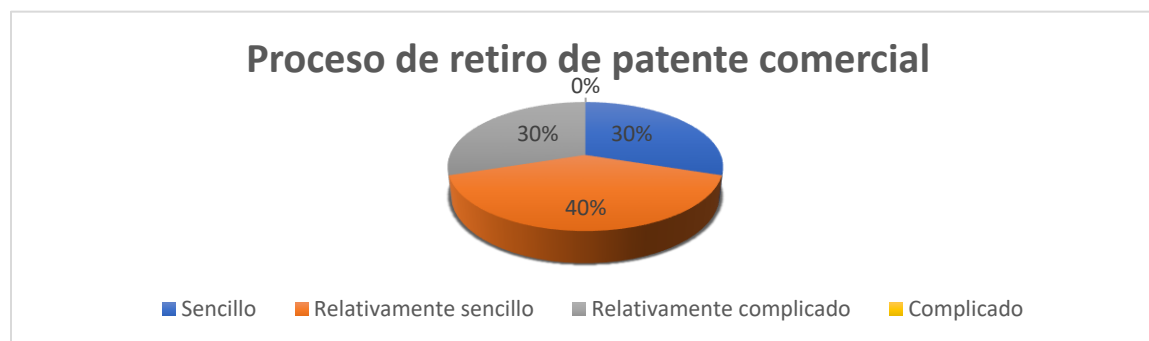
Tabla 15

Opinión sobre el proceso de retiro de patente comercial

Puesto	Frecuencia
Sencillo	3
Relativamente sencillo	4
Relativamente complicado	3
Complicado	0

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

El instrumento de la encuesta determinó que, un 30% de los participantes estimó que el procedimiento de retiro de patentes comerciales es sencillo, el 40% de encuestados opinó que este proceso es relativamente sencillo y el restante 30% mencionó que lo considera relativamente complicado.

4.3.2 Encuesta dirigida a la jefatura de Gestión de Servicios

Pregunta 1: ¿Considera usted que existe un rezago tecnológico en la gestión de cobros?

Tabla 16

Rezago tecnológico

Opción	Frecuencia
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

La jefatura de Gestión de Servicios indicó que no existe un rezago tecnológico.

Pregunta 2: ¿Considera que invertir en un sistema de información especializado en gestión de cobros mejoraría los índices de dicha gestión?

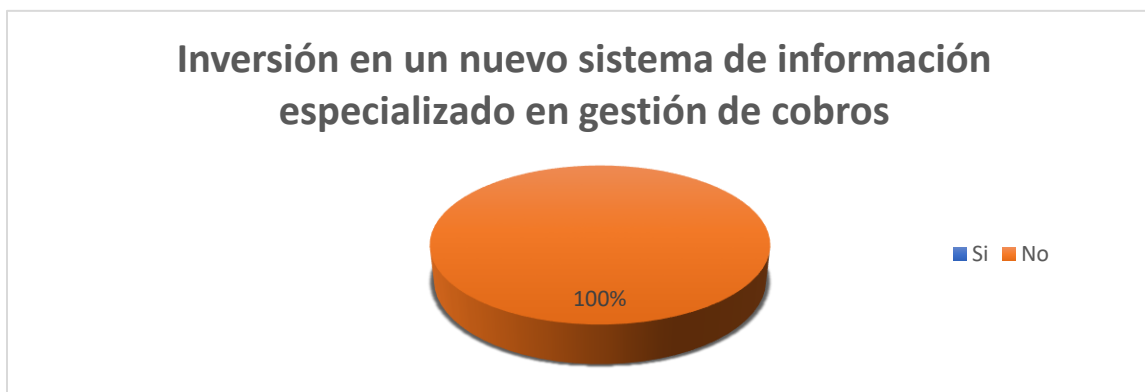
Tabla 17

Inversión en un nuevo sistema de información especializado en gestión de cobros

Opción	Frecuencia
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

La encuestada opinó que no es necesario invertir en un nuevo sistema de información especializado en gestión de cobros.

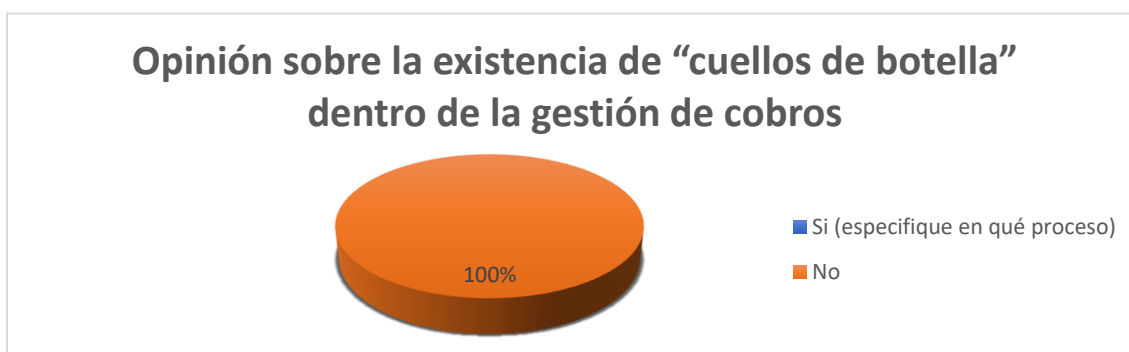
Pregunta 3: ¿Usted considera que dentro de la gestión de cobros de patentes comerciales existen "cuellos de botellas" que impiden la eficiencia del proceso?

Tabla 18

Opinión sobre la existencia de "cuellos de botella" dentro de la gestión de cobros

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Según la encuesta, dentro del proceso de gestión de cobros de patentes comerciales no existen "cuellos de botella", por lo que se considera que en ese sentido el proceso no presenta problemas.

Pregunta 4: ¿Considera usted que existen oportunidades importantes de mejora a nivel de procesos?

Tabla 19

Existencia de oportunidades de mejora a nivel procesal

Opción	Frecuencia
No	0
Si (Especifique)	1

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

La participante, en su criterio indicó que si existen oportunidades de mejora importantes; dentro de las oportunidades que mencionó citó lo siguiente:

“Clausura de patentes y fiscalización del mismo”

Pregunta 5: ¿Considera usted que se requiere crear o actualizar un reglamento de patentes?

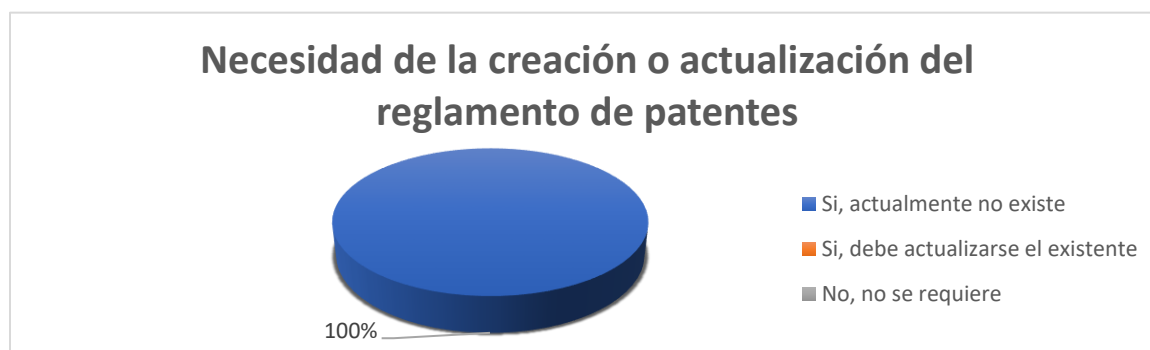
Tabla 20

Necesidad de la creación o actualización del reglamento de patentes

Opción	Frecuencia
Si, actualmente no existe	1
Si, debe actualizarse el existente	0
No, no se requiere	0

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

De acuerdo con la información obtenida de la participante, no existe actualmente un reglamento de patentes comerciales; esto se considera un enorme problema estructural en la gestión de cobros de patentes comerciales.

Pregunta 6: ¿Considera usted que se requiere crear o actualizar un manual de procedimiento para la gestión de cobros de patentes comerciales?

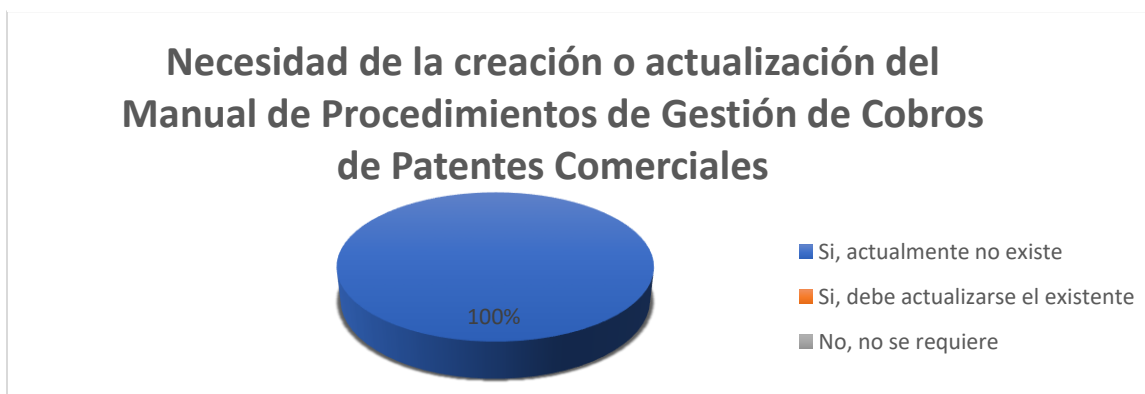
Tabla 21

Necesidad de la creación o actualización del Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros de Patentes Comerciales

Opción	Frecuencia
Si, actualmente no existe	1
Si, debe actualizarse el existente	0
No, no se requiere	0

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

La jefatura del Departamento de Gestión de Cobros declaró que no existe un Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros de Patentes Comerciales.

Pregunta 7: ¿Cuáles son las principales deficiencias que usted encuentra a nivel estructural en la gestión de cobros de patentes comerciales? (Falta de reglamentos, falta de personal, mala organización, etc.)

Tabla 22

Principales deficiencias a nivel estructural en la gestión de cobros de patentes comerciales

Participante	Opinión
Jefatura de Gestión de Cobros	Falta de personal, escasa planificación y control de tributo.

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

La participante indicó, según su criterio, que las principales deficiencias estructurales que afectan la gestión de cobros son insuficiente personal, falta de planificación en la gestión y poco control del tributo.

Pregunta 8: ¿Cuáles son las principales deficiencias que usted encuentra a nivel procesal en la gestión de cobros de patentes comerciales? (Duplicidad de labores, cuellos de botella, exceso de burocracia, etc.)

Tabla 23

Principales deficiencias a nivel procesal en la gestión de cobros de patentes comerciales

Participante	Opinión
Jefatura de Gestión de Cobros	No aplican la clausura ni la fiscalización del tributo, esto ayudará considerablemente en reducir el pendiente

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

De acuerdo con la entrevistada, se determinó que existen problemas importantes con respecto a la aplicación de las normas, no existe una fiscalización correcta del tributo y tampoco existen consecuencias para aquellos que no cumplen con sus tributos al no aplicar la clausura de negocios.

Pregunta 9: ¿Considera usted que se debería crear un departamento especializado y enfocado únicamente en la gestión de cobros?

Tabla 24

Creación de un departamento especializado y enfocado únicamente en la gestión de cobros

Participante	Opinión
Jefatura de Gestión de Cobros	No puede darse recargos, debe de haber una unidad de cobro exclusivo a esta función y un administrador tributario que logre controlar las unidades

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada.

De acuerdo con la encuesta, la participante indicó que se requiere un departamento de administración tributaria, considerando problemas existentes como el recargo laboral, la falta de fiscalización tributaria y la ausencia de acciones contra quienes incumplen sus obligaciones tributarias.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se darán a conocer los resultados obtenidos en esta investigación, los cuales fueron obtenidos mediante la implementación de las diferentes herramientas. A través de los resultados que se entregarán a continuación se pretende aclarar la realidad para cada una de las variables planteadas en esta investigación, las cuales, en conjunto permitirán llevar a cabo el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos.

Toda la información que se recopiló mediante el estudio de las variables permitirá elaborar una propuesta de mejora integral que permita transformar el sistema de gestión de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro.

5.1 Analizar las variaciones presentadas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021.

5.1.1 Hallazgo 1 Índice de Cobro Judicial

De acuerdo con lo establecido en el Capítulo III de la presente investigación, este indicador es representado como porcentaje, el cual corresponde a la porción del pendiente de cobro que ha ingresado a la categoría de cobro judicial.

Para el II trimestre del año 2020 este indicador representa un 49,47%, e inicia una curva de ascenso hasta su punto más alto a finales del 2020, momento en el que llega a representar un 63,30% del total pendiente de cobro; a partir de ese momento desciende levemente a un 55,22% para el I trimestre del 2021 y finaliza en 53,23% a finales del II periodo del 2021.

Al observar el comportamiento de este indicador en su forma nominal, se evidenció que los montos se mantienen a lo largo del tiempo en valores muy similares, lo cual sugiere que los procesos de cobro judicial no son eficientes, a pesar de que la gran mayoría de estos son entregados

en manos de profesionales en Derecho privados mediante contratación externa de servicios. Esta situación confirma que no se cuenta en la institución con mecanismos eficientes que permitan la fiscalización de los procesos externos y por consiguiente no se evalúan las contrataciones externas de esta área.

5.1.2 Hallazgo 2 Déficit en Cobro Administrativo

Este indicador representa en porcentaje la sumatoria de los montos adeudados sin haber ingresado en proceso de cobro judicial. La importancia de este indicador radica en que permite evaluar la capacidad que posee la municipalidad para el cobro de los montos puestos al cobro; dicho esto, se debe hacer notar que el porcentaje de cobro administrativo es en demasía pobre, lo cual se justifica en la figura 7 donde se puede observar que, no se pudieron cobrar 42,57 colones de cada 100 que se pusieron al cobro por la vía administrativa para el II trimestre del 2020; ahora bien, si se promedian los déficits en cobros administrativos de los trimestres comprendidos entre abril del 2020 y junio del 2021, se obtiene que la municipalidad fue incapaz de cobrar en promedio el 38,61% del total de los montos puestos al cobro mediante la vía administrativa.

Por otro lado, un indicador que puede fortalecer este hallazgo es el de la eficiencia en el cobro, y quizás sea este índice el más esclarecedor de los datos recopilados; estas cifras revelan que en promedio se cobró tan solo un 13,89% del total de los montos puestos al cobro en el periodo que comprende desde el tercer trimestre del 2019 al segundo trimestre del año 2021; ubicando el peor índice de gestión de cobro en el cuarto trimestre del año 2020 con un 8%, y en el mejor de los casos fue un 20% del total de los montos puestos al cobro, esto para el segundo trimestre del año 2021.

5.1.3 Hallazgo 3 Índice de Incobrables

Este indicador se refiere a los montos que superan cinco años sin que se logre concretar el cobro de estos. Con relación a este indicador, no se obtuvo información que indique la existencia valores que hayan ingresado dentro de esta categoría. No obstante, si existen sumas de importante cuantía que se encuentran en riesgo de prescripción.

5.1.4 Hallazgo 4 Índice de Riesgo de Incobrables

Esta variable incorpora los montos que se encuentran en condición de morosidad y que les restan 2 años o menos para entrar a la categoría de incobrables. Los números alarman, pues en promedio, entre el III trimestre del 2019 y el II trimestre del 2021 un 68,57% de las cuentas por cobrar de patentes comerciales se encuentran en riesgo de prescripción; sin embargo, al analizar los periodos de forma individual, se observa que para el IV trimestre del 2020 este indicador alcanzó un valor de 74,93%, es decir casi 75 colones de cada 100 que se encuentran pendientes de cobro estaban en riesgo de no poderse cobrar; ya para el junio del 2021 este indicador disminuyó levemente a tan solo 69,78%.

5.1.5 Hallazgo 5 Índice de Morosidad

Este indicador se refiere a la suma total de los pendientes de cobro en relación con el total de los montos puestos al cobro. Este indicador muestra una situación muy comprometedor, puesto que deja en evidencia que la municipalidad no tiene la capacidad requerida para el cobro de este tributo, muestra de ello es que no logra cobrar en promedio un 86,11% del monto total puesto al cobro de forma trimestral, es decir que poco más de 86 colones de cada 100 no logran cobrarse.

Para el IV trimestre del 2020 este indicador alcanzó niveles en extremo preocupantes alcanzándose un valor del 91,89%, debido a que la municipalidad recibió pagos tan solo por la suma de ₡16 146 799,10, cuando el total puesto alcanzó la cifra de ₡199 172 244,55. Ahora bien,

este indicador mejoró considerablemente de ahí en adelante hasta alcanzar su mejor desempeño en el II trimestre del año 2021, logrando así el punto más bajo de morosidad en todo el periodo analizado durante esta investigación con 79,65%, porcentaje que aún continua siendo pobre.

5.2 Determinar una comparación entre las variaciones obtenidas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y el comportamiento en dichos índices en periodos anteriores.

5.2.1 Hallazgo 6 Impacto Económico

Para determinar si efectivamente la pandemia generada por el Covid-19 ejerció impacto o no sobre los indicadores de la gestión de cobros de patentes comerciales, se realizó una comparación entre los ingresos y los pendientes de cobro, tomando en cuenta los datos de los periodos comprendidos entre el segundo trimestre del año 2019 y el segundo trimestre del año 2021.

Gracias a esta comparación se logró evidenciar una tendencia a la baja en lo que respecta a los ingresos durante el año 2020, y para entender esto de una mejor manera es importante recordar que la pandemia fue declarada en Costa Rica oficialmente en el mes de marzo de ese preciso año; esto quiere decir que, aunque la suma percibida en el primer trimestre de ese año fue considerablemente mayor a los dos periodos anteriores no se puede olvidar que para ese periodo la pandemia aún no había ejercido impacto sobre la economía costarricense, ni tampoco se habían dictado las políticas comerciales ni de movilización restrictivas. Caso distinto para los tres periodos restantes del 2020, pues se evidencia un franco descenso en los ingresos por cobro de patentes comerciales, incluso el pendiente de cobro se redujo en forma considerable.

El primer año de pandemia por Covid-19 en Costa Rica fue sin duda el más difícil, pues las políticas públicas orientadas a la contención de los contagios impactaron fuertemente en la economía del comercio local, y esto se evidencia en forma numérica al analizar los montos totales puestos al cobro en los diferentes periodos del 2020; no por coincidencia el monto puesto al cobro para el primer trimestre fue de ¢267,135,821.85; para el segundo trimestre fue de ¢239,814,837.05; para el tercero ¢235,824,207.55; y para el cierre del año el monto total estuvo por debajo de los 200 millones de colones. Esta reducción paulatina en el total puesto al cobro solo representa dos opciones, la primera es que hubo un porcentaje de las operaciones que se encontraban en riesgo de prescripción que se trasladaron a la categoría de incobrables; y la segunda es que hubo una importante cantidad de cierres de negocios en el transcurso del 2020; siendo esta última la opción que responde de forma correcta a la incógnita sobre la razón de la disminución en los montos al cobro, puesto que debe tomarse en cuenta que durante estos periodos no se declararon valores incobrables en la base de datos proporcionada por la Gestora de Servicios para efectos de esta investigación, y tampoco se encontró evidencia de sumas incobrables en los informes de morosidad elaborados por el departamento de gestión de servicios y que fueron consignados en las actas de las sesiones del Concejo Municipal.

Ahora bien, esta investigación tiene por objetivo evaluar el periodo comprendido entre el mes de abril del año 2020 y el mes de mayo del 2021, sin embargo, los datos contenidos en la base de datos municipal se encuentran compilados en cortes trimestrales, por lo que el periodo que se analizó se extendió hasta el mes de junio del año 2021.

Dicho todo esto, el análisis de los datos revela que en el segmento de tiempo estudiado se experimentaron situaciones que coincidieron en tiempo con el inicio y desarrollo de la pandemia del Covid-19 en nuestro país. De manera concreta, se determina que el año 2020 inicia con un

primer trimestre positivo, cifras económicas superiores a los dos periodos anteriores, las cuales, decrecieron hasta alcanzar valores críticos en el último trimestre del año; y con la llegada del 2021 las cifras se recuperaron de forma acelerada durante los dos primeros trimestres de dicho año.

5.3 Identificación De Las Deficiencias Estructurales Y Procesales Que Presenta El Departamento De Cobros De Patentes Comerciales De La Municipalidad De Montes De Oro.

En este segmento se analizan los datos obtenidos de las encuestas que se desarrollaron, lo cual permitirá identificar las principales deficiencias estructurales y procesales que afectan el sistema de gestión de cobros de patentes comerciales.

Es importante tener en cuenta que se implementaron dos encuestas, la primera fue dirigida a las principales autoridades municipales que intervienen en el proceso de gestión de cobros de patentes comerciales; y la segunda fue aplicada únicamente a la gestora de servicios, quien es la principal responsable del departamento en estudio.

5.3.1 Hallazgo 7 Deficiencias detectadas en encuesta dirigida a las autoridades municipales

En la primera encuesta participaron 10 personas, entre las cuales se encuentran el alcalde municipal y la vicealcaldesa, 7 regidores y la gestora de servicios; una mayoría de los participantes definió el proceso de gestión de cobros como ineficiente con un 40%, un 30% lo consideró regular, el 20% indicó que el proceso es eficiente y el 10% restante declaró que a su parecer es altamente ineficiente.

Se les consultó a los participantes por la existencia de un Manual Descriptivo de Puestos, el cual no solamente está establecido en el Código Municipal como requisito dentro de la organización Municipal, sino que también es fundamental para el buen funcionamiento de la institución, debido a que en él se encuentran debidamente definidas las funciones, responsabilidades y deberes de los funcionarios, lo que le permite a cualquier jefatura ejercer un correcto seguimiento de labores y garantiza a los trabajadores que serán eficientes en el ejercicio de sus funciones debido a que estas están debidamente delimitadas y no se les podrá delegar obligaciones adicionales de manera antojadiza. En este tema solamente una persona indica conocer la existencia de dicho Manual, mientras que el resto de los encuestados indica que el mismo no existe; dicho esto es importante indicar que estamos ante la presencia de una deficiencia estructural de gran importancia.

Algo similar ocurre con el Manual de Procedimientos para la Gestión de Cobros de Patentes Comerciales, pero con un poco más de dispersión, pues un 50% indicó que no existe dicho Manual, un 40% mencionó que si existe pero que no está actualizado y un 10% dijo no saber si el instrumento. Esto nos ubica ante dos posibilidades, la primera es que efectivamente no existe el Manual de Procedimientos, y la segunda es que, si existe el manual, pero se encuentra desactualizado. Sea cual sea el escenario, esto indica con claridad una segunda deficiencia estructural, pues la realidad es que no se cuenta con un manual que dicte las pautas de gestión de cobros de forma eficiente, lo que podría estar generando problemas con el cumplimiento de plazos, la no estandarización en la aplicación de procedimientos podría estar generando desigualdad en las gestiones de cobros realizadas y tampoco permite una correcta evaluación del personal a cargo, puesto que no existe un procedimiento que pueda ser evaluado.

Para definir las principales problemáticas que inciden sobre la gestión de cobros de patentes comerciales se les consultó a los participantes mediante un ítem de selección múltiple, donde la distribución de respuestas se ubicó de la siguiente manera en orden descendente, incapacidad del personal para gestionar mejoras en los procesos, sobrecarga en las funciones de los trabajadores, falta de conocimiento del personal municipal en leyes y reglamentos, la duplicidad de funciones y el desinterés del personal en el desarrollo de sus funciones; y tan solo uno de los participantes hizo un comentario adicional, mencionando lo siguiente: “Sin los manuales de procedimientos y puestos, no hay una línea de acción congruente ni de responsabilidad ni de funciones en el personal. ¿Cómo podríamos fijar metas y objetivos sin radios de acción?, ¿cómo medir el desempeño en algo sin mantener control?”. Como se puede apreciar, las respuestas permitieron identificar la existencia de nuevas deficiencias estructurales tales como la sobrecarga de funciones y la falta de capacidad y conocimiento por parte del personal.

Se les consultó a los participantes por una lista de acciones de mejora, y ante esto las opiniones se decantaron por acciones en el ámbito estructural, de manera que las acciones con mayor apoyo dentro de las opiniones recibidas en orden descendente son las siguientes:

- Crear o actualizar el Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros de Patentes Comerciales.
- Reestructurar el proceso de gestión de cobros.
- Crear o actualizar el Reglamento de Patentes Comerciales.
- Mayor inversión en capacitación de personal.
- Contratación de personal.

Mediante opinión abierta uno de los participantes indicó que no se puede modificar lo relacionado a patentes comerciales, solamente mediante reformas a la ley de patentes.

Se ha determinado a lo largo de esta investigación que existen graves deficiencias estructurales, sin embargo, las oportunidades de mejora están presentes y el beneficio que se podría obtener de su aplicación no es despreciable.

Ahora bien, los participantes no solamente señalaron las deficiencias estructurales, sino que, además, mencionaron según su criterio cuáles son las causas que provocan los índices de morosidad tan elevados que presenta el municipio, y estos son:

- No se depuran las cuentas de incobrables.
- Las autoridades municipales son muy flexibles en cuanto a la morosidad.
- No existe un control adecuado en las cuentas por cobrar de patentes comerciales.
- Falta de conocimiento jurídico para ejercer el cobro.
- Los patentados no generan suficiente dinero para lograr el pago del tributo.

En esta ocasión, un participante decidió comentar que la morosidad está ligada a la inexistencia del Manual de Procedimientos de Cobros; de manera que, al analizar las opiniones proporcionadas por las mismas autoridades municipales, se terminó que no solo existen deficiencias estructurales de importancia como la falta de reglamentos, y manuales, sino que también está presente una serie de problemáticas de índole procesal que interfieren en el desarrollo eficiente de la gestión.

Todos lo anterior quizás tenga relación con la sobrecarga laboral que recae sobre la gestora de servicios, pues quien ejecuta labores en este puesto no solo se encarga de la gestión de cobros de patentes comerciales, sino que, además requiere administrar los demás servicios que ofrece la municipalidad, como lo son el de recolección de basura, el servicio de acueducto municipal, la administración del Mercado Municipal y del cementerio, entre muchas otras funciones; es por esto, que se consultó sobre la necesidad de un departamento especializado en gestión de cobros de

tributos y tasas municipales, ante lo cual los encuestados definieron en su mayoría que si es necesario, mientras que solo una persona otorgó una opinión negativa.

Por último en el análisis de esta encuesta, se realizaron dos consultas con respecto a la facilidad de apertura y retiro de patentes comerciales, y se obtuvo como resultado que en el primer escenario, el 40% consideró que el proceso de obtención de patentes es relativamente complicado, el otro 40% opinó que es una gestión relativamente sencilla y tan solo un 20% lo catalogó como sencillo; esto indica que si la municipalidad desea impulsar la economía cantonal y por consiguiente los ingresos municipales, debe primeramente revisar el proceso de apertura de licencias comerciales y reestructurarlo, o generar herramientas que permitan un acceso más fácil y rápido a las patentes comerciales. Por otro lado, los encuestados determinaron que el proceso de retiro de patentes es un poco más amigable, pues hubo una dispersión en las respuestas similar, siendo que el 30% determinó que la cancelación de patente es una gestión complicada, un 40% indicó que es un proceso relativamente sencillo y un 30% mencionó que se trata de una gestión sencilla.

5.3.2 Hallazgo 8 Deficiencias detectadas en encuesta dirigida a la Gestora de Servicios

La municipalidad de Montes de Oro carece de un sistema especializado para la gestión y control de cobros, por lo que se utiliza actualmente Excel; esto a todas luces supone un rezago tecnológico que limita el manejo eficiente de los activos por cobrar, máxime cuando se trata de una organización de la magnitud de un gobierno local. No obstante, la Gestora de Servicios indicó en la encuesta que no existe tal rezago, y fue directa al decir que no se requiere inversión en un sistema de información especializado en cobros.

Ante este panorama, era necesario conocer si dentro del proceso de gestión de cobros existen los famosos “cuellos de botella”, y se obtuvo nuevamente una respuesta negativa por parte de la gestora, lo que indica que al menos en ese aspecto no existen problemas estructurales; ahora bien, la funcionaria si considera que existen oportunidades de mejora a nivel procesal, y fue enfática al ampliar su respuesta indicando que se deben ejercer procesos de clausura de patentes y fiscalización de los mismos con el fin de detener el aumento desproporcional de los pendientes de cobro por concepto de patentes municipales.

Es importante aclarar que, el Código Municipal establece que se debe retirar la licencia comercial a cualquier abonado que incumpla con el pago del tributo por al menos dos periodos, es decir seis meses, esto se establece en el siguiente artículo:

“Artículo 90 bis. -

La licencia referida en el artículo 88 deberá suspenderse por falta de pago de dos o más trimestres, sean consecutivos o alternos, por incumplimiento de los requisitos ordenados en las leyes para el desarrollo de la actividad o por la infracción a las normas de funcionamiento que disponga la ley respecto de cada actividad y de sus respectivas licencias comerciales. [...]” (Código Municipal, 1998, p. 49).

Establecido lo anterior, y aunque el Código Municipal establece la suspensión de la patente comercial de forma imperativa en caso de impago por al menos dos periodos, lo cierto es que no se cumple, por lo que la Gestora de Servicios consideró necesaria la creación del Reglamento de Patentes, con la intención de que esta herramienta establezca la guía interna de acción en lo que respecta al tema de patentes; además, este reglamento podría permitir una mejor fiscalización y

una mayor eficiencia en la gestión; por otro lado, las autoridades contarían con los insumos necesarios para evaluar la gestión de sus colaboradores, permitiendo incluso la imposición de medidas tanto preventivas como correctivas de una manera más factible y con respaldo reglamentario.

Con respecto al tema del Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros, es importante hacer una aclaración, puesto que en la primera encuesta que se aplicó, un 40% de los encuestados afirmó la existencia de este manual; no obstante, al realizar la consulta a la gestora de servicios, quien es precisamente la encargada de llevar a cabo los procedimientos de cobros, indicó que dicho manual no existe y que es necesaria su creación. Dicho esto, se debe pensar que la implementar este instrumento no es suficiente por sí solo, pues esto solamente regularía la gestión de cobros a nivel procesal; por ello es fundamental complementarlo con el Reglamento de Patentes.

Como resumen de las principales deficiencias estructurales, la gestora indicó la falta de personal, una escasa planificación y un pobre control del tributo; mientras que en temas procesales mencionó la poca fiscalización del tributo y que no se aplica la clausura de licencias comerciales.

En definitiva, se requiere la creación de un departamento de gestión de cobros, donde un administrador tributario se encargue de controlar una unidad de trabajo exclusiva para la función de cobro; de no implementarse este departamento se continuarán arrastrando problemas importantes como los son el recargo de labores, la imposibilidad de ejercer una correcta fiscalización de los procesos y un ineficiente control de los tributos.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene como propósito la presentación en forma concreta de las conclusiones obtenidas del análisis de los datos obtenidos durante la investigación, cada objetivo planteado contará con su respectiva conclusión y recomendación.

6.1 CONCLUSIONES

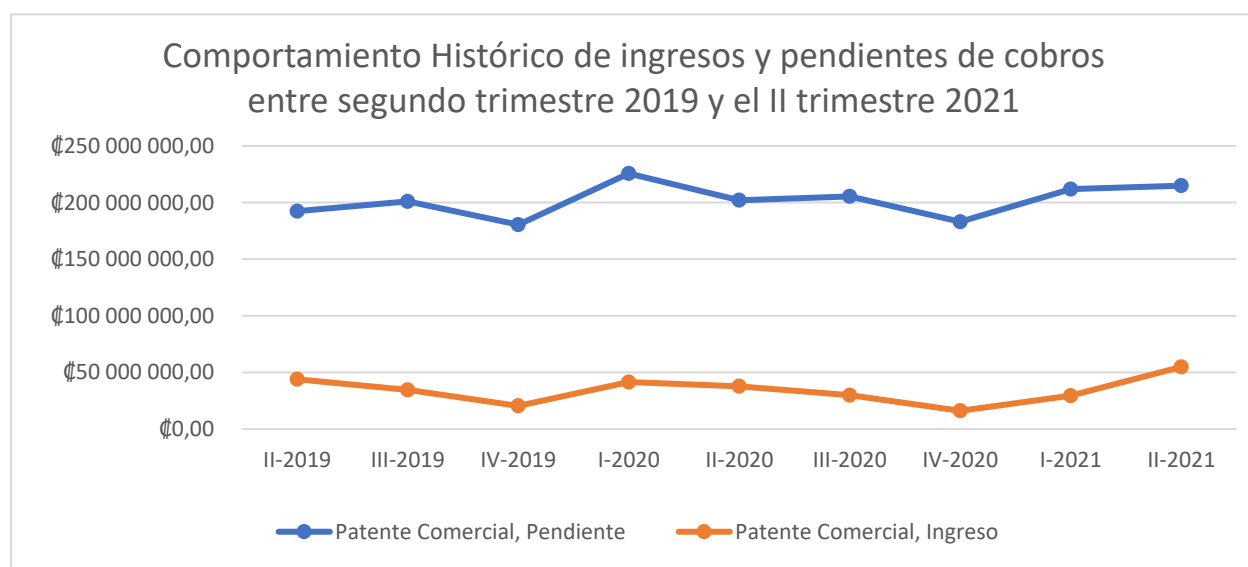
6.1.1 Conclusión General

Determinar el impacto económico generado en las finanzas de la Municipalidad de Montes de Oro por causa de la pandemia del Covid-19, específicamente en el rubro de patentes comerciales en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y establecer las oportunidades de mejora estructurales.

Se determinó el nivel de impacto económico que generó la pandemia del Covid-19 en las finanzas de la Municipalidad de Montes de Oro mediante el análisis de los datos históricos de gestión de cobros obtenidos de manera directa de la oficina de Gestión de Servicios.

Gráfico 18

Comportamiento Histórico de ingresos y pendientes de cobros entre segundo trimestre 2019 y el II trimestre 2021



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos del departamento de Gestión de Servicios, municipalidad de Montes de Oro.

En el gráfico anterior se demuestra cómo a partir del inicio de la pandemia en nuestro país en el mes de marzo se inicia con un descenso importante en los ingresos y pendientes de cobro por patente comercial. Dicho impacto representó un descenso en términos porcentuales de -123,28% en lo que respecta al pendiente de cobro en el 2020, y de -257,01% en lo relacionado a los ingresos. No obstante, en los dos primeros trimestres del año 2021 hubo una recuperación importante mas no suficiente, con porcentajes de aumento del 29,41% en la variable de ingresos y del 85,16% en el pendiente de cobro; este último dato, aunque no es un indicador favorable por definición, si lo es para efectos de esta investigación en el sentido de que representa un aumento en la actividad comercial del cantón.

Así mismo, mediante la implementación de dos encuestas aplicadas a algunos de los funcionarios de la organización se lograron identificar no solo las principales deficiencias estructurales, sino también algunas de las deficiencias procesales presentes en la gestión de cobros de patentes comerciales; y gracias al análisis de los datos obtenidos fue posible establecer las oportunidades de mejora que permitirán subsanar dichas deficiencias, mejorando además los índices de gestión de cobros. Estas oportunidades de mejora se detallarán en el apartado de recomendaciones y se reafirmarán en el capítulo VII que se refiere a las propuestas.

6.1.2 Conclusiones específicas

Analizar las variaciones presentadas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021.

6.1.2.1 Conclusión 1 Índice de Cobro Judicial

Se concluyó, de acuerdo con las variaciones en los índices de recaudación que existe una ineficiente gestión de cobro judicial; estos se mantienen en el tiempo entre un 49% y un 63% del

total en cobro, y aunado a ello se determinó que no se ejecutan con regularidad procesos de fiscalización de las contrataciones externas de profesionales en Derecho que se encargan precisamente de llevar a cabo estas gestiones de cobro. Además, la base de datos carece de información de estos procesos de cobro tal como el estado en que se encuentran los mismos y el tiempo que aproximado de cada gestión.

6.1.2.2 Conclusión 2 Deficiencia en Cobro Administrativo

Se determinó que la mayor deficiencia en el proceso de cobro radica en el área administrativa, puesto que en el periodo investigado se tiene como resultado que la municipalidad únicamente logró percibir ingresos en un promedio del 13,83%. En concreto, se concluyó que el promedio del déficit en cobro administrativo asciende a un 38,61%.

6.1.2.3 Conclusión 3 Índice de Incobrables

Se concluyó que no existen montos prescritos para el periodo objeto de estudio.

6.1.2.4 Conclusión 4 Riesgo de Incobrables

Se concluyó que los riesgos de prescripción de las cuentas por cobrar en patentes con críticos, y muestra de ello es que la mejor cifra dentro del periodo de estudio correspondió a un 68,20%, es decir, en el mejor de los casos la institución está en riesgo de perder casi el 70% de sus cuentas por cobrar en patentes.

6.1.2.5 Conclusión 5 Índice de Morosidad

Se determinó que existe una morosidad muy elevada en la Municipalidad de Montes de Oro, siendo que el trimestre que mejor indicador presentó en este rubro dentro del periodo de investigación fue el II periodo del 2021 con un 79,65%.

En general, para este objetivo específico se concluyó que existe una elevada deficiencia en la gestión de cobros, que se sostiene a través del tiempo y que la pandemia del Covid-19 efectivamente agravó los indicadores en lo que respecta a patentes comerciales.

Determinar una comparación entre las variaciones obtenidas en los índices de recaudación por conceptos de patentes comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro en el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y el comportamiento en dichos índices en periodos anteriores.

6.1.2.6 Conclusión 6 Impacto Económico

Se concluyó que la pandemia efectivamente generó un impacto importante en los índices de recaudación de patentes comerciales, pero solamente durante el año 2020; esto es evidente al analizar el comportamiento histórico de los ingresos y los pendientes de cobro, puesto que en ese año hubo una variación del ingreso del -257,01% y en el pendiente la diferencia fue del -123,28%, analizando los datos en su conjunto se tiene que además de una disminución en los ingresos también existió un aumento importante en el cierre de negocios.

Además se concluyó que para los dos trimestres iniciales del 2021 los efectos de la pandemia se debilitaron en buena medida, además de que las políticas gubernamentales se flexibilizaron, lo que permitió que para finales del II trimestre del 2021 la afectación en los índices de recaudación mostraran una mejoría importante, siendo que los ingresos aumentaron en un 29,41% y el pendiente de cobro en un 85,16%; ambas variables en conjunto se traducen en una mejoría de la actividad económica y el aumento de apertura de negocios.

Analizar las deficiencias que presenta el sistema de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro y determinar sus oportunidades de mejora estructurales.

6.1.2.7 Conclusión 7 Deficiencias Estructurales y Procesales

Se concluye que, en efecto existen múltiples deficiencias en el sistema de cobros de patentes comerciales de la Municipalidad de Montes de Oro, las cuales pueden establecerse en los siguientes dos grupos:

Tabla 25

Deficiencias Estructurales y Procesales

Deficiencias Estructurales	Deficiencias Procesales
Inexistencia de Manual Descriptivo de Puestos	No se depuran las cuentas
Inexistencia de Manual de Procedimientos de Cobros de Patentes Comerciales	Gestiones poco estrictas con respecto a la clausura de licencias comerciales.
Inexistencia de Reglamento de Patentes	Poco control de los tributos
Sobrecarga Laboral	Escasa fiscalización de los procesos.
Rezago Tecnológico	Inexistencia de medidas correctivas y preventivas por parte de jefaturas
Poco Personal	Falta de planificación

Fuente: Elaboración propia.

En el apartado el apartado de recomendaciones (sección 6.2), se mencionarán las acciones de mejora para las deficiencias detectadas.

6.2 RECOMENDACIONES

Esta investigación se desarrolló en dos aristas, la primera de ellas fue el estudio del impacto económico ejercido por la pandemia del Covid-19 en las finanzas municipales; y la segunda de ellas se enfocó en la determinación de oportunidades de mejora estructurales. Para esto primeramente fue necesario estudiar el nivel de impacto económico que ha sufrido la organización, y las deficiencias presentes en la gestión de cobros; una vez determinadas estas variables se propone en el presente segmento una serie de recomendaciones, las cuales serán trasladadas a una propuesta de mejora integral que se expondrá en el capítulo VII de este documento.

6.2.1 Recomendación 1

Se recomienda la elaboración de un plan de acción dirigido a la implementación de las mejoras estructurales y procesales que se determinaron mediante esta investigación, además de ello, el plan de acción debe direccionarse a la disminución del impacto económico que ha sufrido

la hacienda municipal en lo referente al cobro de patentes; por supuesto que estas acciones deben sujetarse a un análisis continuo de cumplimiento de metas, este plan de acción debe ejecutarse con base en un programa de mejora continua que permita cierta flexibilidad para lograr subsanar los incidentes que se susciten durante su implementación.

6.2.2 Recomendación 2

Se recomienda la creación de una base de datos única y específica para el seguimiento y fiscalización de las gestiones de cobro judicial. Dentro de la información fundamental que debe tomarse en cuenta para la elaboración de esta base de datos se menciona lo siguiente:

- Fecha inicial de la gestión.
- Etapa procesal en la que se encuentra.
- Nombre del profesional a cargo.
- Monto de la deuda.
- Además, se recomienda establecer tiempo límite para hacer efectivo el cobro de la deuda.
- Se recomienda añadir un apartado para comentarios o justificaciones.

Cabe resaltar que a lo anterior puede adicionarse toda la información que se desee; lo que es realmente importante es determinar un proceso eficiente de fiscalización sobre las cuentas en cobro judicial, con fechas límites de cobro y estableciendo metas en la reducción de las cuentas en cobro judicial.

6.2.3 Recomendación 3

Se recomienda implementar nuevos mecanismos de cobro y pago de impuestos; en cuanto a las nuevas herramientas para el cobro se recomienda solicitar un correo electrónico válido tanto a los nuevos patentados como a los actuales, dicho correo electrónico podrá funcionar como medio

oficial de notificación y de esa manera se reducen los costos administrativos de cobro y se acortan los tiempos de notificación de cobros. Se recomienda además implementar una política de beneficio por pago anticipado, lo que permite realizar descuentos en el cobro de la patente a las personas que realicen el pago del anual completo en los meses de enero y febrero.

En cuanto al pago, se recomienda establecer una caja de cobro en el mercado municipal, donde solo se reciban pago por mecanismos digitales tales como datáfonos, o pago por medio de dispositivos inteligentes, se recomienda además que dicha caja de cobro funcione en horario diferenciado, de manera que tanto la apertura como el cierre de esta caja de cobro sea dos horas posterior al regular de la municipalidad, esto permitirá un espacio más amplio para que las personas con horarios de oficina puedan acudir a realizar sus pagos.

Por último, pero en el mismo orden de ideas, se recomienda establecer alianzas comerciales con la banca pública y privada, con el objetivo de que se permita el cobro de este tributo mediante sus plataformas virtuales.

6.2.4 Recomendación 4

Se recomienda al Concejo Municipal proponer a la Asamblea Legislativa un proyecto de ley de amnistía tributaria temporal para el cantón de Montes de Oro. Esta herramienta podría ser de utilidad tanto para la administración municipal como para quienes tengan deudas por dos o más trimestres de patentes; el fin último de esta recomendación es que los porcentajes tan elevados que existen en riesgo de prescripción disminuyan considerablemente en el periodo de un año.

6.2.5 Recomendación 5

Se recomienda la implementación de las mejoras estructurales y procesales que se citarán más adelante en conjunto con las recomendaciones previamente establecidas; todo ello, en conjunto dentro del plan de acción beneficiará el cobro y reducirá el índice de morosidad. Se

recomienda que la fijación de metas realizables en periodos de tiempo prudenciales que permitan la reducción de este indicador, tomando en cuenta las realidades de la municipalidad y su capacidad de acción instalada.

6.2.6 Recomendación 6

Se recomienda la creación de políticas municipales tales como la creación de una ventanilla única de apertura de patentes y la implementación del uso de declaración jurada; estas son solo ejemplo de algunas medidas orientadas a la reactivación económica local, que generan eficiencia en los procesos de apertura de negocios, para que la recaudación continúe con un crecimiento sostenido como el obtenido en los dos primeros trimestres del 2021.

6.2.7 Recomendación 7

Para lograr avances importantes en el camino a la eficiencia de la gestión de cobros se recomienda la creación de una serie de herramientas y la implementación de acciones dirigidas a la reestructuración y mejora del sistema de cobros; la lista de mejoras que se propone en este segmento se confecciona de tal forma que permita dar solución a las deficiencias planteadas en la sección 6.1.2. Las principales propuestas son las siguientes:

- Creación del Departamento de Administración Tributaria y Gestión de Cobros.
- Creación e implementación del Manual Descriptivo de Puestos.
- Creación e implementación del Reglamento Interno de Patentes Comerciales.
- Creación e implementación del Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros de Patentes Comerciales.
- Invertir en un sistema de información especializado en gestión de cobros.
- Ejercer un mejor control de los tributos, acompañado de una mayor fiscalización de los procedimientos de gestión de cobros.

- Implementar acciones de clausura en caso de impago por al menos dos periodos, ya sean consecutivos o aislados.
- Incorporar la solicitud de correo electrónico como medio oficial de notificaciones.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Optimización estructural y procesal del sistema de gestión de cobros de la Municipalidad de Montes de Oro, que dé como resultado una mejora integral del mismo.

7.2 INSTITUCIÓN EN LA QUE SE DESARROLLARÁ

Esta propuesta será desarrollada en la Municipalidad de Montes de Oro, lugar donde además se llevó a cabo la investigación, además, los datos, y cada uno de los recursos que se tomen en consideración para poder implementar la propuesta pertenecen a esta institución.

7.3 OBJETIVOS

7.3.1 Objetivo general de la propuesta

Presentar la propuesta de mejora integral a las autoridades competentes de la Municipalidad de Montes de Oro, las estimaciones presupuestarias del mismo y el orden de implementación de las acciones requeridas para llevar a cabo su ejecución con sus estimaciones en tiempo.

7.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- a)** Elaboración y Presentación del proyecto, reglamentos, manuales y modificaciones presupuestarias.
- b)** Establecer los procesos de creación del Departamento de Administración Tributaria y de compra del sistema de especializado de gestión de cobros.
- c)** Concretar la implementación de las recomendaciones obtenidas como resultado de esta investigación con la mayor eficiencia posible.

7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Figura 7

Diagrama de Gantt

Objetivo	Actividades	Responsable	I Mes					II Mes				III Mes			IV Mes			V Mes	
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17
Elaboración y Presentación del proyecto, reglamentos, manuales y modificaciones presupuestarias.	I Parte Elaboración de presupuestos, manuales y reglamentos	gestora de Servicios																	
	Presupuestar los costos de la creación del departamento de Administración Tributaria	Gestora de Servicios																	
	Presupuestar el costo del Sistema especializado en Gestión de Cobros	Gestora de Servicios																	
	Elaborar una propuesta de amnistía tributaria	Dep. Legal y Gestora de Servicios																	
	Elaborar la propuesta del Manual Descriptivo de Puesto para el Gestor de Cobro	Dep. Legal y RPHH																	
	Elaborar la propuesta del Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros	Dep. Legal y Gestora de Servicios																	
	Elaborar la propuesta del Reglamento de Patentes Comerciales	Dep. Legal y Gestora de Servicios																	
	II Parte Presentación	Gestora de Servicios																	
	Presentar el proyecto al Concejo Municipal	Aldía																	
	Presentar al Concejo las propuestas de amnistías, reglamentos y manuales	Aldía																	
	Solicitud al Concejo Municipal de modificación presupuestaria	Aldía																	
	Solicitud de creación de plaza de Administrador Tributario y Técnico en Gestión de Cobros	Aldía																	
	III Aprobación del Concejo Municipal e Inicio del proyecto	Concejo Municipal																	
	Aprobación del proyecto	Concejo Municipal																	
	Aprobación de las propuestas de amnistía, reglamentos y manuales	Concejo Municipal																	
Aprobación de las plazas de Administrador Tributario y Técnico en Gestión de Cobros	Concejo Municipal																		
Aprobación de la modificación presupuestaria	Concejo Municipal																		
Envío de los manuales y reglamentos a La Gaceta para su publicación.	Secretaría Municipal																		
Envío del proyecto de amnistía a la Asamblea Legislativa	Secretaría Municipal																		
Establecer los procesos de creación del Departamento de Administración Tributaria y de compra del sistema especializado de gestión de cobros	IV Parte Elaboración de concursos y de carteles licitatorios de compra de equipo de oficina y de sistema en gestión de cobros	Proveduría																	
	Crear los carteles de licitación para la compra de equipo de oficina y del sistema en gestión de cobros	Proveduría																	
	Presentar los carteles de licitación para la compra de equipo de oficina y del sistema en gestión de cobros al Concejo Municipal	Aldía																	
	Dar inicio al proceso de concursos para las plazas de Administrador Tributario y Técnico en Gestión de Cobros	RPHH																	
	V Parte Inicio de concursos y licitación de compra de equipo de oficina	Concejo Municipal																	
	Aprobación de los carteles de licitación para la compra de equipo de oficina y del sistema en gestión de cobros	Proveduría																	
	Impreso de Licitaciones al SICOP	RPHH																	
	Proceso de Concurso de Plazas	RPHH																	
	VI Parte Adjudicación de licitaciones y plazas	SICOP																	
	Procesos de licitación para la compra de equipo de oficina y del sistema en gestión de cobros	Proveduría																	
	Adjudicación de licitaciones para la compra de equipo de oficina y de sistema de gestión de cobros	RPHH																	
	Adjudicación de plazas de Administrador tributario y Técnico en Gestión de Cobros	RPHH																	
	VII Parte Inicio de Operaciones del Sistema de Gestión de Cobros	Tesorería																	
	Aplazamiento del 20% del costo del Sistema de Gestión de Cobros	Proveedor seleccionado																	
	Instalación del Sistema de Gestión de Cobros	Proveedor seleccionado																	
Capacitación del personal municipal en el Sistema de Gestión de Cobros	Proveedor seleccionado y Administración Tributaria																		
Exportación de información de base de datos de cobros al nuevo sistema de gestión de cobros	Proveedor seleccionado y Administración Tributaria																		
Periodo de prueba del Sistema de Gestión de Cobros	Tesorería																		
CANCELACIÓN DEL 80% RESTANTE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COBROS	Administración Tributaria																		
Puesta en marcha definitiva del Sistema de Gestión de Cobros	Administración Tributaria																		
Concretar la implementación de las recomendaciones establecidas en esta investigación	VIII Parte Puesta en marcha del Departamento de Administración Tributaria	Administración Tributaria																	
	Implementar la Ley Amnistía Tributaria de la Municipalidad de Montes de Oro	Administración Tributaria																	
	Implementar el Manual De Procedimientos de Gestión de Cobros	Administración Tributaria																	
	Implementar el Reglamento de Patentes Comerciales	Administración Tributaria																	
	IX Parte Implementación de recomendaciones adicionales	Aldía																	
	Apertura de caja de cobro extra en el mercado municipal	Aldía y Concejo Municipal																	
	Establecimiento de alianzas con entidades bancarias públicas y privadas para el pago virtual de patentes comerciales	Aldía																	
	Propuesta al Concejo Municipal de ventanilla única para apertura de patentes	Aldía																	
	Propuesta al Concejo Municipal de la implementación de la declaración jurada para apertura de patentes	Aldía																	
	Aprobación del Concejo Municipal para la implementación de ventanilla única y de declaración jurada en apertura de patentes.	Concejo Municipal																	
Puesta en marcha de ventanilla única y declaración jurada en apertura de patentes comerciales	Desarrollo Urbano																		

Fuente: Elaboración propia.

7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

El presupuesto que se presenta a continuación se distribuye de acuerdo con cada una de sus partes. Como se puede observar en la siguiente tabla, el presupuesto se expresa en colones costarricenses.

Figura 8

Presupuesto anual

Objetivos	Actividades	Responsable	Presupuesto
Elaboración y Presentación del proyecto, reglamentos, manuales y modificaciones presupuestarias	I Parte Elaboración de presupuestos, manuales y reglamentos		
	Presupuestar los costos de la creación del departamento de Administración Tributaria	Gestora de Servicios	€0.00
	Presupuestar el costo del Sistema especializado en Gestión de Cobros	Gestora de Servicios	€0.00
	Elaborar una propuesta de amnistía tributaria	Dep. Legal y Gestora de Servicios	€0.00
	Elaborar la propuesta del Manual Descriptivo de Puesto para el Gestor de Cobro	Dep. Legal y RRIH	€0.00
	Elaborar la propuesta del Manual de Procedimientos de Gestión de Cobros	Dep. Legal y Gestora de Servicios	€0.00
	Elaborar la propuesta del Reglamento de Patentes Comerciales	Dep. Legal y Gestora de Servicios	€0.00
	II Parte Presentación		
	Presentar el proyecto al Concejo Municipal	Gestora de Servicios	€0.00
	Presentar al Concejo las propuestas de amnistías, reglamentos y manuales	Alcaldía	€0.00
	Solicitud al Concejo Municipal de modificación presupuestaria	Alcaldía	€0.00
	Solicitud de creación de plaza de Administrador Tributario y Técnico en Gestión de Cobros	Alcaldía	€0.00
	III Aprobación del Concejo Municipal e Inicio del proyecto		
	Aprobación del proyecto	Concejo Municipal	€0.00
	Aprobación de las propuestas de amnistía, reglamentos y manuales	Concejo Municipal	€0.00
	Aprobación de las plazas de Administrador Tributario y Técnico en Gestión de Cobros	Concejo Municipal	€0.00
	Aprobación de la modificación presupuestaria	Concejo Municipal	€0.00
Envío de los manuales y reglamentos a La Gaceta para su publicación.	Secretaría Municipal	€750 000.00	
Envío del proyecto de amnistía a la Asamblea Legislativa	Secretaría Municipal	€0.00	
Establecer los procesos de creación del Departamento de Administración Tributaria y de compra del sistema especializado de gestión de cobros	IV Parte Elaboración de concursos y de carteles licitatorios de compra de equipo de oficina y de sistema en gestión de cobros		
	Crear los carteles de licitación para la compra de equipo de oficina y del sistema en gestión de cobros	Proveduría	€0.00
	Presentar los carteles de licitación para la compra de equipo de oficina y del sistema en gestión de cobros al Concejo Municipal	Alcaldía	€0.00
	Dar inicio al proceso de concursos para las plazas de Administrador Tributario y Técnico en Gestión de Cobros	RRIH	€0.00
	V Parte Inicio de concursos y licitación de compra de equipo de oficina		
	Aprobación de los carteles de licitación para la compra de equipo de oficina y del sistema en gestión de cobros	Concejo Municipal	€0.00
	Ingreso de Licitaciones al SICOP	Proveduría	€0.00
	Proceso de Concurso de Plazas	RRIH	€0.00
	VI Parte Adjudicación de licitaciones y plazas		
	Procesos de licitación para la compra de equipo de oficina y del sistema en gestión de cobros	SICOP	€0.00
	Adjudicación de licitaciones para la compra de equipo de oficina y de sistema de gestión de cobros	Proveduría	€0.00
	Adjudicación de plazas de Administrador tributario y Técnico en Gestión de Cobros	RRIH	€13 200 000.00
	VII Parte Inicio de Operaciones del Sistema de Gestión de Cobros		
	Adelanto del 20% del costo del Sistema de Gestión de Cobros	Tesorería	€12 940 000.00
	Instalación del Sistema de Gestión de Cobros	Proveedor seleccionado	€0.00
	Capacitación del personal municipal en el Sistema de Gestión de Cobros	Proveedor seleccionado	€0.00
	Exportación de información de base de datos de cobros al nuevo sistema de gestión de cobros	Proveedor seleccionado y Administración Tributaria	€0.00
Periodo de prueba del Sistema de Gestión de Cobros	Proveedor seleccionado y Administración Tributaria	€0.00	
Cancelación del 80% restante del Sistema de Gestión de Cobros	Tesorería	€51 760 000.00	
Puesta en marcha definitiva del Sistema de Gestión de Cobros	Administración Tributaria	€0.00	
Concretar la implementación de las recomendaciones establecidas en esta investigación	VIII Parte Puesta en marcha del Departamento de Administración Tributaria		
	Implementar la Ley Amnistía Tributaria de la Municipalidad de Montes de Oro (Publicación en La Gaceta)	Administración Tributaria	€100 000.00
	Implementar el Manual De Procedimientos de Gestión de Cobros	Administración Tributaria	€0.00
	Implementar el Reglamento de Patentes Comerciales	Administración Tributaria	€0.00
	IX Parte Implementación de recomendaciones adicionales		
	Apertura de caja de cobro extra en el mercado municipal	Alcaldía	€40 000.00
	Establecimiento de alianzas con entidades bancarias públicas y privadas para el pago virtual de patentes comerciales	Alcaldía y Concejo Municipal	€0.00
	Propuesta al Concejo Municipal de ventanilla única para apertura de patentes	Alcaldía	€0.00
	Propuesta al Concejo Municipal de la implementación de la declaración jurada para apertura de patentes	Alcaldía	€0.00
	Aprobación del Concejo Municipal para la implementación de ventanilla única y de declaración jurada en apertura de patentes.	Concejo Municipal	€0.00
Puesta en marcha de ventanilla única y declaración jurada en apertura de patentes comerciales	Desarrollo Urbano	€0.00	
Costo Anual		€78 790 000.00	

Fuente: Elaboración propia.

7.6 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES

A continuación, se expondrá una el detalle de cada actividad, para ello se añadirá también su respectivo plan de acción.

7.6.1 Elaboración y Presentación del proyecto, reglamentos, manuales y modificaciones presupuestarias.

En esta actividad se elaboran primeramente propuestas para los diferentes manuales y reglamentos que deben ser implementados, Además se confeccionan los presupuestos requeridos para llevar a cabo este proyecto; se deben presentar todos estos documentos al Concejo Municipal para su respectiva aprobación.

Además de lo anterior, se debe presentar la solicitud de la amnistía tributaria para agilizar su trámite en la Asamblea Legislativa y gestionar la modificación presupuestaria ante Concejo para lograr obtener contenido presupuestario e iniciar con la implementación de esta propuesta.

Plan de acción

- Presupuestar los gastos.
- Presentar las propuestas del proyecto; de los reglamentos y manuales; de la amnistía tributaria; de las plazas que se requieren crear y de la modificación presupuestaria.
- Aprobar todo lo anterior y publicar en La Gaceta.
- Envío a la Asamblea Legislativa el proyecto de amnistía tributaria.

7.6.2 Establecer los procesos de creación del Departamento de Administración Tributaria y de compra del sistema de especializado de gestión de cobros.

Esta actividad tiene por objetivo la elaboración de los carteles de licitación para la adquisición del sistema de gestión de cobros y de la compra de equipo de oficina; además, también pretende dar curso a los procesos de concurso para las plazas de Administrador Tributario y de Técnico en gestión de Cobros.

Se requiere en esta actividad dar por finalizados los procesos anteriores y poner en funcionamiento el Departamento de Administración Tributaria.

Plan de acción

- Elaborar los carteles de licitación, y llevar a cabo las licitaciones mediante el SICOP.
- Poner en marcha el proceso de concurso para las plazas ofertadas.
- Implementar el sistema de gestión de cobro y llevar a cabo la compra del equipo de oficina requerido.
- Poner en funcionamiento óptimo el nuevo sistema de gestión de cobro.

7.6.3 Concretar la implementación de las recomendaciones establecidas en esta investigación

Esta actividad se presenta como la etapa final, en la que se implementan todos los reglamentos y manuales creados con el fin de subsanar las deficiencias estructurales y procesales diagnosticadas; además se pone en marcha la ley de Amnistía Tributaria y se realizan algunas acciones adicionales que ofrezcan una recaudación tributaria más ágil y amigable con el contribuyente. Cabe mencionar que en esta etapa también se implementan algunas acciones

administrativas destinadas a la reducción de burocracia con el propósito de incentivar la actividad comercial.

Plan de acción

- Implementación de la Ley de Amnistía Tributaria y de los reglamentos y manuales aprobados
- Desarrollo de actividades dirigidas a la reducción de la burocracia municipal (ventanilla única y declaración jurada)
- Establecimiento de alianzas estratégicas con la banca privada y pública
- Apertura de caja de cobro en el mercado municipal

REFERENCIAS

- Alvarado, C., Lara, S., & Salas, D. (2020). *Decreto 42227-MP-S Estado de Emergencia en Todo el Territorio Nacional*. Decreto 42227-MP-S Estado de Emergencia.pdf | Con la tecnología de Box. <https://app.box.com/s/m85ykecss6pka7k4il7s4n22bga886qt>
- Arauz, M. (2021). *INVESTIGACIÓN DE UN SISTEMA FOTOVOLTAICO Y LA FACTIBILIDAD FINANCIERA DE SU IMPLEMENTACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE DEMANDA DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN LAS INSTALACIONES DE SOCIEDAD ANÓNIMA DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, COSTA RICA, SAN JOSÉ, SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2021*. Universidad Hispanoamericana.
- Araya, T. (2021). *Informe N°-I-2021 sobre el estado de la morosidad (I-2021; p. 26)*. Municipalidad de Montes de Oro.
- ASALE, R.-, & RAE. (s. f.). *Pandemia | Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 31 de octubre de 2021, de <https://dle.rae.es/pandemia>
- Impuesto Sobre Bienes Inmuebles, Pub. L. No. 7509, 13 (1995). <https://unql.or.cr/index.php/centro-de-informacion>
- Ley Para Apoyar Al Contribuyente Local Y Reforzar La Gestión Financiera De Las Municipalidades Ante La Emergencia Nacional Por La Pandemia De Covid-19, Pub. L. No. 9848 (2020).
- Checo, A., & Marte, O. (2020). *QUE SABEMOS DEL NUEVO CORONAVIRUS Y SUS IMPLICANCIAS ECONÓMICAS*. 113, 15.
- Definición de SARS-CoV-2—Diccionario de cáncer del NCI - Instituto Nacional del Cáncer* (nciglobal,ncienterprise). (2021, febrero 2). [NciAppModulePage].

<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/sars-cov-2>

Díaz, W. (2021). *Contexto Socioeconómico Prepandemia*. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO PREPANDEMIA. <http://www.secmca.org/nota/contexto-socioeconomico-prepandemia/>

Durán, R., Gómez, A., & Sánchez, M. E. (2017). *Guía didáctica para la elaboración de un trabajo académico*. Iberoprinter. <https://universoabierto.org/2017/05/22/guia-didactica-para-la-elaboracion-de-un-trabajo-academico/>

Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (I)*. 3Ciencias.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 edición.). Editorial McGraw-Hill. <https://search.ebscohost.com.uh.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=cat06187a&AN=cenit.1319&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Marín, G., Benavides, W., & Mora German. (2015). *INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL ACERCA DE LA MOROSIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE PUNTARENAS* (p. 42). Contraloría General de la República. <https://www.cgr.go.cr/07-cgr-varios/buscadores.html#gsc.tab=0>

Misión y Visión. (2012, abril 18). Municipalidad de Montes de Oro. https://www.munimontesdeoro.go.cr/?page_id=317

Montes de Oro. (2012, julio 17). Municipalidad de Montes de Oro. https://www.munimontesdeoro.go.cr/?page_id=690

Morosidad—Definición, qué es y concepto. (2016, enero 12). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A

- review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.
<https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Prieto, P., & Herminio, J. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ebooks7-24. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Ramos, J. R. G. (2018). Cómo se construye el marco teórico de la investigación. *Cadernos de Pesquisa*, 48, 830-854. <https://doi.org/10.1590/198053145177>
- Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID-19) on Latin America and the Caribbean prepared by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)*. (2020).
<https://search.ebscohost.com.uh.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=edswao&AN=edswao.1701383179&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rodríguez, M. A. (2021). *Pandemia, desempleo y pobreza: La solución es compleja* | *Crhoy.com*.
 CRHoy.com | Periodico Digital | Costa Rica Noticias 24/7.
<https://www.crhoy.com/opinion/pandemia-desempleo-y-pobreza-la-solucion-es-compleja/>
- Rojas, Y., Arguedas, R., & Garbanzo, V. (2021). *Auditoría de carácter especial ejecutada en la Municipalidad de Montes de Oro acerca de la gestión de cobro* (Auditoría DFOE-LOC-IF-00008-2021; p. 24). Contraloría General de la República.
- Rosales, A., & Azofeifa, C. (2020, julio 14). Evolución COVID-19 en Costa Rica: Medidas sanitarias vs impacto económico (al 06 de julio 2020). *News Across Latin America*.
<https://press.ispor.org/LatinAmerica/2020/07/evolucion-covid-19-en-costa-rica-medidas-sanitarias-vs-impacto-economico-al-06-de-julio-2020-july-2020/>
- Ruiz, G. (2020). *7,64% de pymes cerró debido a efecto de pandemia en la economía* | *Crhoy.com*.
 CRHoy.com | Periodico Digital | Costa Rica Noticias 24/7.

<https://www.crhoy.com/economia/764-de-pymes-cerro-debido-a-efecto-de-pandemia-en-la-economia/>

Sala Constitucional del Poder Judicial. (1999). *Resolución 05445-1999*. <https://nexuspj.poderjudicial.go.cr/document/sen-1-0007-158355>

Tipos de Tributos Municipales y su Origen (p. 37). (2010). [Investigación]. Universidad de Costa Rica y Colegio de Abogados. <https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/category/tributos-municipales/>

Código Municipal, Pub. L. No. 7794 y sus reformas, 98 (1998). <https://unql.or.cr/>

Villalobos, J. (2016). *Oficio N. 57-SM-2016*.

Villalobos, S. (2020). *Las nuevas autoridades municipales y el reto ante el Covid-19*. <https://www.larepublica.net/noticia/las-nuevas-autoridades-municipales-y-el-reto-ante-el-covid-19>. <https://www.larepublica.net/noticia/las-nuevas-autoridades-municipales-y-el-reto-ante-el-covid-19>

ANEXOS

ANEXO 1

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Alejandro Arias Ramírez, mayor de edad, cédula de identidad número 6-0394-0793, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado **“Pandemia Ocasionada Por El Covid-19 Y Su Impacto Económico En Los Índices Financieros Del Departamento De Patentes Comerciales En La Municipalidad De Montes De Oro Durante El Periodo Comprendido Entre Abril-2020 Y Mayo-2021 Y Sus Respectivas Oportunidades De Mejora Estructurales”** es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el 04 de febrero del año dos mil veintidós.

ALEJANDRO
ARIAS RAMIREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por ALEJANDRO ARIAS
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2022.02.04
16:40:43 -06'00'

Alejandro Arias Ramírez
Cédula de identidad: 6-03940-0793

ANEXO 2

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 07 de marzo del 2022

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Alejandro Arias Ramírez con número de identificación 603940793 autor del trabajo de graduación titulado **Pandemia Ocasionada Por El Covid-19 Y Su Impacto Económico En Los Índices Financieros Del Departamento De Patentes Comerciales En La Municipalidad De Montes De Oro Durante El Periodo Comprendido Entre Abril-2020 Y Mayo-2021 Y Sus Respectivas Oportunidades De Mejora Estructurales** presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

ALEJANDRO
ARIAS RAMIREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEJANDRO ARIAS
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2022.03.07
22:37:20 -06'00'

Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

ANEXO 3

CARTA DEL TUTOR

San José, 31 de enero de 2022.

Señores
Carrera de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Alejandro Arias Ramírez, cédula de identidad número , me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado *PANDEMIA OCASIONADA POR EL COVID-19 Y SU IMPACTO ECONÓMICO EN LOS ÍNDICES FINANCIEROS DEL DEPARTAMENTO DE PATENTES COMERCIALES EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE ABRIL-2020 Y MAYO-2021 Y SUS RESPECTIVAS OPORTUNIDADES DE MEJORA ESTRUCTURALES*, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

ALEXANDER
CORDERO

CEPESDES (FIRMA)

MBA. Alexander Cordero C., Lic.

Cédula identidad N. 1 732 096

Carné Colegio Profesional N. 5813

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO CEPESDES
(FIRMA)
Fecha: 2022.01.31 10:32:13 -0600

ANEXO 4

CARTA DE LECTOR

25 de febrero de 2022

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Alejandro Arias Ramírez**, cédula de identidad 0603940793 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Pandemia ocasionada por el COVID-19 y su impacto económico en los índices financieros del Departamento de Patentes Comerciales en la Municipalidad de Montes de Oro, durante el periodo comprendido entre abril-2020 y mayo-2021 y sus respectivas oportunidades de mejora estructurales”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, X conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Firmado digitalmente
por LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2022.02.25
19:01:27 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número camé Colegio Profesional, CPCECR # 33896.