

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede Regional de Atenas

Contaduría Pública

Auditoría de gestión administrativa para identificar causas y proponer  
soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la  
Municipalidad de Atenas

Trabajo Final de graduación como requisito para optar por el grado  
académico de  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Presentado

Sebastián de Jesús González León | 117800238

Atenas,2024

## Acta del Tribunal

### HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Evaluador como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública



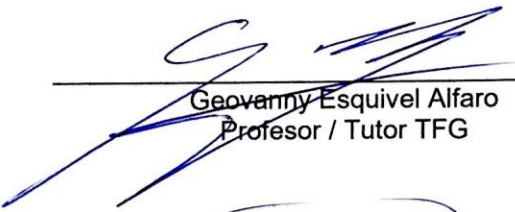
---

Oscar Mario Rojas Rodríguez  
Director de Carrera




---

Harold Hernández Castro  
Representante del Sector Productivo




---

Geovanny Esquivel Alfaro  
Profesor / Tutor TFG



---

German Picado García  
Lector TFG



---

Edgar Solano Gamboa  
Lector TFG

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a Dios, porqué fue la fuente de toda sabiduría y amor infinito, quien ha sido mi guía constante en este viaje académico, por ser mi roca y mi fortaleza en cada paso del camino.

Dedico este logro con todo mi corazón a mis queridos padres, Xiomara González León y Geovanny Suarez Chaves, cuyo amor incondicional, sacrificio y apoyo inquebrantable han sido la luz que ilumina mi camino.

Este éxito también pertenece a mis queridos abuelos, Nidia María León Fernández y Rigoberto Gonzalez Arguedas, cuya sabiduría, amor y ejemplo de vida han sido mi inspiración y motivación para perseguir mis sueños.

A mi querida familia, por su comprensión, paciencia y aliento constante a lo largo de este viaje, gracias por ser mi refugio en los momentos difíciles y mi mayor alegría en los triunfos.

Sebastián González León

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi agradecimiento más profundo a Dios, cuya guía y fortaleza han sido mi sostén en este camino académico. Mi sincero agradecimiento a la Municipalidad de Atenas por su valiosa ayuda y colaboración, que han contribuido significativamente a este trabajo de investigación. Mis queridos padres y abuelos, les debo un agradecimiento eterno por su amor incondicional, su inspiración constante y su ejemplo de dedicación. Gracias a mi querida familia por su comprensión, su apoyo constante y su presencia inquebrantable en cada etapa de este proceso. Mi tutor de tesis, Geovanny Esquivel Alfaro, ha sido fundamental para el desarrollo de este trabajo debido a su dedicación, orientación experta y paciencia infinita. La Universidad Técnica Nacional, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y por su contribución al desarrollo de mi conocimiento y habilidades. A aquellos que me han brindado palabras de ánimo, recursos, consejos y amistad a lo largo de este camino, les estoy profundamente agradecido/a. Su influencia ha dejado una huella indeleble en este proyecto y en mi vida.

Sebastián González León

## Tabla de contenidos

<b>Acta del Tribunal .....</b>	<b>1</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>2</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>3</b>
<b>Lista de gráficos .....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de tablas.....</b>	<b>13</b>
Resumen ejecutivo .....	14
<b>Capítulo I.....</b>	<b>16</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>16</b>
1.1 Introducción .....	17
1.2 Tema .....	18
1.3 Marco conceptual.....	18
1.4 Justificación .....	19
1.5 Aspectos cronológicos .....	22
1.5.1 Políticos.....	22
1.5.2 Social.....	23
1.5.3 Económico .....	23
1.6 Antecedentes .....	23
1.7 Planteamiento del problema.....	27
1.7.1 Enunciado del problema de investigación .....	27
1.7.2 Formulación del problema de investigación:.....	28
1.8.1 Objetivo general.....	28
1.8.2 Objetivos específicos .....	29
1.9 Planteamiento de la hipótesis.....	29
1.9.1 Hipótesis alternativa.....	29

1.9.2 Hipótesis nula.....	29
1.10 Alcance .....	30
1.11 Limitaciones.....	30
1.12 Delimitación temática .....	31
1.13 Referencia institucional .....	32
1.13.1 Municipalidad de Atenas .....	32
<b>Capítulo II.....</b>	<b>35</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>35</b>
2.1 Introducción .....	36
2.2 Las Municipalidades .....	37
2.2.1 Municipalidades.....	37
2.2.2 Tipos de municipalidades .....	38
2.2.3 Historia.....	39
2.2.4 Estructura de las municipalidades.....	40
2.2.5 Estructura interna de las municipalidades.....	40
2.2.6 ¿Qué tipo de recursos utilizan las municipalidades? .....	41
2.2.7 Eficiencia en el uso de los recursos .....	42
2.2.8 ¿Cómo se financian las municipalidades? .....	42
2.3 Tributación.....	43
2.3.1 ¿Qué es tributación?.....	43
2.3.2 ¿Qué es obligación tributaria? .....	43
2.4. Morosidad .....	44
2.4.1 ¿Qué causa la morosidad?.....	44
2.5 Impuestos .....	47
2.5.1 ¿Qué son los impuestos?.....	47
2.5.2 Las funciones de los impuestos.....	47
2.5.3 Tipos de impuestos .....	48
2.5.4 Historia.....	48

2.5.5 La base legal de los impuestos.....	49
2.5.6 Principios constitucionales de los impuestos.....	49
2.5.7 Organismos responsables de su recaudación.....	50
2.5.8 ¿Cómo se calculan los impuestos?.....	50
2.5.9 ¿Cómo se pagan los impuestos? .....	51
2.6 Auditoría.....	52
2.6.1 Antecedentes de la auditoría.....	52
2.6.2 ¿Qué es una auditoría?.....	53
2.6.3 La importancia de la auditoría.....	53
2.6.4 Ramas de la auditoría.....	53
2.6.5 Tipos de auditoría.....	54
2.6.6 Eficiencia.....	56
2.6.7 Eficacia.....	56
2.6.8 Economía.....	56
2.6.9 Ventajas de la auditoría de gestión.....	56
2.6.10 Etapas de la auditoría de gestión.....	57
2.7 Gestión administrativa.....	59
2.7.1 Antecedentes históricos.....	59
2.7.2 Rol actual de la gestión administrativa en las municipalidades.....	61
2.8 Administración financiera del sector público.....	65
2.9 Gestión financiera.....	65
2.9.1 Planificación financiera.....	66
2.9.2 Presupuesto.....	66
2.9.3 Gestión de inversiones.....	66
2.9.4 Control de gastos.....	66
2.9.5 Gestión de deudas.....	67
2.9.6 Análisis financiero.....	67
2.9.7 Planificación fiscal.....	67
2.9.8 Gestión de riesgos financieros.....	67
2.10 Control interno.....	68

2.10.1 ¿Qué es el control interno? .....	68
2.10.2 Funciones de valor .....	68
2.10.3 Los componentes principales del control interno .....	69
2.10.4 Principios fundamentales .....	70
2.10.5 Aplicación de los principios del control interno .....	72
2.10.7 ¿Qué herramientas y técnicas se utilizan para evaluar el control interno? .....	77
2.10.8 ¿Cómo se están adaptando los sistemas de control interno a los cambios?.....	80
2.10.9 ¿Cuáles son los retos y oportunidades del futuro para el control interno? .....	81
2.11 Programa de capacitación .....	83
2.11.1 Historia.....	83
2.11.2 Objetivos del programa de capacitación .....	84
2.11.3 Pasos para desarrollar un programa de capacitación .....	84
2.11.4 Beneficios del programa de capacitación .....	85
2.11.5 Importancia del programa de capacitación .....	85
2.12 Procedimientos operativos .....	92
2.12.1 Historia.....	92
2.12.2 Concepto .....	93
2.12.3 Características .....	93
2.12.4 Fases en la elaboración de procedimientos .....	94
2.12.5 Importancia .....	95
2.12.6 Importancia procedimientos en la auditoría de gestión .....	98
<b>Capítulo III.....</b>	<b>100</b>
<b>Marco metodológico.....</b>	<b>100</b>
3.1 Introducción .....	101
3.2 Metodología de la investigación .....	102
3.3 Diseño de la investigación .....	102
3.4 Métodos investigativos .....	102
3.4.1 Inductivo .....	102
3.5 Tipo de investigación .....	103

3.5.1 Cuantitativo.....	103
3.6 Análisis de datos .....	105
3.7 Sujetos.....	105
3.7.1 Población y muestra.....	105
3.8 Fuentes de información.....	107
3.8.1 Fuentes primarias .....	107
3.8.2 Fuentes secundarias .....	107
3.8.3 Fuentes terciarias .....	107
3.9 Instrumentos de investigación.....	108
3.10 Variables .....	109
3.11 Recolección de información .....	114
3.11.1 Técnica de recolección de datos .....	114
3.12 Alcance de la investigación .....	115
3.13 Limitaciones de la investigación.....	115
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>117</b>
<b>Análisis de interpretación de resultados .....</b>	<b>117</b>
4.1 Introducción .....	118
4.2 Entrevistas.....	119
4.2.1 Entrevistas funcionarios de la Municipalidad de Atenas.....	119
4.2.2 Entrevistas contribuyentes .....	125
3.3 Cuestionario .....	127
3.3.1 Cuestionario a los funcionarios.....	128
3.3.2 Cuestionario a los contribuyentes .....	167
3.4            Guía de observación.....	193
3.5            Resumen.....	194
<b>Capítulo V.....</b>	<b>198</b>

<b>Conclusiones, recomendaciones y propuestas .....</b>	<b>198</b>
5.1 Conclusiones .....	199
5.2 Recomendaciones .....	201
5.2 Propuestas .....	204
5.3.1 Propuesta de un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos	205
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>226</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>230</b>

### **Lista de cuadros**

Cuadro 1. Morosidad de los contribuyentes. ....	128
Cuadro 2. Nivel de morosidad. ....	130
Cuadro 3. Principales motivos por los no pagan a tiempo. ....	131
Cuadro 4. Procedimientos que maneja la Municipalidad de Atenas son eficientes. ....	133
Cuadro 5. Cambios significativos en los procedimientos de recaudación. ....	135
Cuadro 6. Recaudación de impuestos es una prioridad para la Municipalidad. ....	136
Cuadro 7. Reconciliación de pagos de impuestos. ....	137
Cuadro 8. Medidas para agilizar la atención a los contribuyentes. ....	138
Cuadro 9. Cultura organizativa que promueva la importancia del control interno y la rendición de cuentas. ....	139
Cuadro 10. Procedimiento de control interno para la mejora. ....	141
Cuadro 11. Registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos. ....	143
Cuadro 12. Áreas específicas de riesgo que requieren controles internos. ....	145
Cuadro 13. Riesgos potenciales. ....	146
Cuadro 14. Revisión independiente o auditoría interna para evaluar la integridad y confiabilidad. ....	147
Cuadro 15. Evaluaciones periódicas del tiempo y recursos. ....	149
Cuadro 16. Problemática recurrente o tendencia preocupante en el proceso de recaudación. ...	150

Cuadro 17. Gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente.....	151
Cuadro 18. Regulaciones y leyes fiscales aplicables en el proceso de recaudación de impuestos. .....	153
Cuadro 19. Procedimientos claros para la documentación y archivo de información relevante.	155
Cuadro 20. Familiarización con los objetivos principales de la Municipalidad. ....	157
Cuadro 21. Proceso de recaudación se lleva a cabo de manera efectiva. ....	158
Cuadro 22. Implementar un programa de capacitación. ....	159
Cuadro 23. Programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos. ....	161
Cuadro 24. Programas de descuentos o exenciones fiscales para los contribuyentes. ....	162
Cuadro 25. Asesoramiento sobre los procedimientos de presentación de declaraciones de impuestos. ....	163
Cuadro 26. Pensado en implementar una auditoría de gestión. ....	165
Cuadro 27. Razones principales que motivan a los contribuyentes a no cumplir con la obligación. .....	167
Cuadro 28. Procedimientos de recaudación de impuestos dan confianza. ....	169
Cuadro 29. Sistema de pago de impuestos que facilite a los contribuyentes.....	170
Cuadro 30. Los principales motivos por los que no pagan. ....	171
Cuadro 31. Pasos clave en el proceso de recaudación de impuestos. ....	173
Cuadro 32. La Municipalidad de Atenas brinda la información necesaria para que la gente se encuentre informada.....	175
Cuadro 33. La gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente. ....	177
Cuadro 34. Recordatorios claros sobre las fechas límite de pago de impuestos.....	178
Cuadro 35. Comunicado a los contribuyentes sobre regulaciones fiscales nuevas. ....	179
Cuadro 36. Apoyo necesario por parte de la Municipalidad al presentar sus declaraciones de impuestos. ....	180
Cuadro 37. Accesibilidad de los canales de comunicación para realizar consultas.....	182
Cuadro 38. Consecuencias del incumplimiento de impuestos está comunicada adecuadamente. .....	183
Cuadro 39. Plazos de pago de impuestos son razonables y convenientes. ....	185

Cuadro 40. Satisfacción con la claridad de la información. ....	186
Cuadro 41. Diferentes tipos de impuestos municipales y sus respectivos procedimientos de pago. .....	187
Cuadro 42. Servicios y beneficios ofrecidos por la Municipalidad. ....	189
Cuadro 43. Dificultades al realizar el pago de impuestos.....	190
Cuadro 44. Mejora de la forma en que se comunican los cambios en las regulaciones fiscales. .....	191
Cuadro 45. Actividades de consulta para mejorar el sistema de recaudación de impuestos municipales. ....	192

### **Lista de gráficos**

Gráfico 1. Evaluaciones para la identificación de hallazgos. ....	77
Gráfico 2. Diagrama de flujo. ....	80
Gráfico 3. Morosidad de los contribuyentes. ....	128
Gráfico 4. Nivel de morosidad.....	130
Gráfico 5. Principales motivos por los no pagan a tiempo. ....	131
Gráfico 6. Procedimientos que maneja la Municipalidad de Atenas son eficientes. ....	133
Gráfico 7. Cambios significativos en los procedimientos de recaudación. ....	135
Gráfico 8. Recaudación de impuestos es una prioridad para la Municipalidad.....	136
Gráfico 9. Reconciliación de pagos de impuestos. ....	137
Gráfico 10. Medidas para agilizar la atención a los contribuyentes. ....	138
Gráfico 11. Cultura organizativa que promueva la importancia del control interno y la rendición de cuentas.....	139
Gráfico 12. Procedimiento de control interno para la mejora.....	141
Gráfico 13. Registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos. ....	143
Gráfico 14. Áreas específicas de riesgo que requieren controles internos. ....	145
Gráfico 15. Riesgos potenciales.....	146

Gráfico 16. Revisión independiente o auditoría interna para evaluar la integridad y confiabilidad. .....	147
Gráfico 17. Evaluaciones periódicas del tiempo.....	149
Gráfico 18. Problemática recurrente o tendencia preocupante en el proceso de recaudación. ...	150
Gráfico 19. Gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente. ....	151
Gráfico 20. Regulaciones y leyes fiscales aplicables en el proceso de recaudación de impuestos. .....	153
Gráfico 21. Procedimientos claros para la documentación y archivo de información relevante.	155
Gráfico 22. Familiarización con los objetivos principales de la Municipalidad.....	157
Gráfico 23. Proceso de recaudación se lleva a cabo de manera efectiva. ....	158
Gráfico 24. Implementar un programa de capacitación.....	159
Gráfico 25. Programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos.....	161
Gráfico 26. Programas de descuentos o exenciones fiscales para los contribuyentes. ....	162
Gráfico 27. Asesoramiento sobre los procedimientos de presentación de declaraciones de impuestos. ....	163
Gráfico 28. Pensado en implementar una auditoría de gestión.....	165
Gráfico 29. Razones principales que motivan a los contribuyentes a no cumplir con la obligación. .....	167
Gráfico 30. Procedimientos de recaudación de impuestos dan confianza. ....	169
Gráfico 31. Sistema de pago de impuestos que facilite a los contribuyentes. ....	170
Gráfico 32. Los principales motivos por los que no pagan.....	171
Gráfico 33. Pasos clave en el proceso de recaudación de impuestos.....	173
Gráfico 34. La Municipalidad de Atenas brinda la información necesaria para que la gente se encuentre informada.....	175
Gráfico 35 . La gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente.....	177
Gráfico 36. Recordatorios claros sobre las fechas límite de pago de impuestos. ....	178
Gráfico 37. Comunicado a los contribuyentes sobre regulaciones fiscales nuevas.....	179
Gráfico 38. Apoyo necesario por parte de la Municipalidad al presentar sus declaraciones de impuestos. ....	180

Gráfico 39. Accesibilidad de los canales de comunicación para realizar consultas. ....	182
Gráfico 40. Consecuencias del incumplimiento de impuestos está comunicada adecuadamente. .....	183
Gráfico 41. Plazos de pago de impuestos son razonables y convenientes.....	185
Gráfico 42. Satisfacción con la claridad de la información proporcionada.....	186
Gráfico 43. Diferentes tipos de impuestos municipales y sus respectivos procedimientos de pago. .....	187
Gráfico 44. Servicios y beneficios ofrecidos por la Municipalidad.....	189
Gráfico 45. Dificultades al realizar el pago de impuestos. ....	190
Gráfico 46 . Mejora de la forma en que se comunican los cambios en las regulaciones fiscales. .....	191
Gráfico 47. Actividades de consulta para mejorar el sistema de recaudación de impuestos municipales. ....	192

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Escala de la Madurez del SCI. ....	76
Tabla 2. Variables .....	109
Tabla 3. Presupuesto. ....	212
Tabla 4. Día 1.....	213
Tabla 5. Día 2.....	214

## **Resumen ejecutivo**

El presente estudio se enfoca en la Municipalidad de Atenas, que se enfrenta a importantes desafíos en la recaudación de impuestos, los cuales afectan su capacidad para financiar proyectos y servicios esenciales para la comunidad de Atenas, e incluso la sostenibilidad de sus gastos de operación. Los instrumentos de investigación utilizados permitieron identificar varios factores críticos de esta problemática.

En primer lugar, se pudo determinar que una de las principales causas de la morosidad en el pago de impuestos son los problemas económicos. De acuerdo con la encuesta realizada, un porcentaje de los contribuyentes menciona que la limitación de recursos no les permite atender puntualmente sus obligaciones. La razón de esto es, en parte, la situación económica general en la región, la cual tiene un impacto en la capacidad de pago de los ciudadanos y provoca un aumento en la morosidad fiscal.

En segundo lugar, otro factor preocupante es la falta de interés y compromiso de los contribuyentes hacia el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Esto puede estar relacionado con la creencia de que los impuestos no son justos o no se destinan de manera efectiva al desarrollo del pueblo de Atenas. Esta falta de interés se ve agravada por la ausencia de incentivos o sanciones significativas, lo que prolonga el ciclo de morosidad.

Finalmente, se ha identificado que un problema importante es la falta de conocimiento y comprensión del sistema tributario y de las obligaciones fiscales. Muchos contribuyentes no están familiarizados con los plazos de pago, los montos adeudados o las ventajas de cumplir con sus obligaciones fiscales a tiempo. Esta ignorancia causa confusión y contribuye a la acumulación de deudas fiscales.

Se han sugerido varias soluciones a través de la auditoría de gestión administrativa, como la implementación de programas de capacitación para funcionarios y contribuyentes municipales, la mejora de los sistemas de información y comunicación, y el fortalecimiento de los sistemas de control y sanción. Además, se lleva a cabo un proceso de control con el objetivo de mejorar la eficiencia de la recaudación de impuestos. Estas medidas tienen como objetivo no solo mejorar la recaudación de impuestos, sino también fortalecer la gestión de la Municipalidad de Atenas para garantizar que los recursos disponibles se utilicen de manera más eficiente en beneficio de la comunidad de Atenas.

# **Capítulo I**

## **Introducción**

## 1.1 Introducción

El presente capítulo comprende el tema de investigación, el cual se enfoca en realizar un análisis mediante una auditoría de gestión para identificar causas y soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas, específicamente en el Departamento de Cobro de la Municipalidad de Atenas. De la misma manera, se desarrolla la formulación y el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, así como los alcances y las limitaciones que se presenten durante el desarrollo del proyecto.

Las municipalidades juegan un papel importante en el desarrollo local y la satisfacción de las necesidades de sus ciudadanos en el centro de cada comunidad. No obstante, este noble objetivo se ve comprometido cuando la fuente de financiamiento de estas entidades locales, como la recaudación de impuestos, se encuentra en dificultades importantes. Asimismo, la morosidad en la recaudación de impuestos se considera uno de los problemas que preocupan a la Municipalidad de Atenas. En la morosidad de Atenas en el 2020 se presupuestó recolectar 2 020 166 350,62 colones; sin embargo, ese año fue particularmente afectado, pues los índices de morosidad fueron realmente alarmantes, alcanzando un 53,88 % por todos los impuestos que cobra la Municipalidad de Atenas.

Se realizaron observaciones en todos los impuestos que cobraba la Municipalidad de Atenas. Por ejemplo, los servicios de aseo de vías y sitios públicos presentaron un 61 % de morosidad; el servicio de recolección de basura, un 68 %; el servicio de mantenimiento de cementerio, un 33 %; el servicio de mantenimiento de parques, obras y ornato, un 68 %; y el servicio de mercado, plazas y ferias, un 59 %. En los impuestos de servicios, el mantenimiento alcanzó un 57,8 % de morosidad; el impuesto de bienes inmuebles, un 64 %; los impuestos por permisos de construcción, un 15 %; y el impuesto de patentes, un 55 % (Municipalidad de Atenas, 2024).

Esta investigación no solo analiza y diagnostica el estado actual de la Municipalidad de Atenas, sino que propone soluciones. Se trata de una iniciativa destinada a mejorar la recaudación fiscal de la Municipalidad de Atenas y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de vida de los habitantes. Este trabajo aborda los problemas, las oportunidades y las formas de mejorar la gestión fiscal, con el propósito de fortalecer las finanzas municipales y fomentar un mayor compromiso de los habitantes con el cumplimiento tributario.

El compromiso que se presenta en la investigación refleja un enfoque integral para abordar los desafíos presentes en diversas comunidades de Costa Rica. En particular, tiene como objetivo transformar positivamente la gestión fiscal en la Municipalidad de Atenas. Se busca minimizar los problemas financieros en la recaudación de fondos y crear soluciones que no solo sean efectivas a corto plazo, sino que también perduren en el tiempo, o que garantice un resultado duradero, con el propósito de establecer una base sólida para la prosperidad a largo plazo.

## **1.2 Tema**

Auditoría de gestión administrativa para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas.

## **1.3 Marco conceptual**

En la investigación actual, se procede a crear un marco conceptual sólido y organizado que permita una comprensión completa de la auditoría de gestión en la recaudación de impuestos en las municipalidades de Costa Rica. De la misma manera, se presenta un índice de conceptos clave con su respectiva explicación detallada, con el propósito de facilitar su comprensión. Este

método proporciona a los lectores una guía clara y precisa para abordar los elementos fundamentales de la auditoría de gestión en este contexto.

Dentro del mismo contexto, se abordan conceptos clave sobre la definición de impuesto y los diversos aspectos que conforman los impuestos municipales, con el fin de concretar el marco conceptual. Esto incluye un análisis exhaustivo de los impuestos sobre la propiedad, los impuestos sobre la renta y otros impuestos específicos relacionados con las actividades locales. Además, se discuten los procedimientos de recaudación, las políticas del gobierno y la importancia de una gestión administrativa efectiva.

El marco conceptual se basa en herramientas analíticas y metodológicas, asegurándose de que el tema de investigación sea aplicado de manera rigurosa. Esta estructura teórica no solo proporciona una comprensión profunda de los procedimientos y elementos que afectan la recaudación de impuestos, sino que también permitirá comprender cómo la auditoría de gestión puede abordar la morosidad municipal de manera efectiva.

#### **1.4 Justificación**

En la presente investigación se aborda, por medio de la auditoría de gestión, un análisis cuyo propósito es identificar causas y soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en las municipalidades de Costa Rica. Aunado a lo anterior, se fundamenta en la necesidad de abordar un problema financiero crítico en la recaudación, como lo son los problemas económicos, la falta de interés de los contribuyentes y el escaso conocimiento sobre la importancia de la recaudación de impuestos.

En Costa Rica, las municipalidades desempeñan un papel esencial en la administración de los recursos destinados a los intereses y servicios locales en cada cantón; sin embargo, se enfrentan a desafíos significativos debido a la alta morosidad en el pago de impuestos por parte

de los contribuyentes. La situación anteriormente mencionada impacta negativamente en los ingresos municipales, lo que, como consecuencia, dificulta la ejecución de proyectos y servicios que beneficien a la población local.

La morosidad en la recaudación de impuestos es un problema multifacético que requiere un enfoque integral para su comprensión y solución efectiva. Asimismo, la realización de una auditoría de gestión se presenta como una herramienta estratégica para analizar en profundidad los procedimientos de recaudación y, así, evaluar la eficiencia de las prácticas utilizadas en las municipalidades.

La morosidad fiscal es un obstáculo significativo para que las municipalidades funcionen de manera eficiente y efectiva, ya que repercute en la calidad de los servicios públicos, así como en la capacidad de llevar a cabo proyectos importantes para el desarrollo local. Aunado a lo anterior, la tesis se adentra en el mundo de la auditoría de gestión para abordar la dilación en el pago de impuestos como una problemática que se debe enfrentar con determinación.

Cabe destacar la relevancia social y económica dentro de la sociedad. De manera tal que la eficiente recaudación de impuestos es esencial para el funcionamiento adecuado de las municipalidades. Aunado a lo anterior, el cobro de los impuestos tributarios colabora en satisfacer las necesidades de la comunidad local. De igual manera, mejorar esta área impactará positivamente en la prestación de servicios públicos y el desarrollo de cada cantón.

Dentro del mismo sentido, al momento de indagar sobre las causas de la morosidad, deben proponerse diversas soluciones con el fin de permitir una mejor utilización de los recursos financieros para la optimización de recursos, maximizando los ingresos municipales y garantizando su uso eficiente.

Asimismo, para obtener la optimización de los elementos municipales, se pueden implementar auditorías de gestión, las cuales fomentan la transparencia en los procesos de recaudación y gestión financiera de las municipalidades, lo que garantiza la confianza de los ciudadanos en sus instituciones locales.

Ahora bien, la investigación contribuye a establecer y ejecutar un desarrollo sostenible, específicamente a nivel local, ayudando a facilitar el acceso a recursos financieros necesarios para proyectos de infraestructura, servicios y programas sociales.

Por otra parte, se requiere generar un gobierno competente, ya que, al establecer la adecuada identificación de buenas prácticas y medidas correctivas, a través de la auditoría de gestión, se promoverá una gestión más efectiva y responsable en las municipalidades.

De la misma manera, debido a los hallazgos de esta investigación, se enriquecerá el conocimiento sobre la gestión financiera municipal y se proveerá una base para futuros estudios y mejoras en el ámbito de la administración pública.

La aspiración detrás de este proyecto se fundamenta en la capacidad de generar un impacto positivo y duradero en la Municipalidad de Atenas, que atraiga consigo el bienestar de dicha comunidad. Del mismo modo, la mayor motivación se da por medio de la oportunidad de abordar de manera efectiva la problemática de la morosidad en la recaudación de impuestos, una cuestión que afecta directamente el desarrollo y los recursos disponibles para el cantón.

Además, debe reconocerse que una gestión óptima de los ingresos fiscales no solo fortalecerá la posición financiera de la municipalidad, sino que contribuirá a la realización de proyectos comunitarios y a la mejora de los servicios esenciales para los ciudadanos de la localidad.

Dentro del mismo contexto, la motivación por implementar soluciones concretas y prácticas impulsa la idea de diseñar y proponer estrategias innovadoras y modelos de gestión que puedan superar los desafíos actuales en la recaudación de impuestos. Se concuerda con la búsqueda de enfoques integrales que incluyan tanto aspectos administrativos como educativos, y que se traduzcan en un impacto tangible en la vida de los habitantes de Atenas. Básicamente, el principal fundamento de este proyecto radica en el potencial de contribuir al desarrollo sostenible del cantón mencionado y en la posibilidad de promover una mayor participación ciudadana en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Por ende, esta investigación sobre la auditoría de gestión en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas es relevante y pertinente para abordar el problema de la morosidad, mejorar la eficiencia financiera y fortalecer el buen gobierno a nivel local. Se espera que los resultados y recomendaciones obtenidos sean de gran utilidad para las municipalidades y contribuyan al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad.

## **1.5 Aspectos cronológicos**

### ***1.5.1 Políticos***

La auditoría de gestión administrativa en el ámbito político se refiere a la evaluación y control de las actividades y procesos realizados por la Municipalidad de Atenas. Los objetivos principales de la auditoría de gestión en lo político son garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva, que los programas y políticas se implementen de manera eficaz y que se cumplan las leyes y los reglamentos establecidos por la Municipalidad.

La Municipalidad de Atenas cuenta con una normativa específica de tarifas de impuestos municipales para el cantón de Atenas según ley N° 7546 publicada en la Gaceta N° 190 del 6 de octubre de 1995. La Municipalidad posee la autonomía política, administrativa y

financiera que la confiere la Constitución Política, en su artículo 170. (Municipalidad de Atenas, 2024)

### ***1.5.2 Social***

La auditoría de gestión administrativa en el ámbito social se refiere a la evaluación y control de las actividades y operaciones que realiza la Municipalidad de Atenas y que impactan de manera social. La Municipalidad se centra en promover el bienestar social, resolver problemas sociales y contribuir al desarrollo y mejora de la comunidad de Atenas.

### ***1.5.3 Económico***

La auditoría de gestión en el ámbito económico se enfoca en evaluar y controlar la gestión económica de una empresa u organización para asegurar su eficiencia, pericia y sostenibilidad financiera. Esta auditoría se centra en aspectos financieros y económicos, analizando la utilización de recursos, la rentabilidad de las operaciones, el cumplimiento de objetivos financieros y la mitigación de riesgos económicos, entre otros aspectos.

## **1.6 Antecedentes**

En Costa Rica, la morosidad en la recaudación de impuestos de las municipalidades ha aumentado en los últimos años. La tasa de morosidad en el pago de impuestos de la Municipalidad de Atenas en el 2020 era de un 26 %, de acuerdo con el Informe de labores de la Alcaldía de Atenas. El Gobierno Local de Atenas se encuentra preocupado por la alta morosidad.

La morosidad en la recaudación de impuestos en las municipalidades es un problema ampliamente reconocido, y existen múltiples factores que contribuyen a este fenómeno. En primer lugar, las dificultades económicas que enfrentan los contribuyentes, como recesiones, desempleo o crisis financieras personales, con frecuencia hacen que no puedan cumplir con sus

obligaciones tributarias en tiempo y forma. Además, un factor importante en la falta de conciencia tributaria es que algunos contribuyentes pueden no estar completamente familiarizados con las fechas de pago, las cantidades debidas o el funcionamiento del sistema tributario.

La morosidad aumenta significativamente debido a errores o deficiencias en la administración tributaria. Este fenómeno puede ser causado por problemas en la facturación, servicios ineficientes para los contribuyentes y una comunicación fiscal insuficiente. Asimismo, la resistencia a los impuestos y la creencia de que los impuestos son injustos pueden generar que algunos contribuyentes no cumplan con sus obligaciones fiscales.

La capacidad de los contribuyentes para cumplir con sus obligaciones fiscales puede verse afectada por factores externos, como crisis económicas locales, disminuciones en la actividad comercial o desastres naturales. Además, la falta de auditorías de gestión y controles municipales efectivos permite que algunos contribuyentes eludan sus obligaciones sin ser detectados. El incumplimiento generalizado también se debe a la falta de incentivos efectivos para el cumplimiento tributario o de sanciones significativas para la morosidad, así como a problemas de política y gobierno.

La falta de transparencia en la gestión tributaria y la ausencia de mecanismos que permitan la participación de los ciudadanos en el proceso de recaudación contribuyen a la morosidad. Los contribuyentes pueden ver la falta de responsabilidad y participación como obstáculos para el cumplimiento, lo que empeora el problema.

Es de suma importancia que las autoridades locales de Costa Rica mejoren la cultura tributaria, faciliten el acceso a la información y fortalezcan los mecanismos de recaudación para evitar la morosidad en la recaudación de impuestos municipales.

La alta morosidad en la recaudación de impuestos es una preocupación importante en la gestión financiera de las municipalidades en Costa Rica. Aunque no se trata de una falta de ingresos, este problema afecta negativamente los recursos financieros locales y, por lo tanto, la capacidad de las municipalidades para atender las necesidades comunitarias. Los ingresos municipales se ven directamente afectados por la morosidad en el pago de impuestos, lo que dificulta el desarrollo de proyectos de infraestructura, programas sociales y servicios esenciales para la población.

Las raíces multifacéticas de la problemática incluyen factores políticos, sociales y económicos. Es necesario realizar una evaluación política del sistema legal e institucional que regula la recaudación de impuestos en las municipalidades. La falta de evaluaciones de desempeño en los procedimientos gubernamentales ha sido identificada como una debilidad, lo que subraya la importancia de políticas gubernamentales que promuevan una gestión financiera eficiente en las municipalidades.

En el ámbito social, la morosidad tiene un impacto en la forma en que los contribuyentes ven y actúan con respecto al cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Dado que afecta la prestación de servicios locales y la calidad de vida de la población, esta problemática también tiene un impacto directo en la comunidad. La implementación de proyectos de desarrollo y programas sociales, que son esenciales para el bienestar de la comunidad, puede verse obstaculizada por la falta de recursos financieros.

Desde un punto de vista económico, la alta tasa de morosidad manifiesta un impacto negativo en los ingresos del ayuntamiento, lo que reduce la eficacia de la gestión financiera de la municipalidad. Para determinar su eficacia y su relación con la morosidad, los procedimientos actuales de recaudación de impuestos deben ser evaluados minuciosamente. Además, el impacto económico se extiende al desarrollo local, lo cual impide la ejecución de proyectos de inversión pública y retrasando el crecimiento económico de los cantones.

En respuesta a esta problemática, se propone una auditoría de gestión en Municipalidad de Atenas para abordar sobre este problema. Esta auditoría tiene como objetivo identificar los factores principales que contribuyen a la morosidad en la recaudación de impuestos y sugerir soluciones útiles para mejorar la eficiencia financiera. Se espera obtener recomendaciones concretas que puedan implementarse para abordar la evasión de impuestos y fortalecer la administración financiera municipal, a través de un análisis exhaustivo de las políticas, procedimientos, percepciones de los contribuyentes y gestión financiera.

Las medidas propuestas anteriormente podrían mejorar la sostenibilidad financiera de la Municipalidad de Atenas y reducir la morosidad en los impuestos del ayuntamiento. Se identificaron varios factores principales que contribuyen a la morosidad en el pago de impuestos. En primer lugar, la falta de ingresos se presenta como un obstáculo significativo, ya que los contribuyentes morosos argumentan que carecen de recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones tributarias. En segundo lugar, la falta de información se destaca como otro factor determinante, debido a que algunos contribuyentes morosos admiten no estar completamente informados sobre los procedimientos y requisitos relacionados con el pago de impuestos. Además, se señala que las dificultades para acceder a los servicios de la municipalidad

representan un desafío adicional, pues los contribuyentes morosos experimentan problemas para acceder a los recursos y la asistencia proporcionados por la entidad municipal.

La Municipalidad de Atenas está tomando medidas activas para abordar estos problemas, implementando estrategias destinadas a mejorar la comunicación, proporcionar información clara y facilitar el acceso a los servicios municipales, todo con el objetivo de reducir la morosidad en la recaudación de impuestos.

## **1.7 Planteamiento del problema**

### ***1.7.1 Enunciado del problema de investigación***

La importante responsabilidad de administrar los recursos financieros destinados a los intereses y servicios locales en cada cantón recae en las municipalidades. Su trabajo es importante, ya que se enfocan en satisfacer las necesidades de la comunidad al promover y mejorar la localidad que administran. Sin embargo, los gobiernos locales enfrentan desafíos financieros importantes en todo el país, causados por la alta morosidad, en este caso, debido a la falta de una gestión eficiente en la recaudación de impuestos. Esta situación tiene un impacto negativo en los ingresos municipales y dificulta el desarrollo de proyectos y servicios beneficiosos para la población local.

Para mejorar la gestión financiera de las municipalidades, es necesario enfrentar la morosidad de manera efectiva. La falta de evaluaciones de desempeño en los procedimientos de varios departamentos gubernamentales puede ser una de las causas detrás de la alta morosidad. Asimismo, la ausencia de medidas de control y vigilancia podría derivar en una recaudación de impuestos ineficiente y en el escaso cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

Para ello, se debe llevar a cabo una auditoría de gestión que identifique los factores específicos que contribuyen a la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas. Dicha auditoría deberá examinar minuciosamente los procedimientos internos de cada departamento, evaluando su eficacia en términos de recaudación de impuestos y cumplimiento de objetivos financieros.

Mediante esta investigación, se busca sugerir métodos efectivos para mejorar la eficiencia recaudatoria de la Municipalidad de Atenas y fomentar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones fiscales de manera oportuna. Se espera que los resultados de esta auditoría de gestión faciliten la toma de decisiones informadas y permitan la implementación de cambios estructurales que conduzcan a un mejor manejo de los recursos financieros locales, al mismo tiempo que promueva el desarrollo sostenible del cantón y el bienestar de sus habitantes.

### ***1.7.2 Formulación del problema de investigación:***

Pregunta general

¿Contribuye una auditoría de gestión a identificar causas y soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas?

## **1.8 Objetivos**

### ***1.8.1 Objetivo general***

- Diagnosticar la situación que tiene la Municipalidad de Atenas en relación con el manejo de la morosidad en la recaudación de impuestos.
- Formular una propuesta de recomendaciones para el proceso de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas.

### ***1.8.2 Objetivos específicos***

- Identificar las principales causas que contribuyen al estado actual del pago de impuestos de la Municipalidad de Atenas.
- Analizar los procedimientos actuales de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas y determinar su eficacia, eficiencia y economía.
- Proponer un procedimiento de control interno para mejorar los procesos de prevención y gestión administrativa en el área de recaudación de impuestos para la Municipalidad de Atenas.
- Elaborar programa de capacitación para los funcionarios administrativos y la población con respecto a la recaudación y pago de impuestos para la Municipalidad de Atenas.
- Sugerir recomendaciones específicas a partir de los hallazgos de la auditoría de gestión en la Municipalidad de Atenas para mejorar la eficiencia en la recaudación de impuestos.

## **1.9 Planteamiento de la hipótesis**

### ***1.9.1 Hipótesis alternativa***

La Municipalidad de Atenas requiere la implementación de procesos ante la morosidad en la recolección de impuesto aplicando una auditoría de gestión administrativa en la recaudación para identificar causas y proponer soluciones.

### ***1.9.2 Hipótesis nula***

La Municipalidad de Atenas no requiere la implementación de procesos ante la morosidad en la recolección de impuesto aplicando una auditoría de gestión administrativa en la recaudación para identificar causas y proponer soluciones.

## **1.10 Alcance**

El alcance de la auditoría de gestión se extiende a un análisis integral de la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas, con el objetivo específico de identificar las causas de la morosidad y proponer soluciones efectivas que mejoren la eficiencia financiera y optimicen los recursos locales. Los alcances esperados son:

- Mejora los procedimientos en la recaudación de impuestos: Mediante la mejora de procesos de gestión, haciéndolos más eficientes, se espera lograr una reducción sustancial en la morosidad en la recaudación de impuestos. Esto llevaría a un aumento en los ingresos municipales disponibles para la financiación de proyectos y servicios locales.
- Promueva una conciencia ciudadana: A través del programa de capacitación y concientización, se puede lograr una mayor comprensión y conciencia entre los ciudadanos sobre la importancia del pago de impuestos para el desarrollo del cantón de Atenas. Esto podría contribuir a una mayor participación y cumplimiento tributario.
- Una mayor participación ciudadana: La mejora en la gestión administrativa y la concientización tributaria podrían fomentar una mayor participación y compromiso por parte de los ciudadanos en el desarrollo y en la toma de decisiones locales.

## **1.11 Limitaciones**

La auditoría de gestión es una herramienta útil para abordar la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas. Es importante reconocer las posibles limitaciones y restricciones que podrían surgir durante el proceso de investigación y análisis. Para establecer expectativas realistas y crear planes para superar posibles obstáculos, es relevante considerar estas limitaciones. Las posibles limitaciones que pueden aparecer incluyen:

- Acceso a datos complejos: La disponibilidad de datos precisos y completos relacionados con los procedimientos de recaudación, los ingresos municipales y la morosidad pueden ser limitados en algunas municipalidades. La falta de datos detallados podría afectar la capacidad de realizar un análisis exhaustivo.
- Limitaciones de tiempo: Los plazos disponibles para llevar a cabo la auditoría podrían ser limitados, lo que afectaría la profundidad y el alcance de la investigación. Un lapso breve podría restringir la capacidad de obtener una comprensión completa de la problemática.
- Recursos disponibles: Los recursos financieros, humanos y tecnológicos disponibles para llevar a cabo la auditoría podrían ser limitados, lo cual influiría en la profundidad de los análisis realizados.
- Cooperación de la Municipalidad: La cooperación y participación de la Municipalidad en la auditoría son trascendentales para la obtención de datos y la implementación de recomendaciones. La falta de cooperación limitaría la capacidad de obtener información completa y confiable.

### **1.12 Delimitación temática**

La investigación se centrará exclusivamente en la problemática de la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas, con énfasis en los fondos recaudados de los Impuestos de Servicios, Impuestos de Bienes Inmuebles e Impuestos de Patentes. Se analizarán los procedimientos administrativos relacionados con la recaudación de impuestos municipales y su posible influencia en la morosidad fiscal. Además, se explorará la viabilidad y eficacia de la implementación de auditorías de gestión como una estrategia para abordar esta problemática.

Esta investigación se limita a la Municipalidad de Atenas como caso de estudio y no considerará otras municipalidades o jurisdicciones en Costa Rica ni en otros países; del mismo modo, se enfocará principalmente en los aspectos administrativos y fiscales de la morosidad en la recaudación de impuestos y no abordará cuestiones legales o políticas relacionadas con los impuestos municipales.

Para dicho proyecto, se considerará e integrará información y datos disponibles del año 2019 hasta el 2024 y cualquier desarrollo posterior o anterior de estos años quedará fuera del alcance de esta investigación.

### **1.13 Referencia institucional**

#### ***1.13.1 Municipalidad de Atenas***

Atenas es el quinto cantón de la provincia de Alajuela y cuenta con una superficie 127 km<sup>2</sup> y la altura media de 2221 m.s.n.m. Sus límites son al norte con Naranjo, Grecia, Palmares y San Ramón, al Sur con Mora y Turrubares, al este con Alajuela y al oeste con San Mateo y Orotina. Fue fundado el 7 de agosto de 1868. Su cabecera es la ciudad de Atenas (Municipalidad de Atenas, 2024).

La población del cantón alajuelense es de 20 245 habitantes, de los cuales el 8,2 % nació en el extranjero. Además, el nivel de alfabetismo del cantón es del 98 %, con una escolaridad promedio de 8,5 años. En lo que respecta a la economía del cantón se sustenta de la agricultura, principalmente el cultivo del café, caña de azúcar, maíz, frijoles y frutales. También se realizan actividades de ganadería extensiva, comercio y pequeñas industrias.

El gobierno de Atenas se encuentra ubicado en la cabecera del cantón, Atenas. Es responsable de la prestación de servicios públicos y la administración de los recursos del cantón.

Entre las principales funciones de esta entidad se encuentran el desarrollo de obras de infraestructura, como calles, puentes, aceras y alcantarillado; la prestación de servicios públicos, como agua potable, alcantarillado, recolección de basura y alumbrado público; así como la promoción del desarrollo económico y social del cantón y la conservación del medio ambiente (Municipalidad de Atenas, 2024).

La Municipalidad de Atenas está dirigida por un alcalde y un concejo municipal, ambos elegidos por el pueblo en elecciones municipales. Los principales servicios que ofrece esta Municipalidad son recolección de basura, alumbrado público, agua potable, alcantarillado, parques y jardines, seguridad ciudadana, cultura, deportes. De igual manera, la Municipalidad de Atenas también ofrece una serie de trámites y servicios en línea, a través de su sitio web.

En lo que respecta a la visión de la Municipalidad de Atenas es “una comunidad ordenada participativa próspera integrada equitativa y respetuosa de los valores que desarrolla sus actividades económicas y sociales en armonía con el ambiente para garantizar una excelente calidad de vida en sus componentes” (Municipalidad de Atenas, 2024). En otras palabras, la visión de la Municipalidad de Atenas es ser una comunidad organizada y participativa, en la cual se incentiva el éxito, el respeto y la equidad. Aunado a lo anterior, se fomenta que el cantón sea un sitio en el que los habitantes puedan prosperar tanto económica como socialmente, así como en armonía con el medio ambiente, con el fin de asegurar un nivel de vida adecuado para los residentes.

En cuanto a la misión de la Municipalidad de Atenas es “brindar servicios eficientes y eficaces utilizando capital humano y tecnológico actualizado para satisfacer las necesidades de población de forma sostenible promoviendo una cultura de desarrollo concientización y

responsabilidad para crear espacios de participación que respondan una política local integral” (Municipalidad de Atenas, 2024). De acuerdo con lo anterior, la misión es ofrecer servicios efectivos y eficaces por medio del empleo de recursos humanos y tecnología actualizados, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los habitantes de manera sostenible. Para lograr ese cometido es imperativo fomentar una cultura de desarrollo, conciencia y responsabilidad, en donde se generen espacios de participación que estén enfocados en la política local integral.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

## 2.1 Introducción

La eficiencia de las municipalidades es relevante para el crecimiento local y la satisfacción de las necesidades de la comunidad. En este contexto, la recaudación de impuestos se convierte en una fuente importante de ingresos que posibilita la financiación de iniciativas de infraestructura, programas sociales y servicios básicos. No obstante, la problemática persiste de la morosidad en la recaudación de impuestos en las municipalidades de Costa Rica ha generado un gran desafío que obstaculiza la capacidad de estas organizaciones para llevar a cabo su misión y visión.

El abordaje de la morosidad en la recaudación de impuestos no solo es un problema financiero, sino que también tiene un impacto en la prestación de servicios esenciales y en el bienestar general de la comunidad. La morosidad retrasa los proyectos de desarrollo, disminuye la calidad de vida de los ciudadanos y limita los recursos para la gestión municipal.

La auditoría de gestión surge como una herramienta estratégica para analizar en profundidad los factores que contribuyen a la morosidad en la recaudación de impuestos y proponer soluciones efectivas en este contexto. La comprensión de esta problemática compleja y dinámica requiere un marco teórico, que proporciona el contexto conceptual necesario para guiar la investigación y enmarcar las posibles soluciones.

Las siguientes secciones del marco teórico abordarán conceptos importantes sobre la gestión financiera municipal, los procedimientos de recaudación de impuestos, las políticas gubernamentales, la eficiencia de la administración pública y la comunicación con los contribuyentes. Se realizará un análisis detallado de la literatura existente, con el fin de establecer las bases conceptuales para la auditoría de Gestión propuesta. El objetivo es

proporcionar recomendaciones concretas y factibles que permitan a las municipalidades de Costa Rica abordar la morosidad de manera efectiva y optimizar sus recursos financieros locales.

## **2.2 Las Municipalidades**

### ***2.2.1 Municipalidades***

Es un órgano de gobierno y administración del municipio que existe para lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes (Real Academia Española, 2017). En otras palabras, las municipalidades es un gobierno local, el cual tiene como objetivo de garantizar el bienestar administrativo, social, ambiental, entre otros, del cantón.

La Unión Nacional de Gobiernos Locales (2017) señala que las funciones de las municipalidades son las siguientes:

- Elaboración y ejecución de planes y proyectos de desarrollo del municipio.
- Control y regulación del desarrollo urbano.
- Dotar de alcantarillado para el agua potable.
- Construcción y administración de cementerios.
- Protección de la ecología y del medio ambiente.
- Fomento y regulación de la actividad comercial, industrial, de servicios y otros.
- Control y regulación de espectáculos.
- Promoción del turismo, cultura, educación, deporte.
- Prestación de los servicios públicos locales.
- Coordinación de sus programas de desarrollo con el plan de desarrollo nacional.

Del mismo modo, las municipalidades promueven el bienestar y el desarrollo de los pueblos y de sus habitantes. Aunado a lo anterior, las municipalidades, por medio de sus departamentos, se encargan de regular y establecer el beneficio de la población del pueblo, en donde se incentiva la segura, el cuidado del medio ambiente, el deporte, la salud y demás aspectos que favorezcan a los ciudadanos.

### ***2.2.2 Tipos de municipalidades***

En Costa Rica, las municipalidades se clasifican en cuatro tipos, según su población y su capacidad de recaudación de impuestos:

- **Municipalidades de tipo A:** Son las municipalidades de las principales ciudades del país, como San José, Alajuela, Cartago, Heredia y Puntarenas. Estas municipalidades tienen una población superior a los 100 000 habitantes y una capacidad de recaudación de impuestos superior a los 10 000 millones de colones.
- **Municipalidades de tipo B:** Son las municipalidades de ciudades intermedias del país, como Liberia, Limón, Nicoya, Pérez Zeledón y San Carlos. Estas municipalidades tienen una población entre 20 000 y 100 000 habitantes y una capacidad de recaudación de impuestos entre 5000 y 10 000 millones de colones.
- **Municipalidades de tipo C:** Son las municipalidades de ciudades pequeñas del país, como Zarcero, Upala, Talamanca, Coto Brus y Golfito. Estas municipalidades tienen una población entre 5000 y 20 000 habitantes y una capacidad de recaudación de impuestos entre 1000 y 5000 millones de colones.
- **Municipalidades de tipo D:** Son las municipalidades de los distritos rurales del país. Estas municipalidades tienen una población inferior a 5000 habitantes y una capacidad de recaudación de impuestos inferior a 1000 millones de colones.

### **2.2.3 Historia**

La historia de las municipalidades en Costa Rica se remonta a la época colonial, cuando los españoles establecieron ayuntamientos en los principales pueblos y ciudades del país. Estos ayuntamientos tenían funciones administrativas y judiciales, y eran responsables de la prestación de servicios públicos básicos, como la limpieza, la iluminación y el mantenimiento de las calles.

En el siglo XIX, con la independencia de España, las municipalidades se convirtieron en gobiernos locales autónomos. La Constitución Política de 1848 estableció que cada cantón tendría un gobierno municipal, encabezado por un alcalde y un concejo municipal.

En el siglo XX, las municipalidades se han ido modernizando y ampliando sus funciones. Actualmente, las municipalidades son responsables de la prestación de una amplia gama de servicios públicos como la recolección de basura, alumbrado público, agua potable, alcantarillado, parques y jardines, seguridad ciudadana, cultura y deportes. Aunado a lo anterior, las municipalidades también desempeñan un papel importante en el desarrollo económico y social de sus comunidades.

Ahora bien, las municipalidades establecieron hitos importantes en la historia y entre ellas se encuentra la fundación del primer ayuntamiento en la ciudad de Cartago en el año 1564. En 1848, la Constitución Política de Costa Rica establece que cada cantón tendrá un gobierno municipal.

Ahora bien, en 1909 se instauró la Ley de Organización Municipal, la cual establece las funciones y atribuciones de las municipalidades. Mientras tanto, el Código Municipal establece las bases legales del régimen municipal en el año 1970. En el año 1990 se estipuló la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Planificación, en la que se establece que las municipalidades deben participar en la planificación del desarrollo nacional. En el 2002 la Ley de Desarrollo

Local establece un marco legal para la descentralización y el fortalecimiento de las municipalidades.

En la actualidad, las municipalidades de Costa Rica enfrentan una serie de desafíos, como la falta de recursos financieros, la corrupción y la burocracia. Sin embargo, las municipalidades también tienen un gran potencial para contribuir al desarrollo económico y social del país.

#### ***2.2.4 Estructura de las municipalidades***

Las municipalidades en Costa Rica se organizan en torno a dos órganos principales: el alcalde y el concejo municipal.

El alcalde es el jefe del gobierno municipal y es responsable de la administración del cantón. El alcalde es elegido por el pueblo en elecciones municipales, y dura en su cargo cuatro años.

El concejo municipal es el órgano deliberativo del gobierno municipal. El concejo municipal está integrado por regidores municipales, que son elegidos por el pueblo en elecciones municipales. El número de regidores municipales varía según la población del cantón.

Además de estos dos órganos principales, las municipalidades también cuentan con una serie de dependencias administrativas, como la tesorería municipal, la alcaldía municipal, la oficina de obras públicas y la oficina de servicios sociales.

La organización de las municipalidades en Costa Rica se rige por el Código Municipal, que establece las funciones, atribuciones y estructura de los órganos municipales.

#### ***2.2.5 Estructura interna de las municipalidades***

Cada municipalidad tiene una estructura interna que incluye autoridades que representan a las personas cuya jurisdicción territorial es el cantón al que pertenecen. Cada municipalidad tiene un órgano ejecutivo compuesto por un alcalde, dos vicealcaldes y un órgano deliberativo

compuesto por un Concejo Municipal, formado por regidores propuestos a nivel cantonal. Cada distrito administrativo del cantón tendrá un síndico en el Concejo Municipal con voz, pero sin voto (Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2017). En otras palabras, cada órgano administrativo municipal está conformada por un alcalde, dos vicealcaldes, así como, un concejo municipal establecido por regidores y un síndico por distrito.

### ***2.2.6 ¿Qué tipo de recursos utilizan las municipalidades?***

Las municipalidades en Costa Rica utilizan una variedad de recursos para cumplir con sus funciones y atribuciones. Estos recursos se pueden dividir en dos categorías principales: recursos propios y recursos del gobierno central.

#### **2.2.6.1 Recursos propios**

Los recursos propios de las municipalidades son aquellos que recaudan por sí mismas, a través de impuestos, tasas y contribuciones. Los impuestos municipales más importantes son el impuesto sobre bienes inmuebles, el impuesto sobre vehículos automotores y el impuesto sobre espectáculos públicos. Las tasas municipales son los cobros que se hacen por la prestación de servicios municipales, como la recolección de basura, el alumbrado público y el alcantarillado. Las contribuciones municipales son los aportes económicos que realizan los ciudadanos y las empresas para financiar proyectos o servicios municipales.

#### **2.2.6.2 Recursos del gobierno central**

Los recursos del gobierno central son aquellos que las municipalidades reciben del gobierno central, a través de transferencias y subvenciones. Las transferencias son recursos que se entregan a las municipalidades sin la obligación de cumplir con condiciones específicas. Las subvenciones son recursos que se entregan a las municipalidades para financiar proyectos o servicios específicos.

Además de estos recursos, las municipalidades también pueden utilizar recursos provenientes de la cooperación internacional, de la inversión privada y de donaciones particulares.

### ***2.2.7 Eficiencia en el uso de los recursos***

Una de las principales preocupaciones en torno a las municipalidades es la eficiencia en el uso de los recursos. Las municipalidades enfrentan una serie de desafíos para utilizar sus recursos de manera eficiente, como la falta de recursos financieros, la corrupción y la burocracia. **Para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, las municipalidades pueden implementar una serie de medidas como:**

- **Mejora de la gestión fiscal:** Las municipalidades pueden mejorar la gestión fiscal, por medio de la implementación de sistemas de contabilidad y auditoría modernos.
- **Reducir la corrupción:** Las municipalidades pueden reducir la corrupción, a través de la implementación de mecanismos de control y transparencia.
- **Simplificar la burocracia:** Las municipalidades pueden simplificar la burocracia, a partir de la implementación de procesos administrativos más eficientes.
- La mejora de la eficiencia en el uso de los recursos es fundamental para que las municipalidades puedan cumplir con sus funciones y atribuciones de manera efectiva.

### ***2.2.8 ¿Cómo se financian las municipalidades?***

La nación de Costa Rica está organizada administrativamente en provincias, municipios y distritos. Los distritos forman los municipios, que son el único autogobierno local y tienen una autonomía política, financiera y administrativa reconocida constitucionalmente. A diferencia de los gobiernos locales de la mayoría de los países de la región, los municipios en Costa Rica dependen principalmente de la generación de ingresos propios, tanto tributarios como no

tributarios. El impuesto predial y el impuesto especial de combustibles son los principales mecanismos de recaudación local, pero no tienen la capacidad de establecer tarifas para ellos. Sin embargo, pueden sugerir a la Asamblea Legislativa la creación de impuestos y exenciones tributarias, así como establecer tasas y precios para los servicios municipales.

En cuanto a las transferencias realizadas por el gobierno central, este otorga el diez por ciento de sus ingresos regulares a los gobiernos locales, los cuales tienen asignaciones específicas. Adicionalmente, los gobiernos municipales pueden acceder a fuentes de financiamiento externo, como endeudamiento interno y externo, emisión de bonos municipales bajo condiciones legales, financiamiento del sector privado (APP) y fondos de cooperación internacional.

## **2.3 Tributación**

### ***2.3.1 ¿Qué es tributación?***

La tributación es la acción de pagar las obligaciones contraídas con el fisco, también puede referirse al esquema, régimen o sistema tributario vigente en un país (Westreicher, 2020). En otras palabras, se refiere al proceso que utilizan los gobiernos para recaudar dinero y poder financiar los gastos del cuerpo administrativo.

### ***2.3.2 ¿Qué es obligación tributaria?***

La obligación tributaria es toda aquella obligación que surge como consecuencia de la necesidad de pagar tributos para el sostenimiento de los gastos del estado (López, 2020). Es decir, la obligación tributaria es un dinero que se debe adquirir, por medio de los contribuyentes, con el fin de costear los gastos que realiza el gobierno.

## **2.4. Morosidad**

Es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación (Pedrosa, 2020). La morosidad es cuando un individuo no realiza el pago de los impuestos, los cuales se encuentran vencidos.

### **2.4.1 ¿Qué causa la morosidad?**

Brachfield (2020) indica que las principales causas de la morosidad son:

#### **2.4.1.1 Causas de iliquidez y problemas financieros**

La empresa deudora sufre un desfase de tesorería entre los cobros y los pagos, lo cual produce un *cash flow* a corto plazo negativo. Dicho de otra manera, el deudor no dispone de fondos autogenerados suficientes para hacer frente a todos los pagos operativos y financieros. Hasta que no consiga superar este desfase que le provoca una situación de iliquidez, el deudor seguirá impagado. En algunas empresas, esta situación se vuelve crónica y siempre se demoran en el pago de las facturas. Además, con frecuencia se trata de empresas muy endeudadas a corto plazo, y con una estructura financiera deficiente. Consecuentemente el deudor deberá buscar fórmulas para aumentar sus ingresos o conseguir recursos financieros a corto o a largo que le permitan superar esta situación.

Tomando en consideración al fragmento anterior, la compañía deudora se enfrenta a un desequilibrio financiero entre los ingresos y los gastos de la empresa, lo que resulta en un flujo de efectivo negativo a corto plazo. En otras palabras, carece de fondos suficientes para cubrir los pagos operativos y financieros. Hasta que pueda solventar este desequilibrio que provoca una carencia de liquidez, la compañía permanecerá sin poder cumplir con sus obligaciones de pago. En ciertas empresas, esta situación se convierte en una problemática constante y las facturas suelen ser abonadas con retraso. Asimismo, estas compañías presentan una elevada carga de deuda a corto plazo y una estructura financiera desfavorable. En consecuencia, la empresa

deudora debe buscar alternativas para incrementar sus ingresos o asegurar financiamiento a largo o largo plazo para superar esta situación.

#### **2.4.1.2 Causas económicas**

El deudor tiene un problema más serio que un simple desfase entre cobros y pagos, y este afecta a los cimientos de su negocio. Generalmente se trata de empresas cuyos beneficios son insuficientes y su rentabilidad es excesivamente reducida para que el negocio sea viable. La causa más frecuente es una bajada de las ventas, lo que provoca una disminución de los ingresos de explotación.

En relación con el fragmento anterior, el deudor experimenta un desequilibrio financiero entre los ingresos y los gastos, lo que conlleva a un flujo de efectivo desfavorable a corto plazo. En otras palabras, carece de fondos suficientes para cubrir los pagos operativos y financieros. Hasta que logre resolver este desequilibrio que causa una falta de liquidez, la compañía seguirá sin poder cumplir con sus obligaciones de pago hasta que logre resolver este desequilibrio que causa una falta de liquidez.

En ciertas empresas, esta situación se convierte en una problemática constante y las facturas suelen ser abonadas con retraso. Asimismo, estas compañías presentan una elevada carga de deuda a corto plazo y una estructura financiera desfavorable. En consecuencia, la empresa deudora debe buscar alternativas para incrementar sus ingresos o asegurar financiamiento a largo o largo plazo para superar esta situación.

#### **2.4.1.3 Causas circunstanciales**

El deudor está atravesando unas dificultades coyunturales, como puede ser una enfermedad, un siniestro empresarial, la pérdida de un pedido importante, la entrada de un competidor extranjero, entre otros. Dentro del mismo contexto, las causas circunstanciales se

experimentan cuando el deudor está enfrentando desafíos temporales como es el caso de un mal en la salud, la pérdida de un pedido importante, entre otros posibles factores.

#### **2.4.1.4 Causas culturales**

El deudor, aun teniendo dinero, no paga porque carece de una cultura empresarial que le dicte que la conducta de pagos debe ser correcta. Esta cultura del “no pago” viene muchas veces fomentada por la cultura social imperante en el país, ya que en España no existe una gran cultura del cumplimiento puntual de las obligaciones de pago.

Aunado a lo anterior, aunque el deudor tenga el dinero suficiente para realizar el pago, este no lo ejecuta, ya que manifiesta un pensamiento de no ser puntual con sus impuestos. La cultura de “no pago” se presenta por una cuestión cultural, la cual se basa en no realizar los pagos correspondientes.

#### **2.4.1.5 Causas de nivel intelectual**

Algunos deudores carecen de la formación y del nivel de conocimiento suficientes para entender que es imperativo cumplir con puntualidad con las obligaciones de pago. Este tipo de deudores debido a su bajo nivel educativo, son incapaces de darse cuenta de los perjuicios que están provocando a sus proveedores al retrasar los pagos de forma reiterada. En otras palabras, las personas deudoras manifiestan un déficit de conocimiento para saber que es primordial para realizar los pagos que necesita ejecutar.

#### **2.4.1.6 Causas emocionales**

Algunos deudores que no tienen problemas de solvencia no pagan por motivos emocionales, puede ser que estén enfadados con el proveedor por alguna disputa comercial o que exista algún conflicto no resuelto que haya deteriorado las relaciones. Estos deudores impagan para castigar al proveedor por una conducta que ellos consideran improcedente, en otras palabras, el auténtico motivo es fastidiarlo. También, puede ocurrir que el deudor no considere

justa la deuda, no se sienta moralmente obligado a pagar y por este motivo no la paga. Es decir, algunos deudores solventes no pagan por motivos emocionales, tales como resentimientos por disputas comerciales o conflictos no resueltos. Retienen los pagos para castigar al proveedor o porque no consideran justa la deuda.

## **2.5 Impuestos**

### **2.5.1 *¿Qué son los impuestos?***

El impuesto es un tributo o carga que las personas están obligadas a pagar a alguna organización (gobierno, rey, etc.) sin que exista una contraprestación directa. Esto es, sin que se le entregue o asegure un beneficio directo por su pago (Roldán, 2020). Es decir, los impuestos es un dinero que las personas están obligadas a pagar, el cual no garantiza un servicio a bienestar hacia el usuario.

### **2.5.2 *Las funciones de los impuestos***

Los impuestos permiten que el Estado pueda ofrecer a los ciudadanos determinados bienes y servicios que están dirigidos a incrementar el bienestar social. En este sentido, son utilizados para pagar las nóminas de aquellas personas que trabajan en el sector público. Junto a esto, gracias a ellos, se construyen infraestructuras que permiten el desarrollo de la sociedad.

Los impuestos permiten crear un sistema educativo público que forme a todos los niños y jóvenes de un país para que posteriormente puedan incorporarse al mercado laboral y generar riqueza. La educación es la base del progreso de cualquier nación. Un país sin carreteras, infraestructuras ferroviarias o puertos que permiten el transporte de mercancía. Esta situación bloquearía por completo la economía y haría muy difícil la vida de los ciudadanos.

El pago de impuestos permite crear una estructura pública que permita actuar sobre los fallos de mercado, incrementando la eficiencia del mercado. También permite otorgar subsidios que reduzcan la desigualdad y doten de mayor progreso a la sociedad de un país.

### ***2.5.3 Tipos de impuestos***

Los impuestos se clasifican en dos grandes grupos: directos e indirectos.

#### **2.5.3.1 Impuestos directos**

Los impuestos directos gravan la capacidad económica de los contribuyentes, es decir, su renta, patrimonio o consumo. Se caracterizan por ser progresivos, es decir, que la cuantía del impuesto aumenta en función de la capacidad económica del contribuyente.

Algunos ejemplos de impuestos directos son:

- **Impuesto sobre la renta de las personas físicas:** Grava la renta de las personas físicas.
- **Impuesto sobre la renta de las personas jurídicas:** Grava la renta de las personas jurídicas.
- **Impuesto sobre el patrimonio:** Grava el patrimonio de las personas físicas y jurídicas.
- **Impuesto sobre sucesiones y donaciones:** Grava la transmisión de bienes y derechos por causa de muerte o por donación.

#### **2.5.3.2 Impuestos indirectos**

Los impuestos indirectos gravan el consumo de bienes y servicios. Se caracterizan por ser regresivos, es decir, que la cuantía del impuesto es la misma para todos los contribuyentes, independientemente de su capacidad económica. Algunos ejemplos de impuestos indirectos son:

- **Impuesto sobre el valor añadido:** Grava el consumo de bienes y servicios en general.
- **Impuestos especiales:** Gravan el consumo de determinados bienes y servicios, como el alcohol, el tabaco o los hidrocarburos.
- **Tasas:** Gravan la prestación de un servicio público, como el servicio de recogida de basuras o el servicio de transporte público.

### ***2.5.4 Historia***

El origen de los impuestos puede encontrarlo en el Antiguo Egipto, ya que el primer sistema de impuestos conocido data entre los años 3000 y 2800 a. C. Posteriormente, la Antigua

Grecia también creó una Hacienda Pública elemental que se encargaba de la recaudación de los tributos. A pesar de todo, no era un sistema tributario sólido y voluminoso. El pago de impuestos era algo circunstancial para cubrir ciertos gastos estatales.

Por último, el Imperio Romano también implantó un sistema fiscal en el que los ciudadanos tenían la obligación de pagar impuestos al Estado. Comenzaron estableciendo tributos del 1 % que en épocas de guerra o dificultades se incrementaba hasta el 3 %. Conforme fue avanzando el Imperio y se consiguió generar más riqueza, el sistema tributario fue reforzado a pesar de que se encontraban con el problema de realizar censos precisos.

### ***2.5.5 La base legal de los impuestos***

En Costa Rica, la base legal de los impuestos se encuentra en la Ley General de la Administración Pública, la Ley de Impuesto sobre la Renta, la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado y otras leyes especiales que regulan impuestos específicos.

- La Ley General de la Administración Pública establece las competencias de la Administración Tributaria en materia de impuestos.
- La Ley de Impuesto sobre la Renta regula el impuesto sobre la renta de las personas físicas y jurídicas.
- La Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado regula el impuesto sobre el valor añadido.

### ***2.5.6 Principios constitucionales de los impuestos***

Además del principio de la capacidad contributiva, la Constitución Política establece otros principios constitucionales de los impuestos, como es el caso de la legalidad, la cual busca que los impuestos sólo pueden establecerse por ley. La equidad en donde los impuestos deben ser equitativos y justos. Además, la no confiscatoriedad, en que los impuestos no deben ser confiscatorios, así como, la no discriminación, donde los impuestos no deben discriminar a los

contribuyentes. Estos principios constitucionales son importantes para garantizar que los impuestos se establezcan y recauden de manera justa y equitativa.

### ***2.5.7 Organismos responsables de su recaudación***

En Costa Rica, los organismos responsables de la recaudación de impuestos son:

- **Ministerio de Hacienda:** A través del Departamento de Administración Tributaria (DAT), es el responsable de la recaudación de todos los impuestos nacionales, incluidos el impuesto sobre la renta, el impuesto sobre el valor añadido, el impuesto sobre bienes inmuebles y el impuesto sobre sucesiones y donaciones.
- **Gobiernos locales:** Por medio de las municipalidades, son responsables de la recaudación de impuestos locales, como el impuesto predial, el impuesto de circulación vehicular, y el impuesto de patentes.
- **Otros organismos públicos:** Algunos organismos públicos, como la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS), también recaudan impuestos específicos, como el impuesto sobre la renta de las personas físicas trabajadoras independientes y el impuesto de seguro obligatorio de vehículos terrestres.

### ***2.5.8 ¿Cómo se calculan los impuestos?***

El cálculo de los impuestos depende del tipo de impuesto:

- **Impuestos directos:** Los impuestos directos se calculan multiplicando la base imponible por la tasa impositiva. Aunado a lo anterior, la base imponible es el valor sobre el que se aplica el impuesto. La tasa impositiva es el porcentaje que se aplica a la base imponible para calcular el impuesto.

- **Impuestos indirectos:** Los impuestos indirectos se calculan aplicando un porcentaje al precio del bien o servicio gravado. El precio es el valor que paga el consumidor por el bien o servicio gravado. Mientras tanto, la tasa impositiva es el porcentaje que se aplica al precio para calcular el impuesto.
- **Otros tipos de impuestos:** Algunos impuestos, como el impuesto sobre sucesiones y donaciones, se calculan aplicando un porcentaje al valor del bien o derecho transmitido. El valor es el valor del bien o derecho transmitido; mientras tanto, la tasa impositiva es el porcentaje que se aplica al valor para calcular el impuesto. En otras palabras, el cálculo de los impuestos depende del tipo de impuesto, así como, en general los impuestos se calculan multiplicando la base imponible por la tasa impositiva.

### *2.5.9 ¿Cómo se pagan los impuestos?*

En Costa Rica, los contribuyentes pueden pagar sus impuestos a través de diferentes medios, como:

- **Pago en línea:** El pago en línea es cuando el contribuyente puede pagar sus impuestos a través del sitio web de la Administración Tributaria.
- **Pago en efectivo:** El pago en efectivo consiste en que el contribuyente puede pagar sus impuestos en efectivo en cualquier sucursal bancaria.
- **Pago con tarjeta de crédito o débito:** El pago con tarjeta de crédito o débito se estipula cuando el contribuyente puede pagar sus impuestos con tarjeta de crédito o débito en cualquier sucursal bancaria. En general, los impuestos se pagan a través de una declaración anual o en el momento de la compra de bienes o servicios.

## **2.6 Auditoría**

### ***2.6.1 Antecedentes de la auditoría***

La auditoría surge de la necesidad del estado de control y supervisar de la información financiera. En su concepción moderna, se originó en Inglaterra, al menos, esa es la primera historia conocida en sus antecedentes. Aunque se desconoce la fecha exacta, se han encontrado datos y documentos que indican que a finales del siglo XIII y principios del XIV, fue posible que surgimiento funcionamiento de algunas entidades privadas y el esfuerzo algunos funcionarios públicos.

Un punto clave en el análisis de los antecedentes se remota al desarrollo de la Revolución Industrial del siglo XIX, durante la cual se estableció la primera asociación de auditores en Venecia en 1871. En este siglo, se llevaron a cabo eventos que perpetuaron al desarrollo de la profesión. Es así como en Inglaterra, en año 1872, fue reconocida la auditoría como una profesión importante e independiente.

En Italia, en el año 1882, el Código de Comercio comenzó a establecer la de función de los auditores; mientras tanto, en 1896, en Nueva York se designaron a ciertos individuos como Contadores Públicos. Estas personas, han adquirido conocimientos, entrenamiento y experiencia, para poder desempeñar óptimamente las funciones requeridas en una auditoría.

En etapas posteriores. del siglo XX, en el año 1912, Robert Montgomery amplió los objetivos de la auditoría hacia un enfoque que incluía aprendizaje de detención y prevención de fraudes, así como, la detección y prevención de errores dentro de las empresas.

En el siglo XX, los auditores se enfocaban en la realización de los balances bancarios de los empresarios al momento de solicitar un préstamo. En 1900, cuando la auditoría empezó a desarrollarse en el propósito de analizar estados financieros, en donde surgió la necesidad de verificar y evaluar a las personas o a las entidades. Del mismo modo, este enfoque no solo se

estipuló en el ámbito financiero o contable, sino en disciplinas donde es imperativo reforzar y verificar el cumplimiento en las áreas específicas.

### ***2.6.2 ¿Qué es una auditoría?***

Proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos (Lara, Brucil y Saráuz, 2019).

Es también definida como una actividad profesional que implica una técnica especializada de una responsabilidad pública, en sistema de análisis de las operaciones financieras o administrativas.

### ***2.6.3 La importancia de la auditoría***

La aplicación de una auditoría arrojará información valiosa para una empresa privada o pública, con lo cual esta puede tomar mejores decisiones, corregir fallas a tiempo, evitar escenarios negativos y establecer procesos de mejora continua.

Los resultados de una auditoría pueden implementar estrategias y medidas para lograr un mejor control financiero y de gestión. Aunado a lo anterior, se logra identificar situaciones de riesgo, así se podrá hacer una planificación más eficiente de sus recursos.

### ***2.6.4 Ramas de la auditoría***

Al momento de hablar sobre las ramas de la auditoría, se establecen tres categorías claras.

- **Auditoría externa:** Esta auditoría se lleva a cabo por medio de personas que no tienen ninguna relación con la empresa, es decir, no son funcionarios, pero son contratados para la aplicación de una auditoría.

- **Auditoría interna:** Es una actividad independiente, ayuda a las organizaciones a un mejoramiento de valor en un enfoque sistemático y disciplinado para su evaluación y eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, Esta es una auditoría realizada por un departamento interno de una empresa para evaluar la efectividad de los controles internos, la gestión de riesgos y los procesos empresariales. El objetivo de la auditoría interna es identificar oportunidades de mejora y asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos.
- **Auditoría gubernamental:** Se basa en la aplicación de una auditoría pública, que incluye la auditoría del Estado y la de los organismos autónomos y sociedades independientes, también administrativas y todas las instituciones públicas.

#### ***2.6.5 Tipos de auditoría***

- **Auditoría financiera:** Este tipo de auditoría se enfoca en la revisión y evaluación de los estados financieros de una empresa para determinar si cumplen con los principios contables y las normas de informes financieros aplicables. El objetivo de la auditoría financiera es emitir una opinión sobre si los estados financieros presentan una imagen fiel de la situación financiera de la empresa.
- **Auditoría operacional:** Es la revisión de los procesos y métodos operativos de una empresa con el propósito de evaluar la efectividad para su debido cumplimiento de sus objetivos y saber si los recursos se han usado de la mejor manera.
- **Auditoría de cumplimiento:** Este tipo de auditoría se enfoca en la evaluación del cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas aplicables a una empresa u organización. El objetivo de la auditoría de cumplimiento es identificar y mitigar los riesgos de no cumplir con los requisitos legales y regulatorios.

- **Auditoría informática:** La revisión y evaluación de los controles, sistemas y procedimientos de la información dentro de las empresas, de los equipos cómputos y sobre todo la seguridad variabilidad de la información financiera.
- **Auditoría fiscal:** Se especializa en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo del área pública y privada de las empresas para un determinado proceso de evaluación fiscal.
- **Auditoría forense:** Actividad relacionada con la revisión y análisis crítico y detallado de actividades, procesos y hechos derivados de la detección o presunción de un ilícito, mediante la utilización de procedimientos específicos; que es de carácter público para el conocimiento de las autoridades competentes (Lara, Brucil y Saráuz, 2019).

En relación con la cita anterior, la auditoría forense es un análisis de actos relaciones al seguimiento de sucesos ilícitos. Este tipo de auditoría se realizar de manera pública y guiado por las autoridades establecidas.

- **Auditoría de gestión:** La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son periódicas (Redondo, Xavier y Pérez, 1996).

Dentro del mismo contexto, la auditoría de gestión es un procedimiento que se basa en examinar y evaluar las actividades realizadas. Estas revisiones se elaboran por la

evaluación de los objetivos, a partir de esto, realizar las observaciones de las prácticas previstas.

### ***2.6.6 Eficiencia***

La eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Real Academia Española, 2022). En otras palabras, la eficiencia es la habilidad que tienen los individuos para optimizar recursos disponibles, con el fin de lograr los mejores resultados.

### ***2.6.7 Eficacia***

Por su parte, la eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia Española, 2022). Puede decirse que la eficacia se enfoca en lograr todos los objetivos de manera óptima y satisfactoria.

### ***2.6.8 Economía***

La economía es la administración eficaz y razonable de los bienes (Real Academia Española, 2022). Es decir, la economía es el conjunto de bienes y demás elementos que establece todo el poder adquisitivo que posee un individuo, grupo o una corporación establecida.

### ***2.6.9 Ventajas de la auditoría de gestión***

La auditoría de gestión es una herramienta que permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos y procedimientos de una organización. Sus principales ventajas son las siguientes:

- **Mejora la eficiencia y eficacia de los procesos:** La auditoría de gestión permite identificar áreas de mejora en los procesos y procedimientos de una organización. Esto puede conducir a una reducción de costos, un aumento de la productividad y una mejora de la calidad.

- **Reduce los riesgos:** La auditoría de gestión ayuda a identificar y mitigar los riesgos a los que está expuesta una organización. Esto puede ayudar a proteger la organización de pérdidas financieras, daños a la reputación o incumplimientos normativos.
- **Mejora la transparencia y la rendición de cuentas:** La auditoría de gestión proporciona un informe independiente sobre el desempeño de una organización. Esto puede ayudar a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la organización ante sus *stakeholders*.
- **Facilita la toma de decisiones:** La auditoría de gestión proporciona información valiosa que puede ayudar a los directivos a tomar decisiones informadas. Esto puede conducir a una mejora en el rendimiento de la organización.

#### ***2.6.10 Etapas de la auditoría de gestión***

Las etapas de la auditoría de gestión son las siguientes:

- **Planificación:** En esta etapa, se define el alcance de la auditoría, se establecen los objetivos y se desarrolla un plan de auditoría. El alcance de la auditoría debe definir claramente qué áreas o procesos se auditarán. Los objetivos de la auditoría deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo. El plan de auditoría debe incluir un cronograma, un presupuesto y un equipo de auditores.
- **Ejecución:** En esta etapa, se recopilan las evidencias necesarias para evaluar el desempeño de la organización. Las evidencias pueden ser documentos, registros, entrevistas o observaciones. El auditor debe aplicar técnicas de auditoría apropiadas para recopilar las evidencias necesarias.
- **Comunicación de resultados:** En esta etapa, se comunica los hallazgos y conclusiones de la auditoría a la dirección de la organización. El informe de auditoría debe ser claro, conciso y

objetivo. El informe debe incluir una descripción de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

- **Seguimiento:** En esta etapa, se verifica que la organización implemente las recomendaciones del informe de auditoría. El auditor puede realizar seguimientos periódicos para evaluar el progreso de la implementación de las recomendaciones.

Las etapas de la auditoría de gestión pueden variar según la naturaleza y el alcance de la auditoría. Sin embargo, las etapas descritas anteriormente son las más comunes.

- **Procedimientos y técnicas de una auditoría de gestión:** Los procedimientos y técnicas de una auditoría de gestión son los métodos que utiliza el auditor para recopilar la evidencia necesaria para evaluar el desempeño de la organización. Las técnicas de auditoría se pueden clasificar en dos categorías:

- **Técnicas de obtención de evidencia**

Son las técnicas que se utilizan para recopilar la evidencia necesaria para evaluar el desempeño de la organización. Las técnicas de obtención de evidencia más comunes son las siguientes:

- **Revisión de documentos:** El auditor revisa documentos y registros para obtener evidencia de las actividades y transacciones de la organización.
- **Entrevistas:** El auditor entrevista a los empleados de la organización para obtener información sobre sus procesos y procedimientos.
- **Observación:** El auditor observa las actividades y transacciones de la organización para obtener evidencia de su desempeño.
- **Análisis de datos:** El auditor analiza datos para identificar tendencias y patrones en el desempeño de la organización.

- **Re-ejecución:** El auditor realiza las actividades y transacciones de la organización para verificar su exactitud y eficiencia.
- **Técnicas de análisis de evidencia:** Son las técnicas que se utilizan para evaluar la evidencia recopilada. Las técnicas de análisis de evidencia más comunes son las siguientes:
  - **Comparación:** El auditor compara el desempeño de la organización con los objetivos establecidos, con las normas aplicables o con el desempeño de otras organizaciones similares.
  - **Relación:** El auditor relaciona la evidencia recopilada para identificar causas y efectos.
  - **Análisis de tendencias:** El auditor analiza la evidencia recopilada para identificar tendencias en el desempeño de la organización.

El auditor debe seleccionar las técnicas de auditoría adecuadas para el caso específico. El auditor debe tener en cuenta el alcance de la auditoría, los objetivos de la auditoría y la naturaleza de la evidencia que se necesita.

## **2.7 Gestión administrativa**

La gestión administrativa en el contexto de las municipalidades ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia, adaptándose a las cambiantes necesidades de las comunidades locales. A continuación, se presenta un vistazo a la evolución y el rol actual de la gestión administrativa en las municipalidades:

### **2.7.1 Antecedentes históricos**

- **Antigüedad**

Los conceptos iniciales de administración municipal se encuentran en civilizaciones antiguas, como la romana y la griega. Estas sociedades tenían funcionarios designados para

gestionar asuntos públicos locales, como la recaudación de impuestos y la gestión de servicios básicos.

- **Siglos XIX y XX**

**Formación de la administración pública moderna:** Durante los siglos XIX y XX, la administración pública en las municipalidades comenzó a adoptar principios de eficiencia, profesionalismo y transparencia. La profesionalización de los funcionarios municipales se convirtió en una característica importante de la gestión administrativa.

- **Siglo XX**

- **Desarrollo de la planificación urbana:** Con el crecimiento de las ciudades, surgió la necesidad de una planificación urbana más sofisticada. Las municipalidades se enfrentaron a desafíos relacionados con el desarrollo de infraestructura, vivienda, transporte y servicios públicos.
- **Énfasis en la participación ciudadana:** Durante el siglo XX, se hizo hincapié en la importancia de involucrar a la comunidad en la toma de decisiones municipales. Se promovió la participación ciudadana a través de mecanismos como consejos locales y audiencias públicas.

- **Siglo XXI**

- **Tecnología y transparencia:** La tecnología desempeña un papel fundamental en la gestión municipal en la actualidad. Las municipalidades utilizan sistemas de información y plataformas en línea para mejorar la eficiencia y la transparencia en la administración.
- **Enfoque en la sostenibilidad:** La gestión administrativa en las municipalidades ha adoptado un enfoque más amplio que abarca la sostenibilidad ambiental, económica y

social. La gestión de residuos, la eficiencia energética y la planificación del desarrollo sostenible son áreas clave de atención.

- **Desafíos actuales:** Las municipalidades enfrentan desafíos contemporáneos, como la creciente urbanización, el cambio climático, la gestión de crisis y la prestación de servicios de calidad a comunidades cada vez más diversas.

### ***2.7.2 Rol actual de la gestión administrativa en las municipalidades***

Actualmente, la gestión administrativa en las municipalidades desempeña un papel vital en la prestación de servicios esenciales a los ciudadanos. Esto incluye la recaudación de impuestos, la planificación del desarrollo urbano, la gestión de residuos, la provisión de servicios de salud y educación, y la promoción de la participación ciudadana. Además, la gestión administrativa se enfoca en:

- **Eficiencia y transparencia:** Optimizar la eficiencia operativa y garantizar la transparencia en la toma de decisiones y el uso de recursos públicos.
- **Sostenibilidad:** Desarrollar estrategias para un crecimiento sostenible que proteja el medio ambiente y mejore la calidad de vida de los ciudadanos.
- **Participación ciudadana:** Fomentar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas locales.
- **Adaptación a desafíos actuales:** Abordar desafíos contemporáneos, como la mitigación del cambio climático, la gestión de la movilidad urbana y la promoción de la inclusión social.

La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados. Las funciones de la gestión administrativa son:

- **Planificación:** Consiste en establecer los objetivos de la empresa y los planes para alcanzarlos.
- **Organización:** Consiste en diseñar la estructura de la empresa y asignar los recursos a las tareas y responsabilidades.
- **Dirección:** Consiste en liderar y motivar al equipo para alcanzar los objetivos.
- **Coordinación:** Consiste en asegurar que las diferentes áreas de la empresa trabajen de forma conjunta.
- **Control:** Consiste en medir el desempeño de la empresa y tomar medidas correctivas si es necesario.

La gestión administrativa desempeña un papel fundamental en la Municipalidad de Atenas, como en cualquier otra entidad gubernamental. Atenas, al igual que otras municipalidades, es responsable de proporcionar una amplia gama de servicios y funciones vitales para la comunidad local.

- **Prestación de servicios públicos:** La municipalidad es la institución encargada de brindar servicios públicos esenciales a los ciudadanos de Atenas. Esto incluye la gestión de residuos, la planificación urbana, el mantenimiento de carreteras, la provisión de agua potable, la administración de parques y áreas verdes, entre otros. La gestión administrativa eficiente garantiza que estos servicios se proporcionen de manera oportuna y efectiva.
- **Recaudación de impuestos:** La recaudación de impuestos es una fuente importante de financiamiento para la municipalidad. La gestión administrativa eficaz asegura que se recauden los impuestos de manera adecuada y se utilicen de manera eficiente para el beneficio de la comunidad.

- **Planificación y desarrollo urbano:** Atenas está sujeta a desafíos de crecimiento urbano y desarrollo. La gestión administrativa desempeña un papel importante en la planificación del desarrollo sostenible de la ciudad, la zonificación, la infraestructura y la gestión de proyectos de construcción.
- **Participación ciudadana:** Fomentar la participación de la comunidad es un aspecto importante de la gestión administrativa en la municipalidad. La toma de decisiones participativa permite a los ciudadanos contribuir a la formulación de políticas y proyectos que afectan directamente sus vidas.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** La gestión administrativa transparente es fundamental para generar confianza entre los ciudadanos. La publicación de informes financieros, la divulgación de decisiones políticas y la rendición de cuentas son elementos clave de la administración pública efectiva.
- **Gestión de recursos:** La municipalidad administra recursos financieros, humanos y físicos. La gestión eficiente de estos recursos es esencial para lograr los objetivos de la municipalidad y prestar servicios de calidad.
- **Resiliencia y adaptación:** La municipalidad debe estar preparada para enfrentar desafíos como desastres naturales, crisis económicas y cambios en la sociedad. La gestión administrativa ayuda a garantizar que la municipalidad pueda adaptarse y responder de manera efectiva a estos desafíos.
- **Desarrollo sostenible:** La gestión administrativa en la municipalidad también juega un papel en la promoción del desarrollo sostenible. Esto incluye la protección del medio ambiente, la eficiencia energética y la inversión en infraestructura sostenible.

Algunos de los beneficios de la gestión administrativa incluyen:

- **Mejora la eficiencia:** La gestión administrativa ayuda a las empresas a utilizar sus recursos de manera más eficiente, lo que puede conducir a una reducción de costos y un aumento de la productividad.
- **Mejora la rentabilidad:** La gestión administrativa ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos, lo que puede conducir a un aumento de los ingresos y los beneficios.
- **Mejora la adaptación al cambio:** La gestión administrativa ayuda a las empresas a adaptarse a los cambios del mercado, lo que puede conducir a una mayor competitividad.

La gestión administrativa es un área compleja que requiere conocimientos y habilidades específicas. Los profesionales de la gestión administrativa deben tener conocimientos en áreas como planificación, organización, dirección, coordinación y control. Además, deben tener habilidades de liderazgo, comunicación y negociación. Aunado a lo anterior, es una carrera profesional con muchas oportunidades de crecimiento. Los profesionales de la gestión administrativa pueden trabajar en una variedad de industrias, desde empresas privadas hasta organizaciones públicas.

En una municipalidad como Atenas, la auditoría de gestión es una herramienta de suma importancia para mejorar la gestión administrativa y garantizar que los servicios a la comunidad local se brinden de manera efectiva y eficiente. La auditoría de gestión evalúa procesos, políticas y procedimientos para identificar áreas de mejora, ineficiencias y desviaciones con respecto a los objetivos establecidos.

La capacidad de evaluar la eficiencia y eficacia de la utilización de recursos es uno de los principales beneficios de la auditoría de gestión. En una municipalidad, donde la asignación de recursos financieros y humanos es trascendental para prestar servicios esenciales, la auditoría

proporciona información crítica sobre cómo se están administrando estos recursos. Esto ayuda a la municipalidad a utilizar los fondos públicos de manera eficiente y garantiza los resultados esperados.

La auditoría de gestión fomenta la transparencia y la rendición de cuentas al involucrar a actores externos, como auditores independientes o entidades gubernamentales, en la revisión de las operaciones municipales. Esta transparencia aumenta la confianza en la comunidad local y anima a los ciudadanos a participar en la supervisión de la gestión administrativa.

## **2.8 Administración financiera del sector público**

El Sistema de Administración Financiera del sector público está conformado por una serie de normas, principios y procedimientos utilizados, del mismo modo, los entes y órganos que participan en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros (Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica, 2023).

Dentro del mismo contexto, el Sistema de Administración Financiera se encarga de cada aspecto relacionado a los elementos financieros en el sector público, lo cual garantiza que manejen, de manera óptima, los diferentes elementos monetarios del país.

## **2.9 Gestión financiera**

La gestión financiera se refiere a la administración de los recursos financieros de una organización o individuo con el objetivo de lograr sus metas financieras y maximizar el valor de sus activos. Implica la planificación, control y supervisión de todas las actividades relacionadas con el dinero, los ingresos y los gastos.

En el entorno operativo, el departamento responsable de la gestión financiera debe tener la previsión para garantizar que la empresa tenga suficiente liquidez para afrontar los gastos de

corto plazo, por lo que es fundamental que la empresa lleve a cabo el trabajo de gestión financiera de manera oportuna y formal. (Promedio, 2020)

La gestión financiera se basa en algunos principios generales que sirven como guía para tomar mejores decisiones. Estos incluyen riesgo y rendimiento de compensación, estructura de capital óptima, diversificación, contingencias de flujo de efectivo y más. Del mismo modo, los aspectos clave de la gestión financiera son los siguientes:

### ***2.9.1 Planificación financiera***

La planificación financiera implica establecer metas financieras a corto y largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzar esas metas. Esto puede incluir la creación de un presupuesto, la determinación de los objetivos de inversión y la planificación para eventos futuros, como la jubilación o la educación de los hijos.

### ***2.9.2 Presupuesto***

Un presupuesto es una herramienta esencial en la gestión financiera. Ayuda a controlar los gastos, asignar recursos de manera eficiente y garantizar que los ingresos sean suficientes para cubrir los gastos. Un presupuesto bien elaborado puede ayudar a evitar el endeudamiento excesivo y el gasto descontrolado.

### ***2.9.3 Gestión de inversiones***

La gestión de inversiones implica tomar decisiones sobre cómo invertir los activos financieros disponibles. Esto puede incluir la compra de acciones, bonos, bienes raíces u otros tipos de inversiones. La diversificación de la cartera es importante para reducir el riesgo financiero.

### ***2.9.4 Control de gastos***

Controlar los gastos es fundamental para mantener la salud financiera. Esto implica revisar regularmente los gastos y buscar formas de reducir costos innecesarios.

### ***2.9.5 Gestión de deudas***

Si se toman préstamos o se acumulan deudas, es importante gestionarlas de manera adecuada. Esto incluye hacer pagos a tiempo, evitar el endeudamiento excesivo y buscar tasas de interés favorables.

### ***2.9.6 Análisis financiero***

El análisis financiero implica evaluar la salud financiera de una organización o individuo mediante la revisión de estados financieros como el balance, el estado de resultados y el flujo de efectivo. Esto ayuda a tomar decisiones informadas sobre la gestión de recursos financieros.

### ***2.9.7 Planificación fiscal***

La planificación fiscal se centra en minimizar la carga fiscal de una entidad de manera legal y ética. Esto puede incluir la optimización de estrategias fiscales, el uso de deducciones fiscales y la planificación para eventos impositivos importantes.

### ***2.9.8 Gestión de riesgos financieros***

Identificar y mitigar los riesgos financieros es de suma importancia. Esto puede incluir la compra de seguros, la diversificación de inversiones y la creación de un fondo de emergencia. También se puede mencionar que la gestión financiera es un proceso integral que abarca la planificación, el control y la toma de decisiones relacionadas con el dinero y los recursos financieros. Tanto las personas como las organizaciones deben prestar atención a la gestión financiera para lograr la estabilidad y el crecimiento económico a largo plazo. (Pérez, 2022)

Dentro del mismo contexto, la gestión financiera es un proceso que engloba la planificación, supervisión y la toma de decisiones, las cuales están vinculadas a los fondos como a la gestión de los recursos financieros. Tanto los individuos como las corporaciones deben tomar en consideración la gestión financiera, con el propósito de alcanzar la estabilidad y el desarrollo económico a largo plazo.

## **2.10 Control interno**

### **2.10.1 ¿Qué es el control interno?**

Es el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos coordinados para proteger los recursos de la organización y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los procesos desarrollados por la organización para cumplir con los objetivos establecidos.

El control interno es un conjunto de acciones, normas, políticas y métodos establecidos por una empresa para evitar riesgos en su entorno. Abarca cinco componentes principales: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control de gestión, información y comunicación, y seguimiento.

La responsabilidad del sistema de control interno es un compromiso compartido por todos, pero su adecuado funcionamiento debe ser operado y supervisado por la administración, el directorio y los auditores.

El sistema de control de una empresa es una pieza fundamental que mantiene la seguridad de las operaciones estables y confiables. Se incorpora a una compañía para evitar errores y fraudes y para el control sistemático de las actividades comerciales.

### **2.10.2 Funciones de valor**

Entre otras funciones de valor están:

- Implementar políticas internas cumpliendo con las leyes vigentes de su país.
- Aumentar la eficiencia de empleados y funcionarios con respecto a sus responsabilidades asignadas.
- Mantener cuentas adecuadas al asegurar que los estados financieros solo proporcionen información correcta y confiable.
- Salvaguardar los activos comerciales de robo o de la mala gestión de recursos.

- Asegurar el cumplimiento de las políticas comerciales y la ley del país.
- Evaluar las funciones de cada empleado y funcionario para aumentar la eficiencia en la operación.
- Asegurar datos operativos y estados financieros verdaderos y confiables.

### ***2.10.3 Los componentes principales del control interno***

Los componentes principales bajo los que se rige el control interno son los siguientes:

- **Ambiente de control:** El control del ambiente se refleja en la actitud y el estado de alerta de todos los miembros de una empresa.
- **Evaluación de riesgos:** Después de establecer el objetivo del negocio, se deben evaluar los riesgos internos y externos. La dirección determina los medios de control de riesgos después de examinar aquellos relacionados con cada objetivo.
- **Actividades de control**

Son las políticas y procedimientos adicionales que acata la autoridad empresarial para garantizar el logro del objetivo específico de una empresa. Estos procedimientos son la delegación adecuada de poder, segregación de responsabilidades., elaboración y uso de documentos, adopción de medidas de seguridad para la protección de propiedades y control independiente para la ejecución de actividades.

- **Información y comunicación:** La información relevante, tanto de fuentes externas como internas, para la toma de decisiones debe recopilarse y notificarse en el momento adecuado. La comunicación es muy importante para lograr los objetivos de gestión. Los empleados deben darse cuenta de lo que se espera de ellos y cómo sus responsabilidades están relacionadas con las actividades de los demás. También es muy importante la comunicación de los propietarios con proveedores externos y viceversa.

- **Monitoreo:** Cuando el sistema de control interno está en práctica, la organización monitorea su efectividad para que se puedan introducir los cambios necesarios y oportunos si surge algún problema grave.

Este plan de organización, métodos y medidas coordinadas dentro de una empresa tiene los siguientes objetivos como base del control interno.

- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Verificar la precisión y confiabilidad de los datos contables.
- Promover la eficiencia operativa y fomentan la adherencia a las políticas de gestión preservadas.
- Promover el desarrollo organizacional.
- Fomentar las prácticas de valores y libres de riesgos de corrupción.

#### ***2.10.4 Principios fundamentales***

El control interno se rige bajo siete principios fundamentales que son la base para su creación e implementación. Cada uno dicta lo siguiente:

- **Segregación de funciones:** La segregación de funciones implica dividir la responsabilidad de todas las transacciones, así como de los informes y auditorías. Cuantas más funciones estén separadas, menor es la posibilidad de sufrir algún tipo de acto fraudulento.

La segregación de funciones actualmente cuenta con dos connotaciones importantes, Una de ellas es la segregación de funciones relacionadas con los distintos roles vinculados al control interno, la cual implica la diferenciación fundamental en las funciones y roles en la búsqueda del logro de objetivos compartidos. Asimismo, la segregación de funciones por niveles que conlleva diferenciar las funciones de control interno según el nivel organizacional, por ejemplo: estratégico, táctico, operativo y específico.

- **Autocontrol:** Establece controlar el acceso a diferentes partes de un sistema de contabilidad por medio de contraseñas, bloqueos y registros de acceso electrónico. Esto puede mantener a los usuarios no autorizados fuera del sistema, al tiempo que proporciona una forma de auditar el uso del sistema para identificar la fuente de errores o discrepancias. El rastreo de acceso robusto también puede servir para disuadir los intentos de acceso fraudulento.
- **Auditorías físicas de activos:** Las auditorías físicas incluyen el recuento manual de efectivo y cualquier activo físico rastreado en el sistema de contabilidad, como inventario, materiales y herramientas. Este puede revelar discrepancias ocultas en los saldos de las cuentas al omitir por completo los registros electrónicos. El recuento de efectivo en los puntos de venta se puede realizar diariamente o incluso varias veces al día. Los proyectos más grandes, como el recuento manual de inventarios, deben realizarse con menos frecuencia (anual o bimestral).
- **Costo menor que beneficio:** Se genera valor tanto para la organización como para el cliente y el accionista. Esto establece que los controles internos no pueden ser más costosos que las mismas actividades que verifican ni los beneficios que proveen.
- **Eficacia:** La eficacia del control interno dependerá de los resultados del cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa.
- **Confiabilidad:** El uso de un sistema de contabilidad de doble entrada agrega confiabilidad al garantizar que los libros siempre estén equilibrados. El cálculo de los saldos de prueba diarios o semanales puede proporcionar información periódica sobre el estado del sistema, lo que permite descubrir e investigar discrepancias lo antes posible.

El control interno normalmente debe recorrer cuatro etapas principales: no confiable, insuficiente, confiable y óptimo.

- **Documentación financiera estandarizada:** La estandarización de los documentos utilizados para las transacciones financieras (como facturas, solicitudes de materiales internos, recibos de inventario e informes de gastos de viaje) ayuda a mantener la coherencia en el mantenimiento de registros a lo largo del tiempo. El uso de formatos de documentos estándares puede facilitar la revisión de registros anteriores al momento de buscar el origen de una discrepancia en el sistema. La falta de estandarización puede hacer que los elementos se pasen por alto o se malinterpreten en dicha revisión.

#### ***2.10.5 Aplicación de los principios del control interno***

La aplicación de los principios del control interno conlleva al desarrollo de capacitaciones y aplicación eficiente en las empresas.

##### **2.10.5.1 Establece un ambiente de control adecuado**

Un sistema de control interno requiere gran esfuerzo y tiempo, pero también es vital. Debe haber uno o más responsables que se comprometan a cumplir con los objetivos de este desarrollo y fomenten un ambiente de control adecuado. Para mantener un ambiente de control adecuado, es importante que los responsables impulsen ciertas actividades como:

- Capacitación de personal que los ayude a comprender los controles de gestión adecuados en todas las áreas.
- Estructura y proceso de los controles internos para asegurar su buena implementación.

##### **2.10.5.2 Evalúa los riesgos de tu empresa**

Los directivos y los responsables del control interno deben conocer los riesgos que enfrenta la organización y enfrentarlos. Después de ello, es primordial establecer objetivos, integrados con otras actividades para que la organización funcione de manera adecuada. Algunos mecanismos para identificar, analizar y gestionar los riesgos relacionados pueden ser:

- Identificación de problemas potenciales.

- Revisión de las metas y los objetivos de la empresa.
- Detección de las áreas potencialmente problemáticas, por ejemplo, aquellas que reciben mayor número de quejas o han tenido problemas en el pasado.
- Verificación de las áreas que han sufrido cambios recientes en el personal o la estructura.
- Detección de las actividades u operaciones más complejas.
- Una vez hecho esto, se debe determinar la gravedad de los riesgos y realizarse las siguientes preguntas:
  - ¿Dónde está el mayor daño?
  - ¿Qué tipo de pérdidas son más probables que ocurran en esta área?

No hay que tomar a la ligera las pequeñas pérdidas, pues, si son recurrentes, se podrían convertir en una pérdida irreparable.

### **2.10.5.3 Implementa actividades de control**

Es de suma importancia establecer y llevar a cabo políticas y procedimientos de control que ayuden a garantizar su desarrollo. Estas permiten comprobar que se toman las acciones necesarias para abordar los riesgos con la meta de alcanzar los objetivos de la organización.

Las actividades de control ocurren en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. Para asegurar que estas actividades se están cumpliendo se recomienda lo siguiente:

- Revisar si los controles existentes son suficientes para evitar problemas potenciales.
- Identificar las políticas o procedimientos externos establecidos para compensar los riesgos potenciales.

En caso de que los controles sean ineficaces, es importante establecer algunos nuevos. Asegúrate de que estos no sean excesivos o innecesarios. De ser así, modificarlos o eliminarlos.

#### **2.10.5.4 Configura sistemas de comunicación**

Los sistemas de comunicación permiten a los colaboradores capturar e intercambiar la información necesaria para realizar, administrar y controlar sus operaciones. Esto es importante para proporcionar a la administración los informes necesarios sobre el desempeño de la organización en relación con los objetivos establecidos. Un buen sistema de comunicación debe cumplir con lo siguiente:

- Proporcionar información a las personas adecuadas con suficiente detalle y puntualidad.
- Basarse en un plan estratégico, vinculado a la estrategia general de la organización y que responda al logro de los objetivos de cada actividad y generales.
- Demostrar apoyo para desarrollar los sistemas de información necesarios asignando los recursos humanos y financieros adecuados.

#### **2.10.5.5 Supervisa tu sistema de control interno**

Es importante monitorear todo el proceso y realizar las modificaciones necesarias. De esta manera, el sistema de control interno puede reaccionar dinámicamente, cambiando según lo requieran las condiciones. El monitoreo continuo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión, y otras acciones que el personal realiza en el desempeño de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependen principalmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de seguimiento continuo. Para lograr un monitoreo adecuado, hay que asegurarse de lo siguiente:

- Programar el monitoreo de forma regular.

- Probar los controles al menos una vez al año para determinar si continúan siendo adecuados y siguen funcionando según lo previsto.
- Utilizar los monitores, auditores y revisores del programa como recurso para llevar a cabo los controles de seguimiento.
- Revisar toda la documentación.
- Complementar la muestra con pruebas especiales de elementos sensibles y áreas problemáticas.

Del mismo modo, siempre se debe recordar hacer un seguimiento para asegurarse de que se corrijan los problemas identificados.

#### **2.10.6 ¿Cómo se evalúa el control interno?**

Para determinar el grado de madurez del sistema, es necesario:

- Obtener el apoyo de la alta dirección, mediante el entendimiento de sus responsabilidades en el funcionamiento adecuado del control interno.
- Identificar el marco de referencia sobre el cual se evaluará la entidad, así como, los soportes en donde la entidad ha documentado su sistema de control interno (códigos, manuales, políticas, procedimientos, mapas de procesos y riesgos, entre otros).
- Establecer el equipo de trabajo requerido para realizar las evaluaciones, preferiblemente un equipo multidisciplinario que cuente con conocimientos de auditoría de procesos y que sea independiente.
- Realizar el lanzamiento del proyecto.
- Realizar un cronograma de actividades que incluya los tiempos y recursos necesarios.

- Identificar y coordinar las personas que serán entrevistadas para así lleva a cabo el levantamiento de la información.
- Realizar las pruebas de recorrido, e identificar los riesgos significativos de los procesos y los controles claves.
- Desarrollar pruebas de diseño y eficacia operativa de los controles claves.
- Documentar y evaluar los indicadores de madurez y eficacia.
- Establecer las brechas del sistema con las mejores prácticas.
- Proyectar las acciones de mejora.
- Seguimiento a planes de acción y cierre del proyecto.

**Tabla 1. Escala de la Madurez del SCI.**

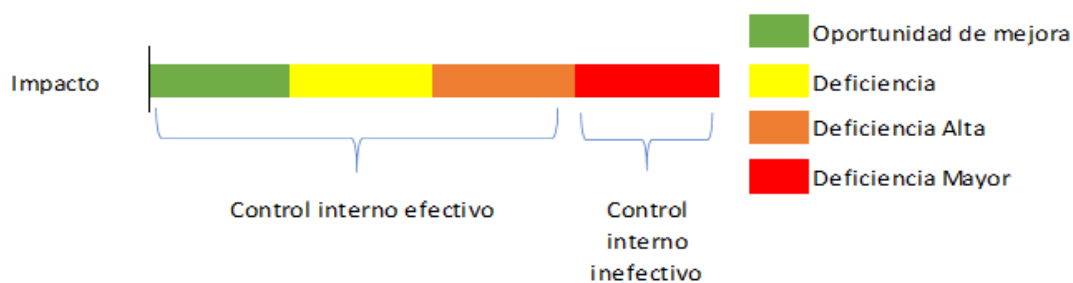
<b>Nivel</b>	<b>Grado</b>	<b>Criterio</b>
No confiable	1	Las condiciones del elemento de control no están diseñadas o no han sido implementadas
Informal	2	Las condiciones del elemento de control están diseñadas e implementadas. Sin embargo, no están documentadas y autorizadas adecuadamente
Satisfactorio	3	Las condiciones del control están operando. De igual forma se encuentran adecuadamente diseñadas e implementadas. Existe evidencia de que están funcionando de acuerdo con su diseño
Monitoreado	4	Los controles están estandarizados y periódicamente se evalúa la efectividad de su diseño e implementación y dichas evaluaciones son reportadas a la Junta Directiva.

Optimizado	5	Control interno integrado con monitoreo de la gerencia y mejoramiento continuo
------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

Las escalas de madurez se aplican en forma específica a cada uno de los elementos de control y sus principios, para evaluar que están presentes y funcionando. Este tipo de evaluaciones permite, entonces, la identificación de hallazgos puede ser por las oportunidades de mejora y las deficiencias de control.

**Gráfico 1. Evaluaciones para la identificación de hallazgos.**



Fuente: Camargo, A. (24 de marzo de 2021). *¿Cómo evaluar el control interno de una organización?* Auditool: Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/como-evaluar-el-control-interno-de-una-organizacion>

En relación con el gráfico anterior, se logra observar que se evalúan los hallazgos, los cuales cuando están bien elaborados se realizan observaciones, que van a relacionados con el fortalecimiento de los procesos. Ahora bien, las deficiencias están vinculadas con el inadecuado proceso de diseño, implementación u operación del elemento creado.

**2.10.7 ¿Qué herramientas y técnicas se utilizan para evaluar el control interno?**

Una forma potencialmente más sencilla de obtener información sobre las operaciones del sistema de seguridad. Los controles internos de la entidad serán investigaciones, observaciones, revisiones manuales de organización y funciones, manuales de contabilidad y auditoría interna,

reglamento interno de trabajo, procedimientos e instrucciones internas y otras normas por la administración o gestión; y conversaciones o entrevistas con ejecutivos, estatutos sociales, organización, capital social, procedimientos judiciales, importe de trabajadores, etc. Sin embargo, los medios o métodos más comúnmente utilizados para registrar y evaluar completamente el sistema de control interno de la empresa y del tiempo disponible para registrar para la evaluación son los siguientes métodos: descriptivo, cuestionario, diagrama o diagrama de flujo.

#### **2.10.7.1 Método descriptivo**

Consiste en describir o narrar las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. No obstante, no debe incurrir en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados de manera aislada u objetiva. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados (Menéndez Torres, s.f.).

Dentro del mismo contexto, se trata de describir las diversas acciones llevadas a cabo por los departamentos, funcionarios y empleados, así como, los registros involucrados en el sistema. Sin embargo, es de suma importancia evitar la exposición de las actividades de manera independiente u objetiva. En cambio, la descripción debe seguir el ritmo de las operaciones por medio de los de su manejo en los departamentos mencionados.

#### **2.10.7.2 Método de cuestionario**

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo, la forma en la que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se define o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones (Menéndez Torres, s.f.).

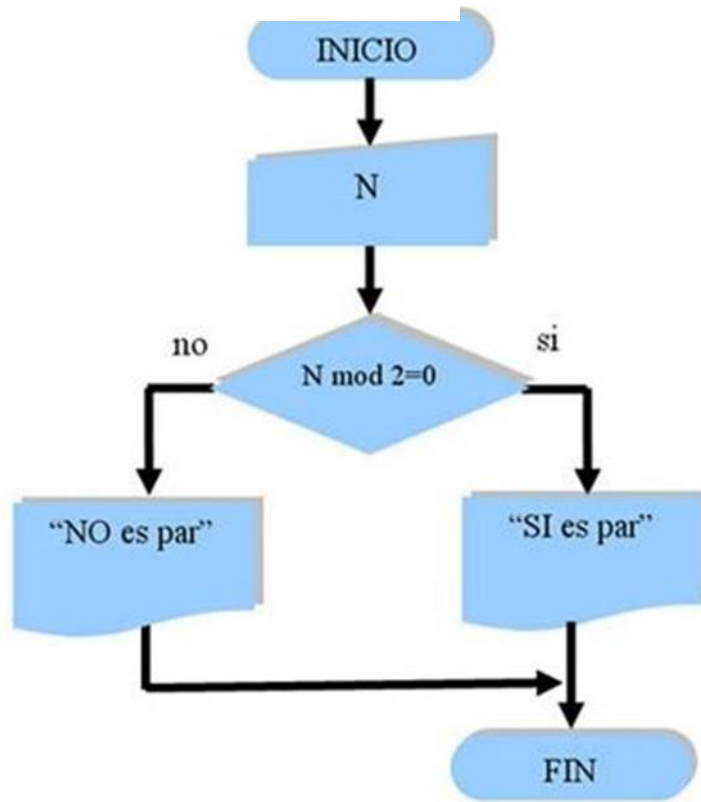
En relación con el texto anterior, consiste en la utilización de cuestionarios previamente confeccionados como herramienta de investigación. Los formularios incluyen interrogantes acerca de la ejecución de transacciones u operaciones por parte de los individuos involucrados, así como el desarrollo de los procedimientos de control para guiar dichas operaciones.

### **2.10.7.3 Método de flujogramas (diagrama de flujo)**

Consiste en que se expone por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma de control interno, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma. En algunos casos, tal vez sea aplicado el método de gráficos, en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios, y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo narrativo (Menéndez Torres, s.f.).

En otras palabras, implica representar visualmente el flujo de procesos a través de cuadros o gráficos mediante cuadros o gráficos. Si el auditor decide diseñar un flujograma de control interno, deberá evaluar cómo la información y los documentos son procesados. El flujograma requiere símbolos estándar para que aquellos que estén familiarizados con ellos puedan comprender el sistema de manera sencilla. Si el auditor emplea un flujograma proporcionado por la entidad, es necesario que el auditor pueda interpretar sus símbolos y obtener conclusiones relevantes acerca del sistema representado. En función del caso, se pueden emplear métodos adicionales, tales como gráficos o cuestionarios, o bien se puede emplear un enfoque descriptivo narrativo para una mejor comprensión.

**Gráfico 2. Diagrama de flujo.**



Fuente: Elaboración propia

### ***2.10.8 ¿Cómo se están adaptando los sistemas de control interno a los cambios?***

Durante las delimitaciones de los efectos globales y cambios constantes de las mejoras de la tecnología base a la economía de las transformaciones y adelantos tecnológicos que proporcionan actividades productivas y se servicio a nivel mundial ayudando a las empresas a mejorar su calidad de producción y desarrollo, al mismo tiempo, han cambiado el entorno competitivo en el que operan las empresas en el nuevo milenio, revelando una serie de deficiencias en los actuales sistemas de control e información. Por ello, las organizaciones siguen estrategias encaminadas a mejorar su competitividad que se extienden más allá de su entorno inmediato con el objetivo de encontrar y asimilar mejores prácticas que garanticen un mejor desempeño. La premisa anterior supone que los gerentes deben desarrollar técnicas que

contribuyan a la eficiencia y eficacia de la producción y/o servicios, aspectos que están estrechamente relacionados con la gestión de operaciones y, por ende, con el control.

### ***2.10.9 ¿Cuáles son los retos y oportunidades del futuro para el control interno?***

Los avances se determinan por pruebas y elementos que cusan retos y nuevas oportunidades en el futuro a medida que avanza la tecnología. Uno de ellos es la ciberseguridad avanzada, ya que la medida que las amenazas cibernéticas se vuelven más sofisticadas, el control interno debe evolucionar para proteger la información y los sistemas de manera efectiva. La detección y prevención de ciberataques será un desafío constante.

Un punto relevante es el cumplimiento normativo cambiante, en donde las regulaciones y leyes continúan evolucionando en áreas como la privacidad de los datos, la sostenibilidad y la responsabilidad social. Las organizaciones deben mantenerse actualizadas y adaptar sus sistemas de control interno para cumplir con estas nuevas normativas.

El control interno se enfrenta a desafíos significativos en un mundo en constante cambio, pero también tiene la oportunidad de aprovechar las tecnologías emergentes y mejorar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones. Las organizaciones que puedan abordar estos desafíos y capitalizar estas oportunidades estarán mejor preparadas para gestionar riesgos y tomar decisiones informadas en el futuro.

Control Interno se basa en el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) creado en 1985 por cinco organizaciones profesionales importantes, es una organización sin fines de lucro. Su objetivo principal es brindar directrices y pautas para mejorar las prácticas en control interno, gestión de riesgos y gobierno corporativo.

- **Marco integrado de control interno:** El marco integrado de control interno es un método completo utilizado en todo el mundo para diseñar, implementar y evaluar los sistemas de

control interno de las organizaciones. Este marco está formado por cinco partes relacionadas: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación y la supervisión.

- **Marco de gestión del riesgo empresarial (ERM):** COSO proporciona, además del control interno, el marco de gestión del riesgo empresarial (ERM), que proporciona una estructura para mejorar la gestión del riesgo en toda la organización. El ambiente interno, el establecimiento de objetivos, la identificación y evaluación de riesgos, la respuesta al riesgo, las actividades de control, la información y la comunicación y la supervisión son partes de este marco.
- **Marco de gestión de ciberseguridad:** COSO también se ha extendido al ámbito de la ciberseguridad, brindando un marco específico para administrar y mejorar las prácticas de seguridad cibernética en las organizaciones.
- **Aplicación y actualizaciones globales:** Los marcos de COSO se utilizan en varios sectores para mejorar la gobernabilidad, el control interno y la gestión de riesgos. Para garantizar la relevancia y eficacia continua de sus marcos, COSO realiza revisiones y actualizaciones regulares; una de estas revisiones fue la del Marco Integrado de Control Interno en 2013.
- **Adaptabilidad a municipios y entidades gubernamentales:** Los principios de COSO pueden aplicarse a municipalidades y entidades gubernamentales, a pesar de su origen en entornos comerciales. Es importante adaptar estos marcos para adaptarlos a las metas y problemas particulares de las organizaciones gubernamentales.
- **Reconocimiento y recursos internacionales:** COSO tiene un impacto en los profesionales de auditoría, gestión y gobernabilidad. Para ayudar a las organizaciones a comprender y aplicar sus marcos, la organización proporciona recursos, guías y documentación.

## **2.11 Programa de capacitación**

### ***2.11.1 Historia***

Los programas de capacitación tienen una historia rica que se remonta a civilizaciones antiguas. Se enseñaban artes de guerra, administración y medicina en las culturas egipcia, griega y romana. Sin embargo, en la Edad Media, el sistema de aprendizaje de oficios, en el que los aprendices trabajaban con maestros artesanos para aprender habilidades específicas, formalizó la capacitación. La Revolución Industrial aumentó la demanda de habilidades técnicas, lo que llevó a la creación de escuelas y programas de aprendizaje más organizados.

La profesionalización de la capacitación se hizo evidente en el siglo XX con la creación de universidades y programas académicos centrados en la formación de profesionales en diversos campos. Además, las empresas comenzaron a valorar la capacitación y establecieron departamentos de capacitación y desarrollo. La capacitación en línea y el aprendizaje electrónico se han convertido en una forma popular de adquirir conocimientos y habilidades con la llegada de la tecnología de la información, lo que permite la capacitación a distancia y la accesibilidad global.

Actualmente, se considera que la capacitación es un proceso continuo a lo largo de la vida laboral. Durante toda su carrera, los empleados buscan oportunidades de aprendizaje para mantenerse actualizados y mejorar sus habilidades, lo que es fundamental en un entorno laboral en constante evolución. La capacitación se ha vuelto esencial en el sector público, como las municipalidades, para garantizar que los empleados tengan las habilidades necesarias para brindar servicios públicos eficientes y cumplir con las regulaciones gubernamentales. La historia de la capacitación demuestra su papel a lo largo de la historia en la evolución de la fuerza laboral y el desarrollo de habilidades.

Un programa de capacitación es un plan o una serie de actividades organizados destinados a mejorar el conocimiento, las habilidades o las competencias en un campo específico. Los programas de capacitación pueden ser internos o externos, y pueden dirigirse han un grupo específico de personas o a toda la empresa.

### ***2.11.2 Objetivos del programa de capacitación***

Los objetivos de un programa de capacitación pueden ser diversos, como:

- **Mejorar el desempeño laboral:** Los programas de capacitación pueden ayudar a los empleados a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera más eficaz.
- **Preparar a los empleados para nuevos roles:** Los programas de capacitación pueden ayudar a los empleados a prepararse para nuevos roles o responsabilidades dentro de la empresa.
- **Promover el desarrollo profesional:** Los programas de capacitación pueden ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y conocimientos para avanzar en su carrera.

### ***2.11.3 Pasos para desarrollar un programa de capacitación***

Los pasos para desarrollar un programa de capacitación son los siguientes:

- **Análisis de necesidades:** El primer paso es identificar las necesidades de capacitación de los empleados. Esto se puede hacer mediante encuestas, entrevistas o evaluaciones de desempeño.
- **Definición de objetivos:** Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación, se tiene que definir los objetivos del programa. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo límite.
- **Desarrollo del contenido:** El siguiente paso es desarrollar el contenido del programa. El contenido debe ser relevante para los objetivos del programa y tiene que estar diseñado para satisfacer las necesidades de los participantes.

- **Selección de los métodos de capacitación:** Hay una variedad de métodos de capacitación disponibles, como clases, talleres, seminarios, *e-learning* y aprendizaje en el trabajo. El método de capacitación seleccionado debe ser el más adecuado para los objetivos del programa y para el grupo de participantes.
- **Implementación del programa:** El siguiente paso es implementar el programa de capacitación. Esto implica programar las sesiones, seleccionar los instructores y proporcionar los materiales necesarios.
- **Evaluación del programa:** El último paso es evaluar el programa de capacitación. Esto se puede hacer mediante encuestas, entrevistas o evaluaciones de desempeño.

#### ***2.11.4 Beneficios del programa de capacitación***

Los beneficios de los programas de capacitación incluyen:

- **Mejora del desempeño laboral:** Los programas de capacitación pueden ayudar a los empleados a desempeñar sus funciones de manera más eficaz.
- **Reducción de costos:** Los programas de capacitación pueden ayudar a las empresas a reducir costos al mejorar la eficiencia y la productividad.
- **Mejora de la satisfacción de los empleados:** Los programas de capacitación pueden ayudar a los empleados a sentirse más satisfechos con su trabajo y con la empresa.
- **Aumento de la competitividad:** Los programas de capacitación pueden ayudar a las empresas a mantenerse competitivas en el mercado.

#### ***2.11.5 Importancia del programa de capacitación***

La importancia de un programa de capacitación en una organización ya sea una municipalidad, es amplia y abarca diversos aspectos clave:

- **Mejora del desempeño del personal:** La capacitación da a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Esto mejora el rendimiento laboral y la calidad de los servicios.
- **Desarrollo de habilidades:** Los programas de capacitación ayudan a las personas a desarrollar y mejorar sus habilidades técnicas, profesionales y personales. Esto incluye habilidades técnicas, habilidades de liderazgo, habilidades de comunicación y habilidades interpersonales.
- **Adaptación a Cambios:** La capacitación ayuda a los empleados a adaptarse a las nuevas tecnologías, regulaciones y prácticas comerciales en un entorno en constante cambio. Para mantenerse competitivo y actualizado, esto es esencial.
- **Aumento de la productividad:** Los empleados con una formación adecuada suelen ser más productivos. Pueden completar tareas de manera más eficiente y con menos errores si poseen las habilidades necesarias.
- **Retención de personal:** Los programas de capacitación muestran que la organización está comprometida con el crecimiento de su personal. Esto puede mejorar la retención de empleados porque los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y aprendizaje.
- **Reducción de errores y riesgos:** La capacitación adecuada reduce los errores costosos y los riesgos laborales. Esto es especialmente importante en áreas donde la precisión y la seguridad son esenciales.
- **Innovación y creatividad:** La capacitación también puede promover la creatividad y la innovación. Los empleados pueden ayudar a la organización con nuevas ideas y soluciones al aprender nuevas habilidades y perspectivas.

- **Cumplimiento regulatorio:** La capacitación es esencial en sectores regulados, como el sector público, para cumplir con regulaciones y normativas específicas. asegurarse de que los empleados estén informados y sigan los procedimientos correctos.

Un programa de capacitación bien planificado en una municipalidad puede ayudar a los empleados a brindar servicios públicos de alta calidad, mantener un alto nivel de transparencia y responsabilidad y adaptarse a los desafíos cambiantes que enfrenta la comunidad local. Además, puede mejorar la gestión gubernamental y la satisfacción de los ciudadanos.

Los programas de capacitación son de suma relevancia para el crecimiento y la eficiencia de las organizaciones modernas. Al brindarles las habilidades necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva y mantenerse al tanto de las últimas tendencias y tecnologías, proporcionan a los empleados una forma de mejorar su desempeño. Además, promueven un entorno de aprendizaje y crecimiento profesional que puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso. Para evitar sanciones y problemas legales, la capacitación también es trascendental para el cumplimiento de regulaciones y normativas. Finalmente, los programas de capacitación son una inversión que ayuda al crecimiento y éxito a largo plazo de las organizaciones cuando se diseñan e implementan correctamente.

Los programas de capacitación se convierten en un medio esencial para la adaptación y la innovación a medida que el entorno empresarial evoluciona constantemente. Proporcionan a los empleados las herramientas necesarias para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades, lo que puede impulsar el crecimiento y la innovación de la organización. Estos programas también son importantes para crear una cultura organizacional positiva donde el aprendizaje y el desarrollo son valores fundamentales. Además, ayudan a la retención de talentos al mantener a los empleados comprometidos y motivados mientras desarrollan sus habilidades y avanzan en sus

carreras. En última instancia, los programas de capacitación no solo benefician a los empleados, sino que también agregan valor a las organizaciones al aumentar la eficiencia y la productividad y garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones.

La capacidad de medir y evaluar el impacto de los programas de capacitación es un componente importante. Esto ayuda a las empresas a comprender la eficacia de la capacitación y tomar medidas adecuadas. Un programa de capacitación bien planificado también puede generar un retorno de la inversión (ROI) positivo al mejorar la productividad, reducir los errores y aumentar la satisfacción del cliente. Además, el desarrollo del liderazgo depende de la capacitación, ya que proporciona a las organizaciones líderes sólidos y bien capacitados que pueden liderar a sus equipos hacia el éxito.

Los programas de capacitación para funcionarios públicos en el área de morosidad en la recaudación de impuestos pueden desempeñar un papel importante para mejorar la eficiencia y la efectividad de las administraciones tributarias. Seguidamente, se muestran algunos tipos de programas de capacitación específicos:

- **Fiscalización y auditoría tributaria:** Estos programas pueden proporcionar a los funcionarios públicos las habilidades necesarias para llevar a cabo auditorías fiscales, identificar evasión y elusión fiscal, y tomar medidas adecuadas.
- **Técnicas de cobro de deudas:** La capacitación en técnicas de cobro puede ayudar a los funcionarios a comprender cómo lidiar con los contribuyentes morosos, negociar acuerdos de pago, aplicar embargos y garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- **Gestión de datos y análisis:** La capacitación en análisis de datos puede ayudar a los funcionarios a utilizar herramientas de análisis para identificar patrones de evasión fiscal y dirigir sus esfuerzos de manera más efectiva.

- **Educación fiscal:** Estos programas pueden centrarse en la educación de los contribuyentes, enseñando a los funcionarios cómo comunicarse de manera efectiva con los contribuyentes y promover el cumplimiento voluntario.
- **Derecho fiscal y legislación tributaria:** La formación en derecho fiscal y legislación tributaria puede ayudar a los funcionarios a entender las leyes fiscales y las regulaciones para aplicarlas de manera efectiva.
- **Técnicas de comunicación y negociación:** Estos programas pueden ayudar a los funcionarios a desarrollar habilidades de comunicación efectiva y negociación para tratar con contribuyentes en situaciones difíciles.
- **Uso de tecnología:** La capacitación en el uso de sistemas de información y tecnología fiscal puede ser esencial para mejorar la eficiencia en la gestión de datos y la comunicación con los contribuyentes.
- **Ética y cumplimiento normativo:** Los programas de capacitación en ética y cumplimiento normativo pueden ayudar a garantizar que los funcionarios actúen de manera ética y cumplan con las regulaciones y políticas de la administración tributaria.
- **Desarrollo de liderazgo:** Para funcionarios de nivel superior, la formación en desarrollo de liderazgo puede ayudar a impulsar la mejora de la gestión de los recursos humanos y la toma de decisiones estratégicas en el área de morosidad fiscal.
- **Evaluación de riesgos y gestión de proyectos:** Estos programas pueden ayudar a los funcionarios a identificar riesgos potenciales en la gestión de la morosidad tributaria y a aplicar metodologías efectivas de gestión de proyectos.

Estos programas de capacitación pueden ser personalizados para abordar las necesidades específicas de la administración tributaria y los funcionarios públicos involucrados en la

recaudación de impuestos. Además, la combinación de estos enfoques puede ser beneficiosa para abordar de manera integral el problema de la morosidad fiscal.

Para llevar a cabo una capacitación para funcionarios públicos en el área de morosidad en la recaudación de impuestos, se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Definir los objetivos de la capacitación:** Es importante establecer los objetivos de la capacitación para que los funcionarios públicos puedan comprender la importancia de la capacitación y cómo se relaciona con su trabajo diario. Los objetivos deben ser claros, específicos y medibles.
- **Identificar las necesidades de capacitación:** Se debe identificar las necesidades de capacitación de los funcionarios públicos en el área de morosidad en la recaudación de impuestos. Esto se puede hacer a través de encuestas, entrevistas o análisis de desempeño.
- **Diseñar el plan de capacitación:** Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación, se debe diseñar un plan de capacitación que incluya los objetivos de la capacitación, los temas a tratar, la duración de la capacitación y los métodos de evaluación.
- **Implementar la capacitación:** Se debe implementar la capacitación de acuerdo con el plan diseñado. Es importante que los funcionarios públicos tengan acceso a los recursos necesarios para completar la capacitación, como materiales de capacitación y tiempo libre.
- **Evaluar la capacitación:** Después de la capacitación, se debe evaluar su efectividad. Esto se puede hacer a través de encuestas, entrevistas o análisis de desempeño. La retroalimentación de los funcionarios públicos es importante para mejorar la calidad de la capacitación en el futuro.

Para hacer una capacitación en el área de morosidad en la recaudación de impuestos, se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Detección de necesidades:** El primer paso es detectar las necesidades de capacitación en el área de morosidad en la recaudación de impuestos. Esto se puede hacer mediante la aplicación de técnicas adecuadas para este fin, como la investigación de las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto. Algunas preguntas que se pueden plantear en este momento son las siguientes: ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto? ¿Qué se debe lograr? ¿Qué se debe hacer? ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto? ¿Qué está logrando? ¿Qué está haciendo?
- **Clasificación y jerarquización de las necesidades:** Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto se puede hacer mediante la identificación de las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias.
- **Definición de objetivos:** El tercer paso es definir los objetivos de la capacitación. Esto se puede hacer mediante la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para el puesto, así como los resultados que se esperan obtener de la capacitación.
- **Elaboración del programa:** El cuarto paso es la elaboración del programa de capacitación. Esto se puede hacer mediante la definición del contenido, las técnicas y ayudas, las fechas y horarios, los destinatarios, el instructor y el presupuesto.
- **Ejecución:** El quinto paso es la ejecución del programa de capacitación. Esto se puede hacer mediante la implementación del programa de capacitación y la realización de las actividades de capacitación.

- **Evaluación de los resultados:** El sexto y último paso es la evaluación de los resultados de la capacitación. Esto se puede hacer mediante la medición de los resultados de la capacitación y la identificación de las áreas que necesitan mejorar.

## **2.12 Procedimientos operativos**

### **2.12.1 Historia**

La historia de los procedimientos operativos está relacionada con cómo ha cambiado la organización y cómo es importante administrar las operaciones de manera efectiva. Sus antecedentes se remontan a civilizaciones antiguas, como Egipto y Mesopotamia, donde se desarrollaron registros detallados sobre la construcción y el almacenamiento de alimentos. Los procedimientos operativos militares surgieron en la antigua Grecia y Roma para organizar ejércitos y tácticas de guerra. Incluso en las esferas más antiguas de la sociedad, estos antecedentes reflejan la necesidad de estandarización y documentación.

Con la estandarización de los procesos en las fábricas y la creación de manuales de operación, los procedimientos operativos se convirtieron en una parte integral de la producción en masa durante la Revolución Industrial. Los manuales de procedimientos, que brindan instrucciones detalladas para tareas específicas, se popularizaron en las organizaciones industriales y gubernamentales a principios del siglo XX. Con la llegada de los sistemas informáticos a medida que avanzaba la tecnología, los procedimientos se volvieron más accesibles y eficientes.

El enfoque en la calidad impulsó la documentación de procedimientos en el siglo XX para garantizar la excelencia y la uniformidad en la ejecución de procesos. Hoy en día, la documentación de operaciones en una variedad de industrias, desde la aeroespacial hasta la farmacéutica, depende de procedimientos operativos. Se utilizan también como herramientas para aumentar la eficiencia y la mejora continua en las operaciones de las organizaciones. La

evolución de los procedimientos operativos desde prácticas rudimentarias hasta sistemas altamente sofisticados, que son importantes para garantizar la calidad, la seguridad y la eficiencia en el mundo actual, se puede observar en la historia de los procedimientos operativos.

### ***2.12.2 Concepto***

Los procedimientos operativos son un conjunto de instrucciones detalladas y pasos específicos que describen cómo realizar una tarea o una serie de tareas dentro de una organización. Estos procedimientos son trascendentales para estandarizar y documentar las actividades que se realizan de manera regular en una empresa, institución u organización. Su objetivo principal es garantizar la consistencia, la eficiencia y la seguridad en la ejecución de las operaciones. Por lo tanto, los procedimientos operativos son herramientas esenciales para la gestión eficiente y consistente de las operaciones en una organización, esto ayuda a garantizar la calidad, la seguridad y la conformidad con las normativas aplicables.

### ***2.12.3 Características***

Algunas características de las estructuras de los procedimientos operativos:

- **Estructura detallada:** Los procedimientos operativos suelen estar estructurados de manera lógica y secuencial, dividiendo una tarea en pasos específicos. Esto facilita la comprensión y ejecución de las tareas.
- **Documentación:** Los procedimientos operativos se documentan por escrito, lo que permite que las personas involucradas tengan acceso a las instrucciones en cualquier momento. También facilita la capacitación de nuevos empleados.
- **Estandarización:** La estandarización es una característica fundamental de los procedimientos operativos. Ayuda a garantizar que las mismas tareas se realicen de la misma manera en diferentes momentos y por diferentes personas.

- **Eficiencia:** Al proporcionar instrucciones detalladas, los procedimientos operativos ayudan a optimizar los procesos y reducir la probabilidad de errores o retrasos en la ejecución de tareas.
- **Cumplimiento regulatorio:** En algunos casos, los procedimientos operativos son necesarios para cumplir con regulaciones gubernamentales o normativas específicas de la industria. Aseguran que las operaciones se realicen de acuerdo con las normas establecidas.
- **Flexibilidad:** A pesar de ser detallados, los procedimientos operativos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a situaciones inesperadas o cambios en el entorno operativo.

#### ***2.12.4 Fases en la elaboración de procedimientos***

Las fases en la elaboración de procedimientos de la elaboración de un procedimiento se pueden dividir en las siguientes:

- **Elaboración del borrador:** El gestor de la calidad junto con las personas designadas para la elaboración de procedimiento, realizan un primer borrador del documento, que será la revisión cero.
- **Lanzamiento:** El borrador redactado en la fase anterior, se distribuye a todas las personas afectadas por el mismo para que puedan sugerir modificaciones que mejoren la comprensión del procedimiento. La fase de lanzamiento finaliza con la redacción definitiva, con base en el borrador y las sugerencias recibidas.
- **Aprobación:** Antes de su distribución, el documento debe ser aprobado por la persona responsable previamente asignada, en este caso normalmente se designa a la Dirección (director. conservador) para la aprobación de los documentos de primer nivel (Manual de Calidad), al equipo directivo (jefe de uso público) para los documentos de nivel dos

(procedimientos) y los mandos intermedios, para los de nivel tres. Es decir, un estamento superior al encargado de la redacción.

- **Distribución:** Una vez aprobado, el documento debe ser distribuido de forma controlada a las personas o departamentos implicados, se tiene que conservar un registro de su distribución para asegurar que siempre se mantiene la última versión vigente.
- **Revisión:** La revisión de los documentos puede implementarse tanto a petición de un trabajador como de un cliente, con el fin de optimizar alguno de ellos. En esta situación, se realizarían las etapas previamente presentadas.

El procedimiento es relevante, ya que garantiza la eficacia productiva. Asimismo, por medio de la historia, el concepto y las frases del procedimiento operativo, se van a minimizar los errores al momento de realizar las diversas tareas, así como facilita la capacitación del personal, el tiempo de productividad y la competencia entre los trabajadores a un largo plazo.

### ***2.12.5 Importancia***

Los procedimientos operativos son esenciales en organizaciones de todo tipo, desde empresas y hospitales hasta agencias gubernamentales y municipalidades. Su importancia radica en varios aspectos clave:

- **Estandarización:** Los procedimientos operativos estandarizan las actividades y procesos dentro de una organización. Esto garantiza que todas las tareas se realicen de manera consistente y de acuerdo con las mejores prácticas establecidas. La estandarización es fundamental para la calidad y la coherencia de las operaciones.
- **Eficiencia:** Los procedimientos operativos describen la secuencia de pasos para realizar una tarea. Esto permite identificar y eliminar procesos ineficientes, lo que ahorra tiempo y recursos. La eficiencia es trascendental para reducir costos y aumentar la productividad.

- **Calidad:** Al seguir procedimientos operativos bien establecidos, se reduce la probabilidad de errores y se mejora la calidad del trabajo. Esto es especialmente crítico en industrias como la salud y la manufactura, donde la calidad es una preocupación fundamental.
- **Seguridad:** Los procedimientos operativos suelen incluir pautas de seguridad y medidas para prevenir accidentes. Esto es importante en entornos donde la seguridad es una prioridad, como la industria química, la construcción y la aviación.
- **Formación:** Los procedimientos operativos sirven como herramienta de capacitación para los empleados nuevos y existentes. Ayudan a transmitir las mejores prácticas y a familiarizar a los empleados con las políticas y los procesos de la organización.
- **Cumplimiento y regulación:** En muchas industrias, cumplir con regulaciones y estándares es obligatorio. Los procedimientos operativos ayudan a garantizar que la organización cumpla con estas regulaciones y normativas, lo que puede evitar multas y sanciones legales.
- **Transparencia:** Los procedimientos operativos promueven la transparencia en las operaciones de una organización. Esto es importante en el sector público, donde la rendición de cuentas y la confianza de la comunidad son esenciales.
- **Mejora continua:** Al documentar procesos, los procedimientos operativos permiten a una organización identificar áreas de mejora y optimización. Esto contribuye a la mejora continua de las operaciones y la búsqueda de la excelencia.
- **Gestión del conocimiento:** Los procedimientos operativos capturan el conocimiento y la experiencia de una organización. Esto es fundamental para retener el conocimiento incluso cuando los empleados se jubilan o dejan la organización.

Los fundamentos de las operaciones efectivas y eficientes de las organizaciones son los procesos operativos. Su capacidad para establecer estándares, documentar tareas y optimizar los

flujos de trabajo es fundamental, ya que esto aumenta significativamente la calidad y la eficiencia de las operaciones. Las organizaciones pueden reducir los errores, mejorar la seguridad y garantizar el cumplimiento de las regulaciones al seguir procesos bien definidos, lo que es especialmente importante en industrias altamente reguladas. La medición y la documentación de los procesos también ayudan a identificar áreas de mejora, lo que contribuye a una cultura de mejora continua.

Los procesos operativos también son fundamentales para la retención y difusión del conocimiento dentro de la organización. No solo capturan la experiencia acumulada, sino que también brindan una base sólida para la capacitación de nuevos empleados.

La rendición de cuentas y la confianza de los interesados dependen de la transparencia promovida por los procesos operativos. Además, sirven como cimiento para la implementación cambios e innovaciones, lo que es fundamental para mantenerse actualizado en un entorno empresarial que está en constante cambio.

Los procedimientos operativos de una municipalidad son el conjunto de acciones y trámites que se realizan para cumplir con las funciones y servicios que le corresponden a la entidad. Estos procedimientos pueden clasificarse en tres tipos: estratégicos, misionales y de soporte.

- Los procesos estratégicos son aquellos que otorgan dirección a todos los órganos que componen la municipalidad, controlando que todas se mantengan en la misma línea general de actividades. Por ejemplo, la planificación, el presupuesto, la evaluación y el control.
- Los procesos misionales son aquellos que generan valor para los ciudadanos, atendiendo sus necesidades y demandas. Por ejemplo, la gestión de obras públicas, la administración

tributaria, la protección del medio ambiente, la promoción del desarrollo social y económico, entre otros.

- Los procesos de soporte son aquellos que facilitan el funcionamiento de los procesos estratégicos y misionales, brindando recursos y servicios internos. Por ejemplo, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, la gestión de compras y contrataciones, la gestión documental, la gestión de tecnologías de la información, entre otros.

Cada proceso operativo tiene sus propias características, normas, responsables, actividades, formularios, indicadores y resultados esperados. Para conocerlos con más detalle, se puede consultar el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) de cada municipalidad, que es un documento que describe y sistematiza los pasos a seguir para la ejecución de cada proceso.

#### ***2.12.6 Importancia procedimientos en la auditoría de gestión***

Los procedimientos operativos desempeñan un papel importante en una auditoría de gestión. La auditoría de gestión se enfoca en evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos internos de una organización, así como en la revisión de sus objetivos, estrategias y el uso de los recursos. A continuación, se destacan algunas de las razones por las cuales los procesos operativos son importantes en una auditoría de gestión:

- **Eficiencia operativa:** Los procesos operativos bien diseñados y ejecutados pueden mejorar la eficiencia de una organización al optimizar el uso de recursos y reducir el desperdicio. La auditoría de gestión examina estos procesos para identificar áreas de mejora y garantizar que se estén utilizando de manera eficiente.
- **Cumplimiento de objetivos:** Los procesos operativos están directamente relacionados con la consecución de los objetivos organizacionales. Una auditoría de gestión evalúa si los

procesos están alineados con los objetivos estratégicos de la organización y si contribuyen al logro de estos objetivos de manera efectiva.

- **Identificación de riesgos:** Los procesos operativos también pueden ser fuente de riesgos para una organización. Una auditoría de gestión ayuda a identificar y evaluar los riesgos asociados con los procesos operativos, lo que permite a la organización tomar medidas preventivas y correctivas para mitigar estos riesgos.
- **Calidad del producto o servicio:** Los procesos operativos están estrechamente vinculados a la calidad del producto o servicio que ofrece una organización. La auditoría de gestión examina la conformidad con estándares de calidad, la consistencia en la entrega de productos o servicios y la satisfacción del cliente a través de la evaluación de los procesos operativos.
- **Evaluación de controles internos:** La auditoría de gestión analiza los controles internos implementados en los procesos operativos para garantizar que existan salvaguardas adecuadas para proteger los activos de la organización y garantizar la integridad de la información financiera y operativa.
- **Eficiencia en el uso de recursos:** Los procesos operativos son clave para determinar cómo se utilizan los recursos de la organización, como el tiempo, el dinero, el personal y los equipos. La auditoría de gestión evalúa si estos recursos se utilizan eficientemente y si hay oportunidades para mejorar la asignación de recursos.

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

### **3.1 Introducción**

Todo el proceso de investigación se basa en el marco metodológico de una investigación, que sirve como estructura conceptual. Es una guía que ayuda a los investigadores desde la creación de preguntas de investigación hasta la presentación de resultados y conclusiones. Su importancia es innegable porque proporciona la estructura y el enfoque necesarios para realizar una investigación de manera efectiva, precisa y confiable. A través de esta introducción, se discutirá a fondo la importancia y el impacto del marco metodológico en la investigación, así como su papel fundamental en garantizar resultados sólidos y válidos.

Toda la investigación se construye sobre el marco metodológico, que es como los cimientos de un edificio. En su mayor parte, establece las normas y procedimientos de investigación para todo, desde la selección de métodos de investigación hasta la recopilación y análisis de datos. Este marco proporciona directrices precisas para la toma de decisiones en cada etapa del proceso de investigación, asegurando que se aborden adecuadamente las preguntas de investigación y se alcancen resultados confiables.

En esta introducción al marco metodológico, se hablará sobre cómo debe ser una extensión directa de los objetivos de investigación y cómo la selección adecuada de métodos y enfoques es esencial para abordar de manera efectiva las preguntas de investigación. Para garantizar la validez y la confiabilidad de los resultados, también se descartará la importancia de considerar las limitaciones y técnicas de investigación. Finalmente, esta introducción servirá como una reflexión sobre cómo un marco metodológico sólido es la base de toda investigación y cómo al proporcionar una estructura y una estrategia sólidas, los investigadores pueden realizar su trabajo de manera efectiva y con confianza.

### **3.2 Metodología de la investigación**

En este capítulo se detalla el enfoque metodológico utilizado para llevar a cabo la investigación sobre auditoría de gestión administrativa para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas. Se explicará el diseño de la investigación, los participantes y la muestra, la técnica de recolección de datos y el análisis de datos.

### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es exploratorio, ya que se busca describir una auditoría de gestión administrativa para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas. Se utilizará un enfoque mixto, ya que se recolectarán tanto datos cuantitativos como cualitativos.

### **3.4 Métodos investigativos**

Los métodos de investigación se utilizan para analizar los fenómenos observados y los métodos deductivos se utilizan para verificar los fenómenos observados. Los métodos inductivos están asociados con la investigación cualitativa.

#### **3.4.1 Inductivo**

En la presente investigación se basa en el método inductivo, que es un método utilizado en la investigación científica y el razonamiento destinado a inferir conclusiones generales a partir de observaciones específicas. Es decir, este método parte de hechos concretos y extrae conclusiones generales.

Una de las principales características del método inductivo es que genera patrones y generalizaciones a partir de la recopilación de datos observacionales y empíricos. En este proceso, el investigador recopila información a través de sus sentidos y la organiza

sistemáticamente para descubrir patrones y patrones. A partir de estos patrones, se pueden formular hipótesis o teorías para explicar los fenómenos observados.

- Es una forma efectiva de generar hipótesis y teorías a partir de observaciones y datos.
- Es útil para descubrir patrones y tendencias en datos complejos.
- Proporciona una visión más completa y detallada de un fenómeno o situación específica.
- Puede ser utilizado en investigación cualitativa y en ciencias sociales.
- La conclusión es siempre tentativa y no puede ser probada con certeza.
- La generalización a partir de una muestra limitada puede ser problemática.
- No es útil para hacer predicciones precisas.
- Es susceptible a sesgos personales y subjetividad en la interpretación de los datos.

Este método inductivo se refleja en la investigación, ya que los objetivos y proceso de esta se lleva a cabo por medio de guía de observación, entrevistas y cuestionarios para obtener una muestra completa, en la cual se brinda la visita de campo más amplia con toda la información que genere unas ideas de hipótesis para unas conclusiones y los resultados que se esperan lograr.

### **3.5 Tipo de investigación**

El enfoque de nuestra investigación es descriptivo para poder ayudar la Municipalidad de Atenas a mejorar en el área de morosidad en la recaudación de impuestos por medio de una aplicación de una auditoría de gestión que estudia la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de las entidades que se desean evaluar.

#### **3.5.1 Cuantitativo**

La investigación se realiza bajo la metodología de investigación cuantitativa, esta es una forma estructurada de recopilar datos y analizarlos para sacar conclusiones. A diferencia de un

estudio de investigación cualitativo, este método de investigación utiliza un método estadístico. La información cuantitativa comúnmente se enfoca en números.

La investigación cuantitativa implica una población más grande, ya que más cantidad de personas significa más datos. De esta manera, se puede analizar más información para obtener resultados precisos. Este tipo de método de investigación utiliza preguntas cerradas porque, en la investigación cuantitativa, los investigadores generalmente buscan medir el alcance y recopilar datos estadísticos infalibles.

Las encuestas en línea, los cuestionarios, entre otros, son una herramienta de recopilación de datos utilizada en la investigación cuantitativa. Existen varios métodos para implementar encuestas o cuestionarios. De hecho, en los últimos tiempos, las encuestas y los cuestionarios en línea han ganado mucha popularidad (Parra, 2023).

En relación con lo anterior, la investigación se empleará con el enfoque cuantitativo, el cual utiliza métodos estadísticos y se centra en datos numéricos. Se empleará este método de investigación, ya que, al abordar una muestra más amplia, permite analizar una mayor cantidad de información para obtener resultados precisos. Este tipo de investigación utiliza preguntas cerradas y herramientas como formularios en línea y cuestionarios para recopilar datos de manera efectiva, por lo que actualmente es un método de muy utilizado.

En la realización de este trabajo de investigación en el ámbito del campo para la toma de información que permite acercarse al problema y tomar contacto con la realidad de este, conforme a la estructura de los objetivos del presente trabajo, recopilando los datos que se obtendrán conforme a los procesos y herramientas que se utilizarán a dicha aplicación de la auditoría de gestión en la Municipalidad de Atenas, con la revisión de la recolección de impuestos durante el periodo anterior.

### **3.6 Análisis de datos**

Para el análisis de datos, se utilizará el análisis de contenido para analizar las entrevistas. Se buscará identificar los procesos de auditoría gestión que se utilizan en la Municipalidad de Atenas para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos. En lo que respecta al análisis de los datos de la encuesta, se empleará la estadística descriptiva. Para ello, se realizarán tablas y gráficos para presentar los resultados de la encuesta. Finalmente, se realizará una triangulación de datos para comparar los resultados de la entrevista y la encuesta y así obtener una visión más completa de los procesos de auditoría y gestión administrativa para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas.

### **3.7 Sujetos**

#### ***3.7.1 Población y muestra***

Se utiliza para estudiar a la población de una forma más factible, debido a que se puede contabilizar fácilmente. Cuando se va a realizar algún estudio sobre el comportamiento, propiedades o gustos del total de una población específica, se suelen extraer muestras (Lugo y Fernández, 2014). El empleo de muestras en investigaciones facilita el análisis de la población de manera más práctica, ya que permite un conteo de manera más sencilla. Esta práctica es común en investigaciones sobre el comportamiento o preferencias de poblaciones específicas, la cual permite obtener resultados de manera más eficiente.

Cada individuo asociado conforma una población porque comparten algunas características en común, como personas, lugares o cosas reales. La muestra es una porción representativa de una población cuyos componentes tienen similitudes o similitudes.

Se utilizaron herramientas matemáticas que permiten cuantificar los resultados obtenidos para evaluar el comportamiento de los contribuyentes dentro de la muestra seleccionada. Los

funcionarios municipales y contribuyentes de Atenas forman la muestra. Se utilizó la siguiente fórmula para obtener datos de muestra precisos:

Datos

Nivel de confianza: 95 %

Desviación estándar: 2,41

Error estimado: 5 %

Varianza: 1,64

Habitantes: ?

$$H = \left\{ \frac{Z \times st}{d} \right\}^2$$

Fuente: Elaboracion propia

$$H = \left\{ \frac{0.95 \times 2,41}{0,05} \right\}^2 \times 1.64 = 75.1$$

Fuente: Elaboracion propia

La investigación se aplicó a los funcionarios de la Municipalidad un total de 6 personas en los cuales iban incluido al jefe y a diversos funcionarios del Departamento de Cobro de la Municipalidad de Atenas; en cuanto a los contribuyentes que pagan impuestos se seleccionaron 69 personas. Con el fin de recolectar los máximos datos posibles para nuestra muestra de 75 personas.

### **3.8 Fuentes de información**

En la presente investigación se utilizan documentos bibliográficos que tengan información y datos de importancia que logren aportar al desarrollo de la investigación.

#### ***3.8.1 Fuentes primarias***

Son aquellas que se producen como primera consecuencia de un estudio, investigación o trabajo. En este rubro se consideran los artículos científicos, publicaciones periódicas, las publicaciones de congresos, libros digitales, entre otros (Primarias, 2017). En otras palabras, las fuentes primarias son aquellas referencias iniciales que se emplean una investigación. Estas fuentes se consideran los artículos científicos, libros, entre otros; que mayor fiabilidad a las investigaciones.

#### ***3.8.2 Fuentes secundarias***

Son aquellas que proporcionan información que ha sido recopilada y analizada por otras personas, como libros, artículos de revistas, informes de investigación o bases de datos. entre las fuentes secundarias que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

- Municipalidad de Atenas, información publicada en artículos y revistas.

#### ***3.8.3 Fuentes terciarias***

Son aquellas que proporcionan información resumida y organizada a partir de fuentes secundarias, como diccionarios, enciclopedias o bibliografías. Las fuentes terciarias son útiles

para obtener una idea general del tema de investigación y para encontrar otras fuentes de información relevantes.

### **3.9 Instrumentos de investigación**

Los instrumentos de investigación son procedimientos o métodos para obtener datos sobre el tema que se estudia. Se basa en herramientas para recopilar, organizar, analizar, examinar y presentar la información descubierta.

Un aspecto importante para recordar es que existen técnicas específicas para cada tipo de investigación. Por tanto, la elección de las técnicas de investigación a aplicar dependerá del problema a resolver y de los objetivos planteados. Le brinda más control sobre la cantidad de información que obtiene y ayuda a verificar la validez de la hipótesis propuesta. De la misma manera, se utilizarán tres instrumentos de investigación.

- **Entrevista:** Se planea realizar una serie de preguntas sobre los procedimientos que utiliza el Departamento de Cobro para diferentes análisis de la gestión de la Municipalidad de Atenas. Se aplicará un conjunto de preguntas relacionadas al demo conversatorio. Se planea entrevistar al jefe de Departamento de Cobro, a los funcionarios del Departamento de Cobro y a los contribuyentes.
- **Cuestionario:** Se pretende recopilar datos a través de un cuestionario que tiene como objetivo obtener información sobre los procedimientos utilizados para diferentes análisis de la gestión en el Departamento de Cobro de la Municipalidad de Atenas. El cuestionario se enviará al jefe de Departamento de Cobro, a los funcionarios del Departamento de Cobro y a los contribuyentes.
- **Observación:** Las observaciones se enfocarán en procesos y el análisis de la gestión para evaluar su eficiencia, eficacia y economía vinculados con el logro de los objetivos

institucionales. Se procura observar los procesos de cobro, los procesos de gestión de la morosidad y procesos de inspección y notificación de cobro. Asimismo, se llevará a cabo observaciones en tiempo real y se observará la documentación de los procedimientos.

### 3.10 Variables

**Tabla 2. Variables**

<b>Variab</b> les	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Causas al estado actual del pago de impuestos.	Las causas del estado actual del pago de impuestos son la situación actual de las razones que motivan a los individuos y empresas a no cumplir con su obligación tributaria. Estas causas pueden ser de naturaleza económica, social, política o moral que se están presentando en el 2023.	Lo que se busca analizar son cuáles son los motivos que dan el pago del impuesto. También ver el estado de los contribuyentes a la hora del pago de impuestos.	Las entrevistas se les realizarán a los funcionarios del Departamento de Cobro y a los contribuyentes. Los cuestionarios se aplicarán a los jefes del Departamento de Cobro.

<b>Variab</b> les	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Procedimientos actuales de recaudación de impuestos.	Procedimientos de recaudación de impuestos son el conjunto de acciones y métodos utilizados por las autoridades fiscales para obtener los ingresos necesarios para financiar el gasto público. Incluye la identificación de contribuyentes, la determinación de las obligaciones fiscales, la emisión de avisos de pago, la recaudación efectiva de los impuestos y la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento.	Se busca recolectar información y deducir cómo se plantea el proceso de la recaudación de impuesto y qué cambios han ocurrido durante el periodo que se estudiará. También conocer si los procesos si son adecuados y no necesitan cambios.	Las entrevistas se realizarán al jefe del Departamento de Cobro. Los cuestionarios se aplican a funcionarios del Departamento de Cobro. La guía de observaciones se realizará por medio de una revisión física.

<b>Variab</b> les	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
<p>Eficiencia, eficacia y economía en la recaudación de impuestos.</p> <p>Economía del enfoque de la recaudación de impuestos.</p>	<p>La eficiencia se centra en ejecutar las diversas acciones cosas de la manera óptima posible.</p> <p>La eficacia se enfoca en lograr los resultados correctos.</p> <p>La economía se ocupa de hacerlo de manera financiera inteligente, optimizando los recursos disponibles.</p>	<p>Se va a analizar los procedimientos que tiene la Municipalidad de Atenas en la recaudación de impuestos.</p> <p>También se pretenden ver los problemas que se logren observar el gobierno local en la recaudación de impuestos.</p>	<p>Se aplicarán entrevistas y cuestionarios a los funcionarios del Departamento de Cobro que tengan conocimiento sobre la recaudación de impuestos.</p>
<p>Procedimientos de control interno</p>	<p>Son las políticas y prácticas establecidas dentro de una organización para salvaguardar sus activos, garantizar la precisión y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operativa y cumplir con las leyes y regulaciones aplicables.</p>	<p>Se realizará un análisis sobre la aplicación de control interno en el área donde se realiza la recaudación de impuesto, si se cumplen y se llevan a cabo.</p> <p>También se busca obtener información importante dentro del área de auditoría para establecer las logísticas de los procedimientos de control interno.</p>	<p>Se realizará una guía de observación a la documentación física y digital del procedimiento del control interno.</p>

<b>Variab</b> les	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Procesos de prevención en control interno en el área de recaudación de impuestos.	El control interno en el área de recaudación de impuestos se refiere a los procesos y medidas establecidos dentro de una organización para asegurar la integridad, confiabilidad y eficiencia de las operaciones relacionadas con la recaudación de impuestos. Estos procesos están diseñados para prevenir fraudes, errores y asegurar el cumplimiento de las leyes fiscales.	Se identificará la integridad, confiabilidad y eficiencia de las operaciones relacionadas con la recaudación de impuestos. También se pretenden analizar si se presenta alguna problemática para poder prevenirla.	Mediante entrevistas, se buscará información sobre los procesos aplicados para la prevención en control interno de recaudación de impuestos.

<b>VARIABLES</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Gestión administrativa en la recaudación de impuestos.	La gestión administrativa en la recaudación de impuestos es esencial para asegurar un proceso eficiente, transparente y conforme a las regulaciones fiscales	Se revisarán los procesos de recaudación de impuestos para ver si la gestión administrativa está cumpliendo correctamente.	Las entrevistas se les realizarán a los funcionarios del Departamento de Cobro y a los contribuyentes. Los cuestionarios se aplicarán a los jefes del Departamento de Cobro. La guía de observaciones se realizará por medio de una revisión física.
Recaudación de impuestos	La recaudación de impuesto es el conjunto de actividades que impone la administración general de un gobierno para percibir efectivamente el pago de todos aquellos contribuyentes.	El objetivo es conocer y plantear los procesos que se realizan en la Municipalidad sobre la recaudación de impuesto para la aplicación de una auditoría de gestión administrativa. También se debe elaborar un plan de estudio para llegar a conclusiones sobre los procesos de la recaudación.	Las entrevistas se les realizarán a los funcionarios del Departamento de Cobro y a los contribuyentes. Los cuestionarios se aplicarán a los jefes del Departamento de Cobro. La guía de observaciones se realizará por medio de una revisión física.

<b>Variab</b> les	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Hallazgos de auditoría de gestión	Los hallazgos de una auditoría de gestión son los resultados y conclusiones obtenidos durante el proceso de revisión y evaluación de las operaciones y procesos de una organización.	Se realizará conforme a la información obtenida de los comentarios como conclusión, además de los hallazgos que determinan el proceso final de lo que se ha otorgado como información. También se buscará incorporar un plan de mejora con los resultados obtenidos de estos.	Se realizarán observaciones a la documentación, con el fin de dar mejoras la Municipalidad de Atenas.

Fuente: Elaboración propia

### **3.11 Recolección de información**

#### **3.11.1 Técnica de recolección de datos**

Se utilizarán tres técnicas de recolección de datos: Observación, entrevistas y encuestas.

La observación utilizará para recopilar información sobre los procesos, procedimientos y prácticas que afectan directamente a la recaudación de impuestos, con el fin de poder identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad.

En lo que respecta a la entrevista, se empleará para recolectar datos cualitativos. Se llevará a cabo entrevistas semiestructuradas con los funcionarios y contribuyentes de la

Municipalidad de Atenas. Las preguntas de la entrevista están enfocadas en conocer los procesos de auditoría de gestión que utilizan para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas.

Por último, las encuestas son herramientas valiosas para comprender las percepciones y comportamientos de las personas en una variedad de campos, desde la investigación académica hasta el *marketing* y la toma de decisiones gubernamentales.

### **3.12 Alcance de la investigación**

El alcance de la auditoría de gestión abarca un análisis exhaustivo de la recaudación de impuestos en las municipalidades de Costa Rica, con el objetivo específico de identificar las causas principales de la morosidad y sugerir soluciones que fomenten la eficiencia financiera y la optimización de los recursos locales. Esta auditoría se llevará a cabo durante un periodo determinado y tomará en cuenta diferentes aspectos del problema, incluyendo factores políticos, sociales y económicos.

Se espera alcanzar una amplia gama de objetivos que incluyen cambios significativos en la gestión fiscal y la participación de los ciudadanos. Para empezar, el objetivo es mejorar significativamente la recaudación de impuestos a través de métodos de gestión más efectivos, lo que aumentaría los ingresos municipales disponibles para financiar proyectos y servicios locales. Además, se busca aumentar la conciencia de los ciudadanos sobre la importancia del pago de impuestos para el desarrollo del cantón a través de un programa de capacitación y concientización. Esto aumentará la participación y cumplimiento tributario.

### **3.13 Limitaciones de la investigación**

Es importante reconocer las posibles limitaciones y restricciones que podrían surgir durante el proceso de investigación y análisis, para establecer expectativas realistas y crear

planes para superar posibles obstáculos. Las limitaciones que pueden presentar son las siguientes:

- Restricciones en el acceso a información financiera o administrativa sensible podrían limitar la exhaustividad de la auditoría.
- La colaboración limitada o la resistencia de ciertos departamentos o personal a ser auditados podrían afectar la calidad de los datos.
- La complejidad de las causas subyacentes de la morosidad podría no ser completamente desentrañada.
- Factores externos, como cambios en la legislación fiscal, podrían impactar la eficacia de las soluciones propuestas.

## **Capítulo IV**

### **Análisis de interpretación de resultados**

## 4.1 Introducción

El presente análisis tiene como objetivo diagnosticar la situación que posee la municipalidad en relación con el manejo de la morosidad y formular una propuesta de recomendaciones para el proceso de recaudación de impuestos. Para ello, es de suma importancia comprender a fondo los hallazgos e implicaciones de las entrevistas realizadas en la ciudad de Atenas, especialmente aquellas relacionadas con el proceso tributario. Estas entrevistas proporcionarán información valiosa sobre los desafíos que enfrenta la gestión fiscal de la ciudad, las prácticas actuales y áreas potenciales de mejora.

Este informe se centra en el análisis y la interpretación de los datos recopilados a través de entrevistas con los jefes de departamentos relevantes y contribuyentes. Por medio de este análisis, se identifican patrones, tendencias y puntos clave que pueden impactar la eficiencia y eficacia de la gestión tributaria municipal.

La investigación evidencia diversos aspectos, desde el estado actual del retraso en la recaudación de impuestos hasta los desafíos que enfrentan los municipios, los procedimientos utilizados, la existencia de controles internos, programas de capacitación y auditorías de gestión. A partir de estos datos, se extraen importantes conclusiones que servirán de base para el desarrollo de recomendaciones concretas destinadas a mejorar el sistema tributario y fortalecer la gestión fiscal de la ciudad de Atenas.

Este informe promueve una comprensión clara y profunda de los resultados de la entrevista y su relevancia para la gestión del gobierno municipal y el desarrollo sostenible. La interpretación adecuada de estos resultados no solo identifica áreas de mejora, sino que también explota oportunidades para optimizar los procesos y maximizar el cumplimiento tributario, beneficiando a toda la comunidad de Atenas.

El análisis del problema de la morosidad en la recaudación de impuestos se logró siguiendo diferentes variables. A través de gráficos, se visualizan tendencias y problemas de manera clara. Así, cada variable fue detenidamente estudiada, y a través del análisis exhaustivo, se identificaron las causas subyacentes. Finalmente, las conclusiones se desarrollaron basadas en los objetivos que se plantearon al inicio.

## **4.2 Entrevistas**

### ***4.2.1 Entrevistas funcionarios de la Municipalidad de Atenas***

Las siguientes preguntas responden al objetivo 1: Identificar las principales causas que contribuyen al estado actual del pago de impuestos de la Municipalidad de Atenas.

- **¿Cómo describiría actualmente la situación de morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas?**

Varios funcionarios municipales han expresado que actualmente la situación de morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas es preocupante. Mientras algunos mencionan una morosidad promedio en general, se destaca una morosidad significativamente más alta en áreas específicas como el servicio de recolección de basura, que tiene un 68 % del total monto a cobro, que es 370 421 992,49; el servicio de mantenimiento de parques, obras y ortano, que posee el 68 % del monto total a cobro 49 937 751,74, y los impuestos de bienes y muebles 64 % del total monto a cobro, es decir, 1 083 402 249,12 (Municipalidad de Atenas, 2024).

La inquietud ha generado discusiones sobre las posibles causas subyacentes, que incluyen desde problemas estructurales hasta problemas económicos más generales. Los expertos externos también han destacado la necesidad de implementar políticas fiscales transparentes y

justas para solucionar estos problemas. Puede decirse que la situación de morosidad de la Municipalidad de Atenas es complicada y requiere una atención estratégica para su resolución.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta que la alta morosidad es preocupante porque falta terminar el proceso de cobro ya que por variables que se pregunta no los han podido concretar de la manera más eficiente.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la municipalidad en cuanto al manejo de la morosidad en el pago de impuestos?**

De acuerdo con los funcionarios, la Municipalidad de Atenas enfrenta numerosos desafíos importantes en el manejo de la morosidad en el pago de impuestos. Se destaca que los principales desafíos se concentran particularmente en dos áreas críticas, la gestión de residuos tiene un 68 % y los bienes muebles 64 %. Una serie de factores pueden ser la causa de estos problemas, que van desde problemas con la comunicación y la conciencia ciudadana, hasta fallas en los sistemas de cobranza y seguimiento. Además, se mencionan como factores que contribuyen a la persistente morosidad en estas áreas la complejidad del proceso de recaudación de impuestos y la falta de recursos suficientes para abordar estos problemas.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta lo siguiente: La Municipalidad presenta varios desafíos, uno en los cuales tiene objetivo la administración es bajar la morosidad en los servicios públicos. Además de revisar las áreas de patentes para que todos los que se encuentran en el mercado paguen correctamente los impuestos.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 2: Analizar los procedimientos actuales de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas y determinar su eficacia, eficiencia y economía.

- **¿Cuáles son los procedimientos de recaudación de impuestos que ustedes utilizan aquí?  
¿Son buenos?, ¿se pueden mejorar?**

Los funcionarios destacan principalmente el proceso de notificación como el método predominante cuando se les pregunta acerca de los procedimientos de recaudación de impuestos utilizados en la Municipalidad de Atenas. Sin embargo, reconocen la necesidad constante de mejorar estos procedimientos a pesar de su uso generalizado. Según ellos, aunque el proceso de notificación puede funcionar de manera efectiva en la mayoría de los casos, todavía hay áreas donde se pueden hacer mejoras para aumentar su eficacia. Los planes más proactivos para el seguimiento y recordatorio de los contribuyentes, la implementación de tecnologías digitales para simplificar el proceso de pago y la actualización de los sistemas de notificación son algunas de estas mejoras.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta que la administración tiene el conocimiento de que pueden mejorar el procedimiento para sea más eficiente, porque encuentran poca gestión para el área de notificación.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 3: Proponer un procedimiento de control interno para mejorar los procesos de prevención y gestión administrativa en al área de recaudación de impuestos para la Municipalidad de Atenas.

- **¿Para usted cómo es el control interno de la Municipalidad? ¿En el área de recaudación de impuestos tiene algún control interno?**

En cuanto al control interno de la Municipalidad de Atenas, se identifica una falta significativa, especialmente en el área de recaudación de impuestos. La información proporcionada indica que la municipalidad carece de un sistema establecido de control interno para supervisar y regular adecuadamente los procedimientos de recaudación de impuestos. De

acuerdo con las auditorías financieras elaboradas por la auditora, no se pudieron obtener los datos necesarios. Del mismo modo, la falta de documentación formal que oriente los procedimientos y políticas específicas contribuye a la ausencia de control interno. Esta situación expresa la urgencia de establecer un sistema sólido de control interno, con el fin de garantizar la integridad y eficacia de la gestión financiera de la municipalidad. También plantea preocupaciones en cuanto a la transparencia y eficiencia de los procesos de recaudación de impuestos.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta que no hay un control interno en el área de cobros de la Municipalidad de Atenas.

- **¿Cuáles son las áreas críticas que podrían beneficiarse de un mejor control interno en el proceso de recaudación de impuestos?**

Se han identificado varias áreas críticas que podrían beneficiarse significativamente de la implementación de mejoras en el control interno del proceso de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas. La notificación y la gestión de la base de datos son áreas clave que requieren una mayor atención y supervisión. Establecer procedimientos claros y consistentes para la notificación de deudas pendientes, así como la implementación de medidas para garantizar la integridad y precisión de la base de datos utilizada para el seguimiento son ejemplos de mejoras en el control interno en estas áreas.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta lo siguiente: las áreas críticas que podrían beneficiarse de un mejor control interno en el proceso de recaudación de impuestos que encuentran son la parte de depuración de dueños que han fallecido y tiene la deuda vencida. Es de conocimiento de la Municipalidad que tiene que trabajar en la depuración de la base de datos.

- **¿Considera que los procedimientos de control interno son los adecuados para el objetivo de la Municipalidad? ¿O falta realizar una actualización de los procedimientos internos?**

Existe una anuencia en que los procedimientos de control interno requieren actualizarse para cumplir con los objetivos de la Municipalidad de Atenas. De acuerdo con la percepción general, los procedimientos actuales no funcionan óptimamente para cumplir con los objetivos y necesidades de la municipalidad en cuanto a la gestión financiera y recaudación de impuestos.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta que hace falta una actualización en los procedimientos internos de la Municipalidad de Atenas.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 4: Elaborar programa de capacitación para los funcionarios administrativos y la población con respecto a la recaudación y pago de impuestos para la Municipalidad Atenas.

- **¿Ustedes tienen un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos?**

Los funcionarios no cuentan con un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta lo siguiente: Nos dijo que no cuenta con un programa de capacitación en la recaudación de impuestos.

- **¿Tienen un programa de capacitación para impactar positivamente en la conciencia y comprensión de la población sobre el pago de impuestos?**

Los funcionarios no tienen un programa de capacitación para impactar positivamente en la conciencia y comprensión de la población sobre el pago de impuestos.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas que tampoco tienen un programa de capacitación para impactar positivamente en la conciencia y comprensión de la población sobre el pago de impuestos.

- **¿Estarían dispuestos a contratar un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos y de una mejora continua?**

Los funcionarios están dispuestos a contratar un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos y en mejora continua. Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta que la administración s está dispuesta a contratar un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos y de una mejora continua.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 5: Sugerir recomendaciones específicas a partir de los hallazgos de la auditoría de gestión en la Municipalidad de Atenas para mejorar la eficiencia en la recaudación de impuestos.

- **¿Ustedes tienen auditoría de gestión enfocada en el área de recaudación de impuestos y morosidad?**

La Municipalidad de Atenas cuenta con una auditoría interna, pero no dedicada exclusivamente en el área de recaudación de impuestos y morosidad. En cambio, la Municipalidad lleva a cabo auditorías internas financieras que cubren todas las áreas y funciones, sin poner énfasis particular en la recaudación de impuestos y la morosidad. Esto indica una falta de enfoque especializado en la evaluación y mejora de los procedimientos de gestión fiscal y reducción de la morosidad. Sería beneficioso considerar la posibilidad de establecer una auditoría de gestión centrada en estas áreas críticas para identificar oportunidades de mejora, fortalecer los controles internos y garantizar una gestión financiera más eficiente y transparente en la municipalidad.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta que no cuentan con una auditoría de gestión enfocada en la recaudación de impuestos, pero lo que sí hacen estudios en la recaudación de impuestos.

- **De acuerdo con los hallazgos de auditoría, ¿se considera que se ha dado una presentada mejora en el área de recaudación de impuestos?**

Según los resultados de la auditoría financiera, se ha manifestado una mejora en el área de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas. Sin embargo, todavía persisten importantes deficiencias en los procedimientos de gestión de impuestos. A pesar de que la auditoría ha identificado algunas áreas de mejora, como la precisión de la información y los procesos específicos de recaudación de impuestos, aún no se han producido mejoras significativas. Esto indica que, aunque se han tomado medidas para abordar algunos problemas identificados, todavía hay trabajo por hacer para mejorar la eficiencia de los procesos de recaudación de impuestos de la municipalidad.

Al respecto, el Administrador Financiero de la Municipalidad de Atenas comenta lo siguiente: “Por los estudios en la recaudación de impuestos no hay mejoras en esa área”.

#### ***4.2.2 Entrevistas contribuyentes***

Las siguientes preguntas responden al objetivo 1: Identificar las principales causas que contribuyen al estado actual del pago de impuestos de la Municipalidad de Atenas.

- **¿Qué opina usted sobre cómo se invierte los recursos de la recaudación de los impuestos de la Municipalidad de Atenas? ¿Cree que hacen una buena inversión de los recursos?**

La opinión general entre los contribuyentes es que no existe claridad en la manera en que la Municipalidad de Atenas invierte los fondos recaudados por medio de los impuestos. Esta percepción destaca la necesidad que las autoridades municipales rindan cuentas y brinden

informes detallados sobre cómo se han utilizado estos fondos. La transparencia en la gestión de los recursos públicos es importante para generar confianza y garantizar que se distribuyan de manera equitativa y eficiente en beneficio de la comunidad. Es primordial que la Municipalidad mejore la comunicación con los contribuyentes y promueva una mayor transparencia en la divulgación de información sobre cómo se invierten los impuestos recaudados.

- **¿Considera que el monto a pagar de los impuestos es muy alto y es muy poca la inversión que hacen para el cantón de Atenas?**

El monto por pagar de impuestos para el cantón de Atenas no se considera excesivamente alto, según la percepción de los contribuyentes. Sin embargo, existe una preocupación generalizada sobre la falta de relación entre la cantidad de impuestos recaudados y la inversión percibida en beneficio del cantón.

- **¿En su opinión en qué cree que debería invertir el dinero de la recaudación de impuestos la Municipalidad de Atenas?**

Los contribuyentes sugieren que los fondos de la recaudación de impuestos de la Municipalidad de Atenas deberían destinarse a proyectos que mejoren la infraestructura, los accesos y los espacios públicos. Los contribuyentes expresan la necesidad de ver una inversión significativa en el estado del mercado municipal y en el mantenimiento de los espacios comunes que administra la municipalidad. Es evidente que los habitantes de Atenas esperan presenciar una mejora evidente en la calidad de vida, que incluya una infraestructura más adecuada, accesos más eficientes y espacios públicos bien mantenidos.

- **¿Para usted es confiable y transparente como se manejan los fondos de la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas?**

Desde la perspectiva de los contribuyentes, la falta de informes públicos claros y fáciles de entender cómo se manejan los fondos de la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas indica una falta de transparencia y confiabilidad en el proceso. Los contribuyentes creen que no se les brinda la información adecuada para comprender plenamente cómo se utilizan sus impuestos, lo cual puede generar desconfianza y dudas sobre la credibilidad de la gestión financiera de la Municipalidad de Atenas.

- **¿Cuáles son las razones que desmotivan a usted al pago de impuestos?**

Según la percepción general, los contribuyentes no están motivados para pagar impuestos principalmente por la falta de transparencia en el uso de los fondos y la falta de mejoras notables en el cantón a lo largo del tiempo. Una sensación de desconexión entre la contribución individual y el impacto colectivo surge al pagar impuestos sin tener una comprensión clara de cómo se utilizan esos fondos y sin ver mejoras significativas en la comunidad durante un periodo prolongado. Dado que no ven una relación directa entre su contribución financiera y el beneficio público, esta falta de transparencia y de resultados visibles puede mermar la motivación de los contribuyentes para cumplir con sus obligaciones tributarias.

### **3.3 Cuestionario**

Los cuestionarios se aplicaron a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas, en el área de Departamento de Cobro, bienes y muebles, patentes, se realizó un cuestionario con veintiséis preguntas a los que se le entregó a los funcionarios correspondientes. Luego de haber garantizado que los cuestionarios se encuentran correctamente completos, se procedió a la elaboración de los gráficos.

### 3.3.1 Cuestionario a los funcionarios

Las siguientes preguntas responden al objetivo 1: Identificar las principales causas que contribuyen al estado actual del pago de impuestos de la Municipalidad de Atenas.

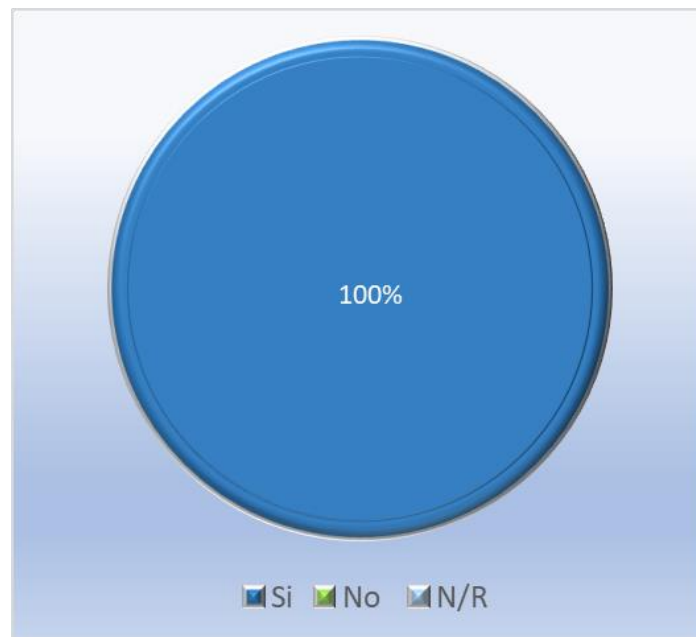
- **¿Opina que la morosidad de los contribuyentes juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad de Atenas?**

**Cuadro 1. Morosidad de los contribuyentes.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	100%	6
No	0%	0
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 3. Morosidad de los contribuyentes.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede observar el 100 % de los encuestados el cuestionario indicó que la morosidad de los contribuyentes juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad de Atenas. La deuda impacta en los ingresos de las municipalidades al disminuir la recolección de impuestos para su operación, lo que restringe su habilidad para proporcionar servicios públicos, conservar infraestructura y llevar a cabo proyectos de crecimiento. Esto causa irregularidades en el presupuesto, necesidad de financiación externa e incremento en los gastos administrativos para administrar la deuda, impactando tanto en la calidad de vida de los habitantes como en la independencia y la estabilidad financiera de la Municipalidad de Atenas.

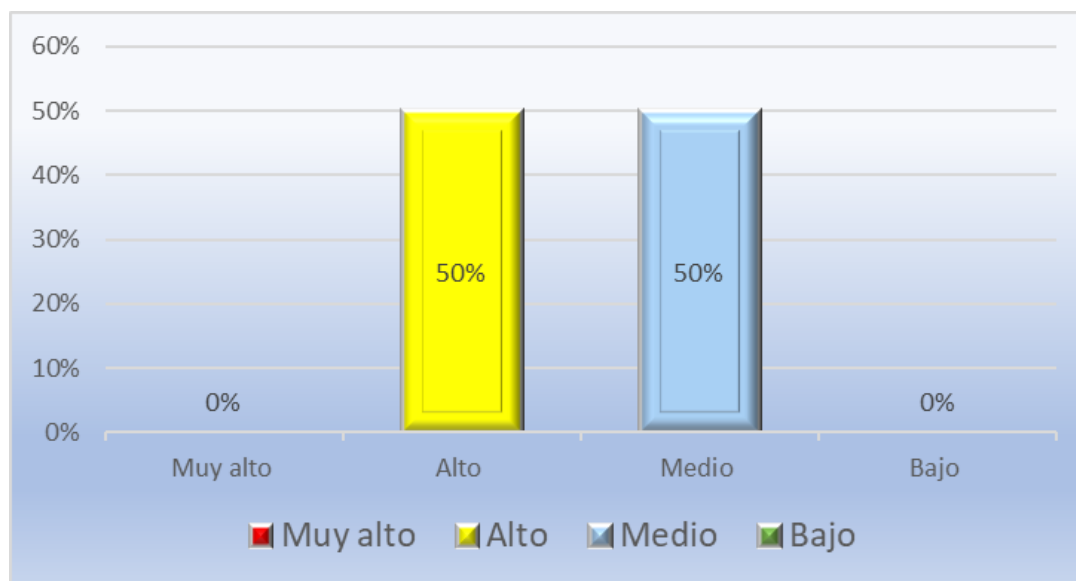
- ¿Cómo está el nivel de morosidad en la Municipalidad de Atenas?

**Cuadro 2. Nivel de morosidad.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Muy alto	0%	0
Alto	50%	3
Medio	50%	3
Bajo	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 4. Nivel de morosidad.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se percibe el 50 % de los trabajadores posee un nivel alto de morosidad; mientras tanto, el otro 50 % de los trabajadores tiene un nivel medio de acuerdo con el nivel de morosidad de la Municipalidad de Atenas. Para algunos funcionarios, son preocupantes los índices de morosidad. Los funcionarios votaron varias veces porque vieron que el problema no solo es uno, sino que son varios.

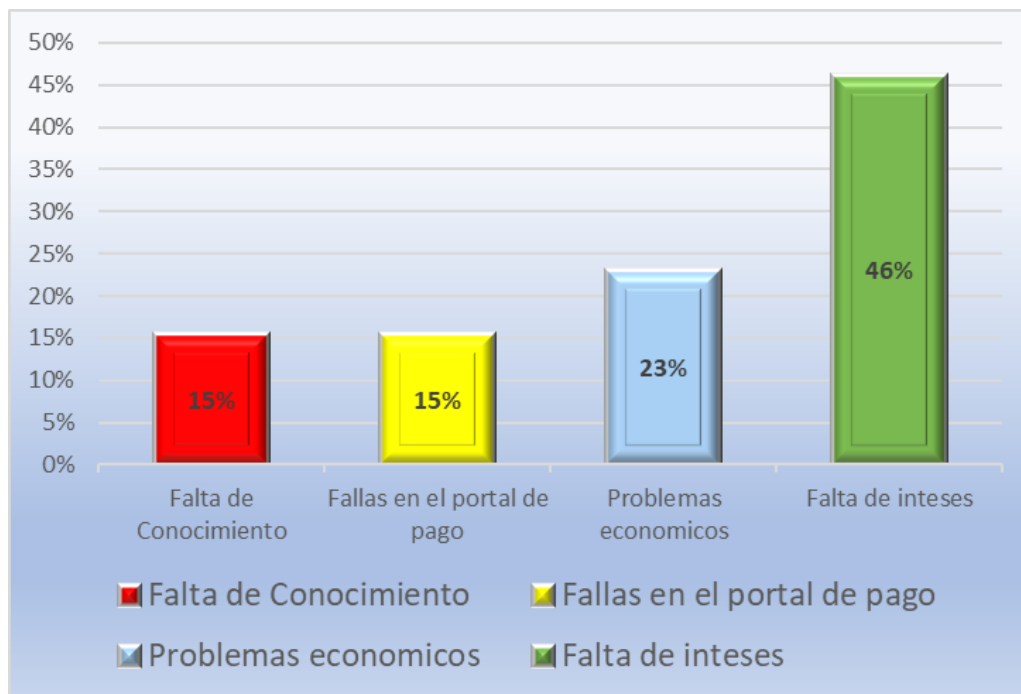
- **¿Está de acuerdo con su opinión cuáles son los principales motivos por los que los ciudadanos no pagan a tiempo o del todo no pagan los impuestos?**

**Cuadro 3. Principales motivos por los no pagan a tiempo.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Falta de Conocimiento	15%	2
Fallas en el portal el portal de pago	15%	2
Problemas economicos	23%	3
Falta de interes	46%	6
Total	100%	13

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 5. Principales motivos por los no pagan a tiempo.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se evidencia que los trabajadores consideran que una de las principales razones por las cuales los ciudadanos no pagan a tiempo o del todo no pagan los

impuestos es la falta de interés, con un 46 %. Mientras tanto, como segunda opción, señalaron que se debe a problemas económicos de los contribuyentes, con un 23 %.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 2: Analizar los procedimientos actuales de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas y determinar su eficacia, eficiencia y economía.

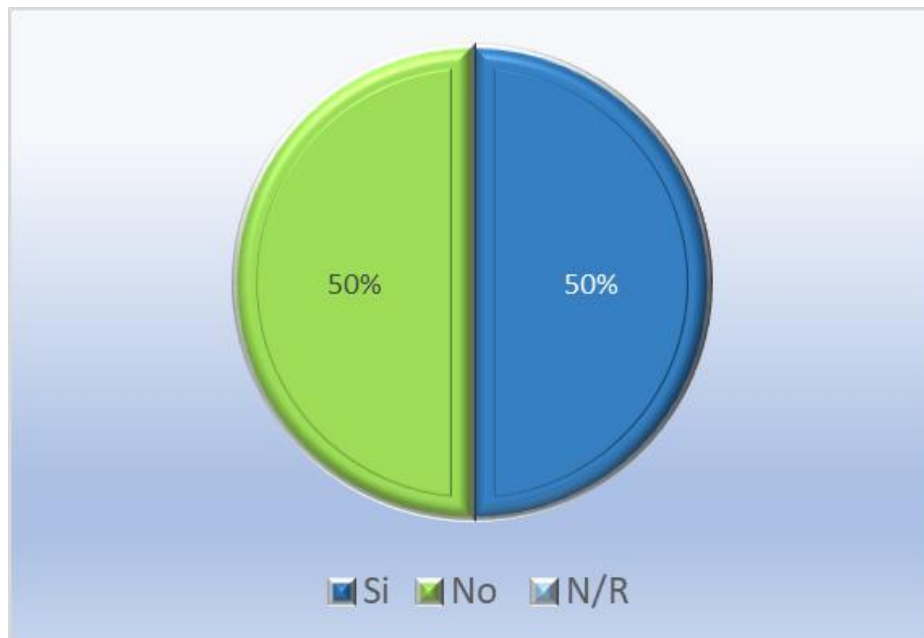
- **¿Los procedimientos que maneja la Municipalidad de Atenas son eficientes para la recaudación de impuestos?**

**Cuadro 4. Procedimientos que maneja la Municipalidad de Atenas son eficientes.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	50%	3
No	50%	3
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 6. Procedimientos que maneja la Municipalidad de Atenas son eficientes.**



Fuente: Elaboracion propia

En relación con el gráfico anterior, se observa que el 50 % de los trabajadores cree que los procedimientos que maneja la Municipalidad no son eficientes para la recaudación de impuestos; sin embargo, para el otro 50 % de los trabajadores sí son eficientes los procedimientos.

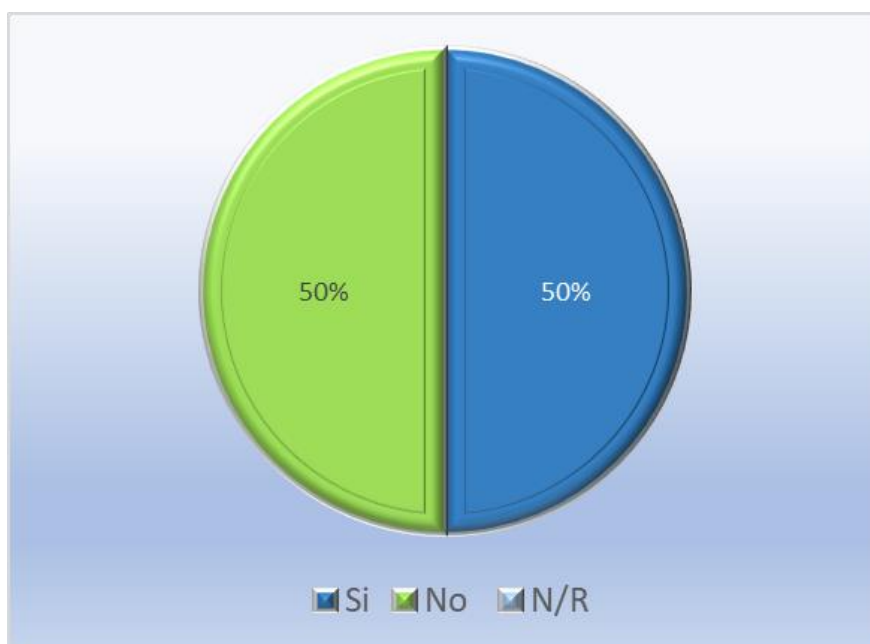
- ¿Ha observado cambios significativos en los procedimientos de recaudación en los últimos años?

**Cuadro 5. Cambios significativos en los procedimientos de recaudación.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	50%	3
No	50%	3
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 7. Cambios significativos en los procedimientos de recaudación.**



Fuente: Elaboracion propia

En relación con el gráfico anterior, se puede observar que el 50 % de los empleados de la Municipalidad de Atenas no ha visto cambios significativos en los procedimientos de recaudación de impuestos. Del mismo modo, se muestra que para el otro 50 % sí se ha mostrado cambios significativos en el área de recaudación de impuestos.

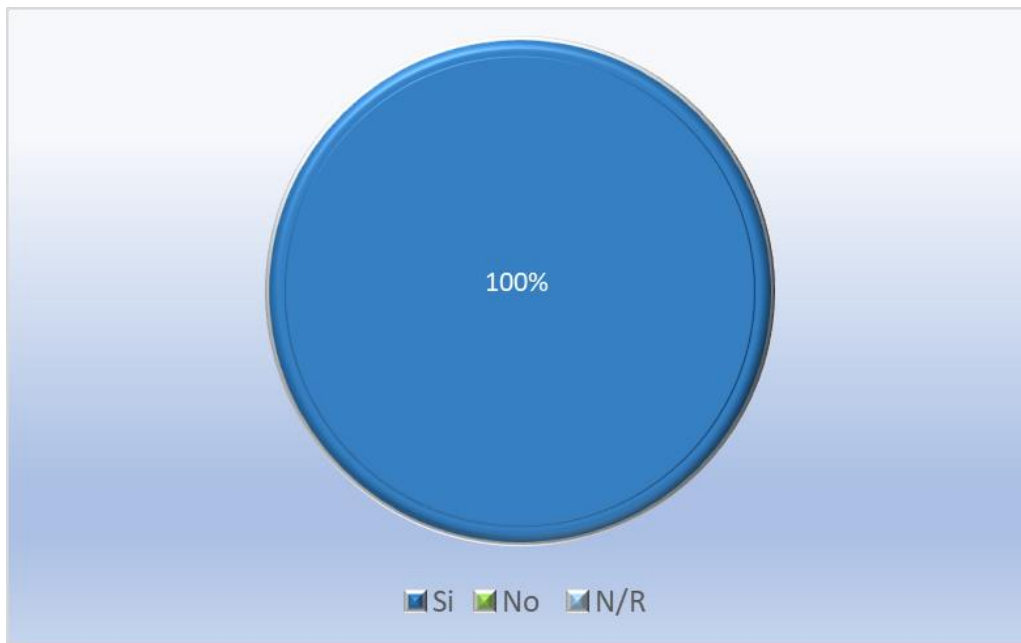
- **¿Cree que la eficiencia en la recaudación de impuestos es una prioridad para la Municipalidad?**

**Cuadro 6. Recaudación de impuestos es una prioridad para la Municipalidad.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	100%	6
No	0%	0
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 8. Recaudación de impuestos es una prioridad para la Municipalidad.**



Fuente: Elaboracion propia

En relación con el gráfico anterior, se demuestra que el 100 % de los trabajadores opina que para la Municipalidad de Atenas debe ser prioridad la recaudación de impuestos.

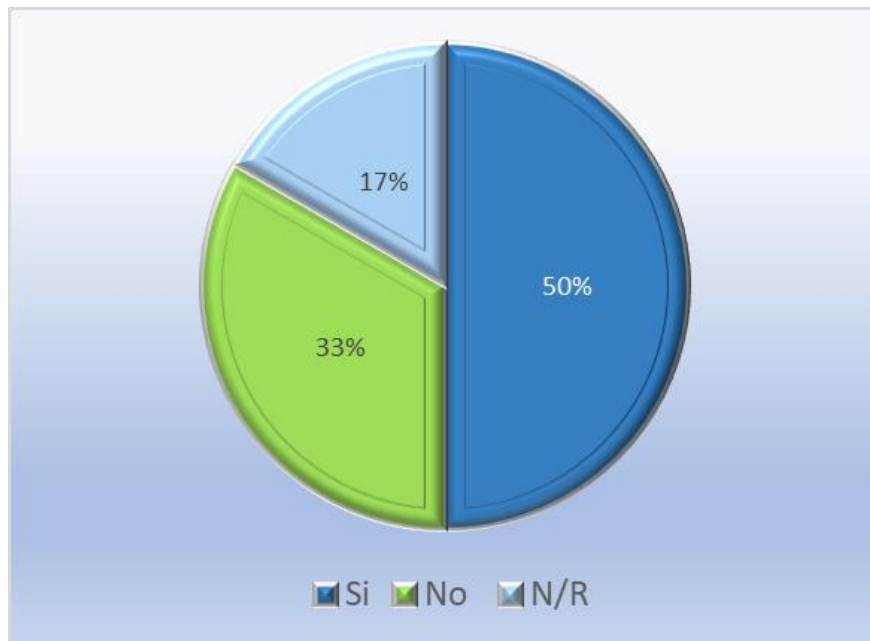
- ¿Existe un proceso claro y eficiente para la reconciliación de pagos de impuestos?

**Cuadro 7. Reconciliación de pagos de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	50%	3
No	33%	2
N/R	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 9. Reconciliación de pagos de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede evidenciar que el 50 % de los trabajadores piensa que en la Municipalidad de Atenas existe un proceso claro y eficiente para la reconciliación de pagos de impuestos. Un 33 % considera que posee un proceso claro y eficiente en la reconciliación de pagos de impuestos y el 17 % no indicó una respuesta.

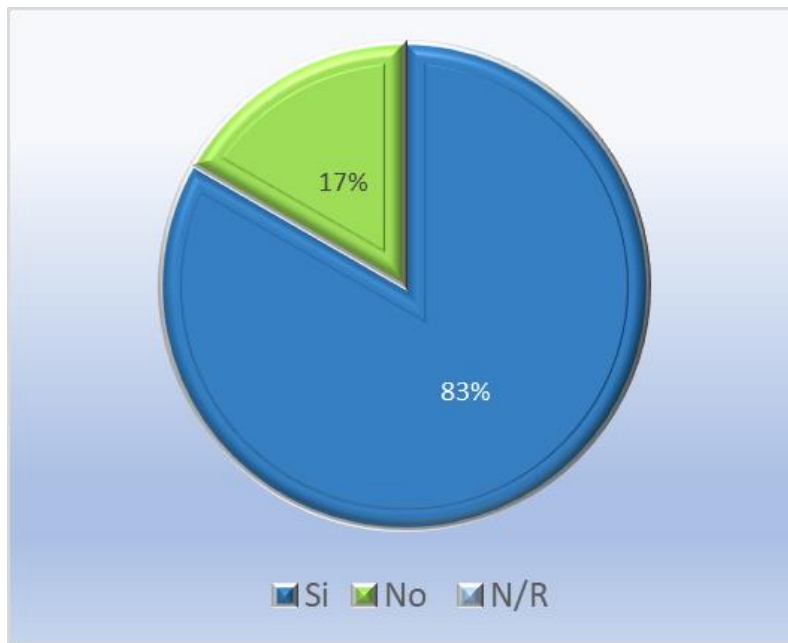
- **¿Se han implementado medidas para agilizar la atención a los contribuyentes en las oficinas municipales?**

**Cuadro 8. Medidas para agilizar la atención a los contribuyentes.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	83%	5
No	17%	1
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 10. Medidas para agilizar la atención a los contribuyentes.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se observa que el 83 % de las personas encuestadas considera que se han implementado medidas para agilizar la atención a los contribuyentes en las oficinas municipales. Por su parte, el 17 % restante de las personas encuestadas indicó que no se han instaurado medidas para agilizar los trámites de los contribuyentes.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 3: Proponer un procedimiento de control interno para mejorar los procesos de prevención y gestión administrativa en al área de recaudación de impuestos para la Municipalidad de Atenas.

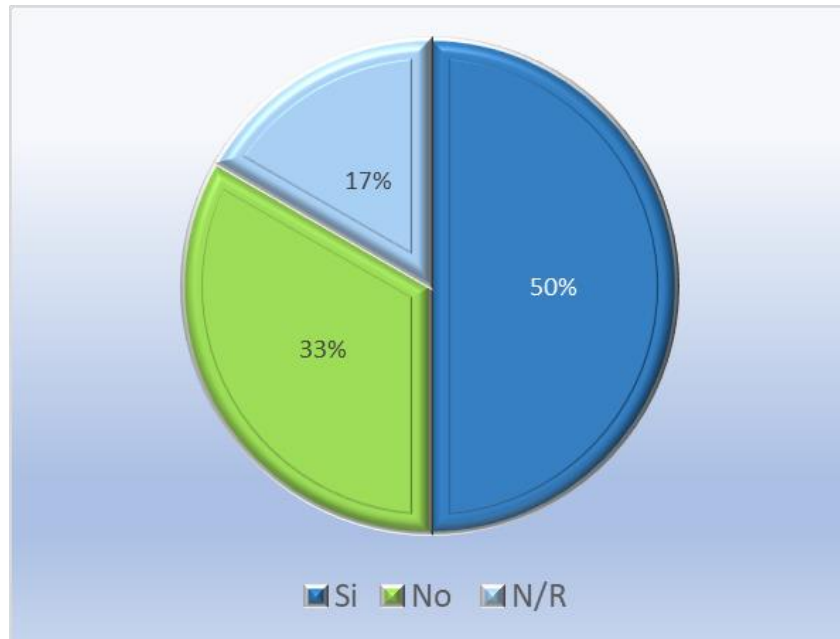
- **¿Existe una cultura organizativa que promueva la importancia del control interno y la rendición de cuentas en el área de recaudación de impuestos?**

**Cuadro 9. Cultura organizativa que promueva la importancia del control interno y la rendición de cuentas.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	50%	3
No	33%	2
N/R	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 11. Cultura organizativa que promueva la importancia del control interno y la rendición de cuentas.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se demuestra que para la el 50 % de los trabajadores sí existe una cultura organizativa que promueva la importancia del control interno y la rendición de cuentas en el área de recaudación de impuestos. Un 33 % considera que no existe una cultura organizativa que promueva la importancia del control interno y la rendición de cuentas en el área de recaudación de impuestos y el 17 % no hubo respuesta.

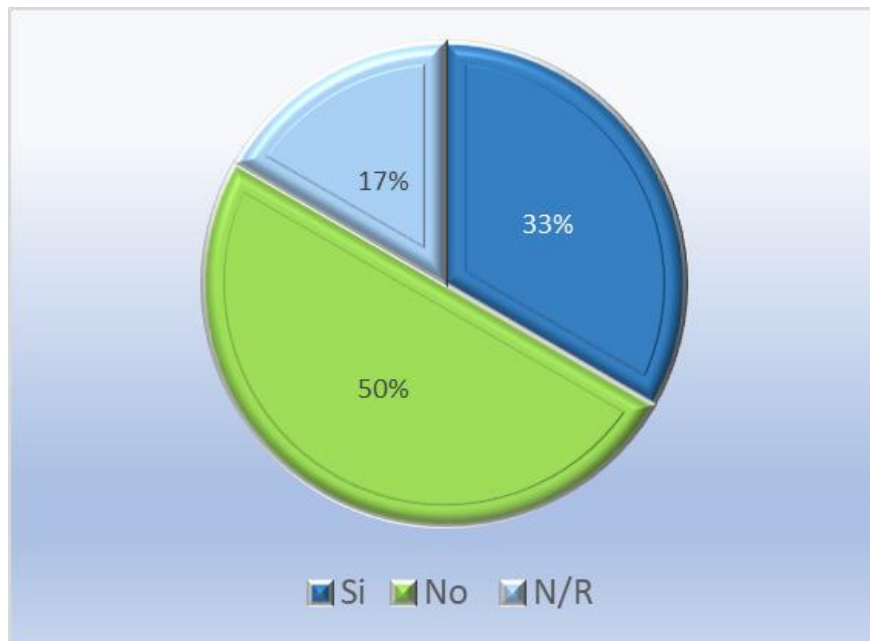
- **¿Cuenta la Municipalidad de Atenas con un procedimiento de control interno para la mejora de los procesos de prevención y gestión administrativa?**

**Cuadro 10. Procedimiento de control interno para la mejora.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	33%	2
No	50%	3
N/R	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 12. Procedimiento de control interno para la mejora.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se demuestra que el 50 % cuenta con un procedimiento de control interno para la mejora de los procesos de prevención y gestión administrativa en la municipalidad. El 33 % piensa que no cuentan con un procedimiento de control interno para la mejora de los

procesos de prevención y gestión administrativa en la municipalidad y el 17 % indicó ninguna respuesta.

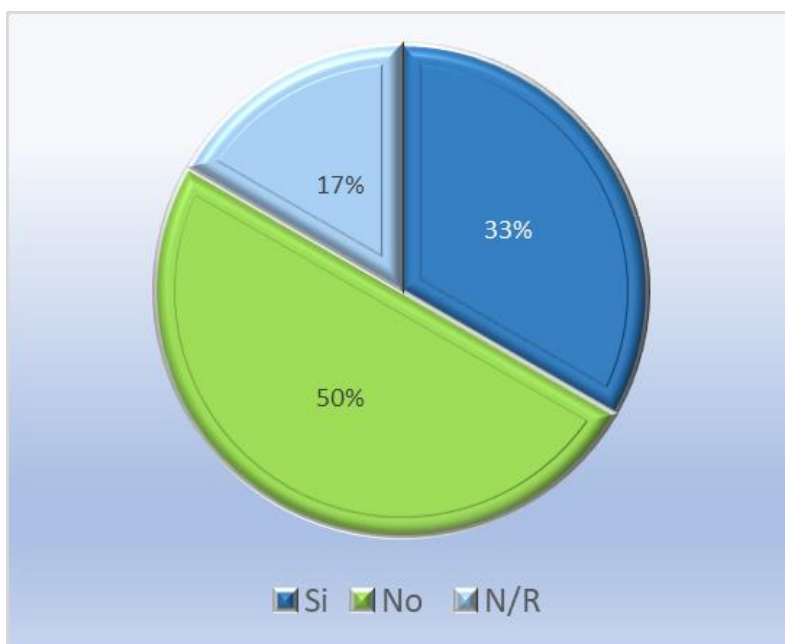
- ¿Existe un registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos?

**Cuadro 11. Registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	33%	2
No	50%	3
N/R	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 13. Registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se muestra que para la el 50 % sí existe un registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos. Un 33 %

opina que no existe un registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos y el 17 % no indicó ninguna respuesta.

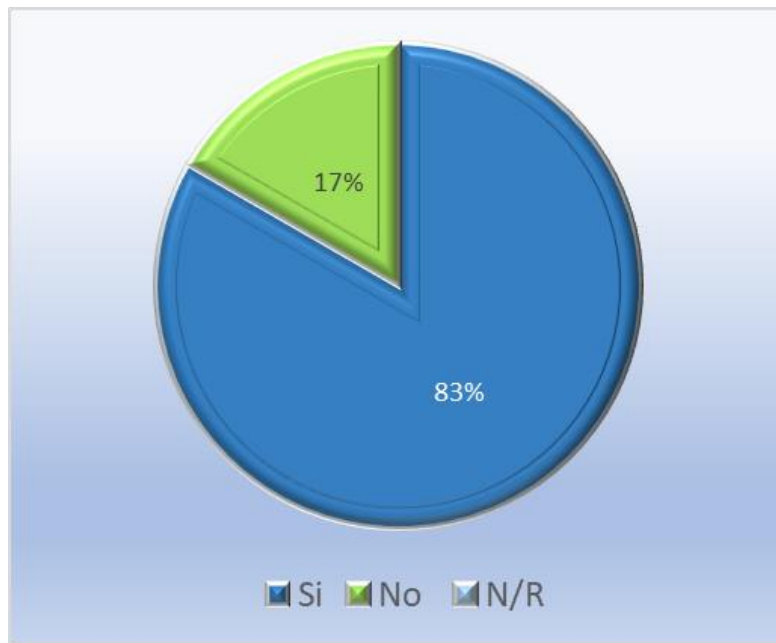
- **¿Se han identificado áreas específicas de riesgo que requieren controles internos adicionales o mejorados?**

**Cuadro 12. Áreas específicas de riesgo que requieren controles internos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	83%	5
No	17%	1
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 14. Áreas específicas de riesgo que requieren controles internos.**



Fuente: Elaboracion propia

En relación con el gráfico anterior, se logra observar que el 83 % de los trabajadores opinó que se han identificado áreas específicas de riesgo que requieren controles internos adicionales o mejorados. Sin embargo, el 17 % restante indica que no se necesitan establecer los controles a áreas específicas.

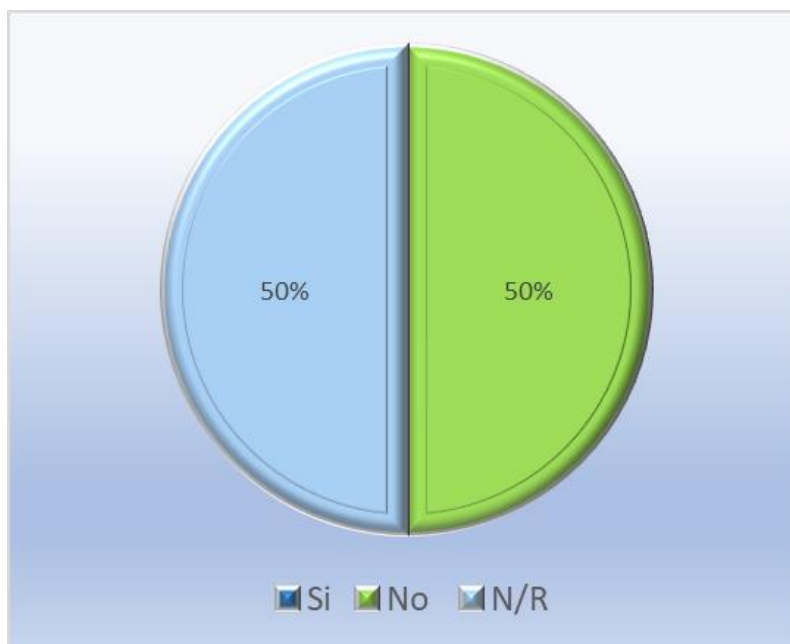
- **¿Se han identificado y documentado claramente los riesgos potenciales de fraude o corrupción en el proceso de recaudación de impuestos?**

**Cuadro 13. Riesgos potenciales.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	0%	0
No	50%	3
N/R	50%	3
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 15. Riesgos potenciales.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se evidencia que el 50 % de los funcionarios de la Municipalidad de Atenas creen que no se ha identificado y documentado claramente los riesgos potenciales de fraude o corrupción en el proceso de recaudación de impuestos. Sin embargo, el otro 50 % indicó que no a la pregunta.

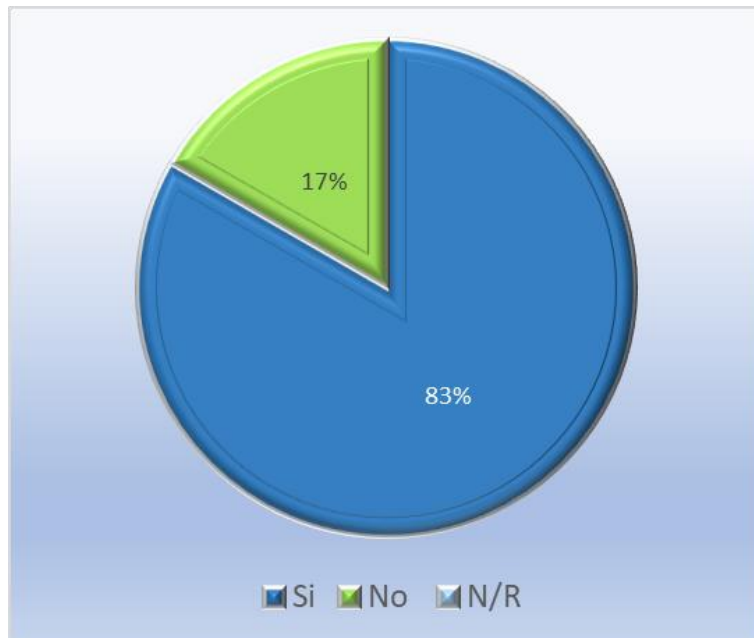
- **¿Se lleva a cabo una revisión independiente o auditoría interna para evaluar la integridad y confiabilidad de los datos financieros relacionados con la recaudación de impuestos?**

**Cuadro 14. Revisión independiente o auditoría interna para evaluar la integridad y confiabilidad.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	83%	5
No	17%	1
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 16. Revisión independiente o auditoría interna para evaluar la integridad y confiabilidad.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se muestra que el 83 % de los funcionarios piensa que se lleva a cabo una revisión independiente o auditoría interna para evaluar la integridad y confiabilidad de los datos financieros relacionados con la recaudación de impuestos; mientras tanto, el 17 % no lleva una revisión constante.

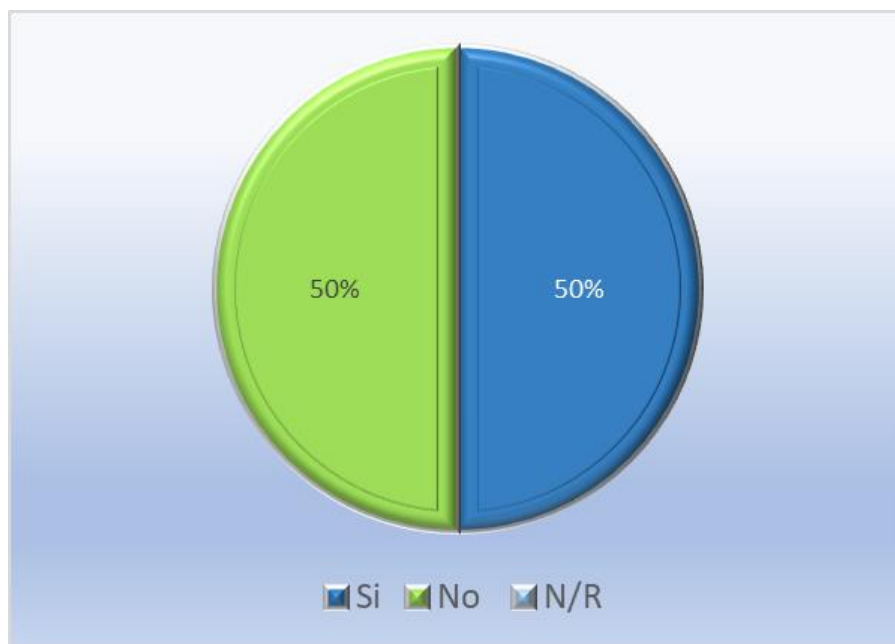
- **¿Se realizan evaluaciones periódicas del tiempo y recursos requeridos para llevar a cabo el proceso de recaudación de impuestos?**

**Cuadro 15. Evaluaciones periódicas del tiempo y recursos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	50%	3
No	50%	3
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 17. Evaluaciones periódicas del tiempo.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se puede visualizar que el 50 % de los funcionarios cree que se realizan evaluaciones periódicas del tiempo y recursos requeridos para llevar a cabo el proceso de recaudación de impuestos. El otro 50 % no cree que se realicen evaluaciones periódicas del tiempo y recursos requeridos para llevar a cabo el proceso de recaudación de impuestos.

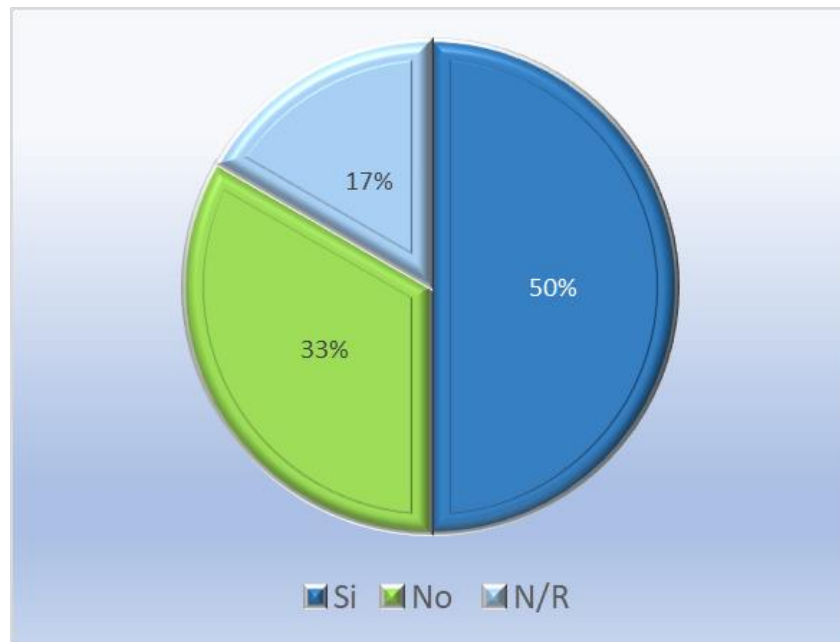
- **¿Se ha identificado alguna problemática recurrente o tendencia preocupante en el proceso de recaudación que requiera atención preventiva?**

**Cuadro 16. Problemática recurrente o tendencia preocupante en el proceso de recaudación.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	50%	3
No	33%	2
N/R	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 18. Problemática recurrente o tendencia preocupante en el proceso de recaudación.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se deduce que, para el 50 %, sí existe un registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos. El 33 %

piensa que no existe un registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos y el 17 % no indicó una respuesta.

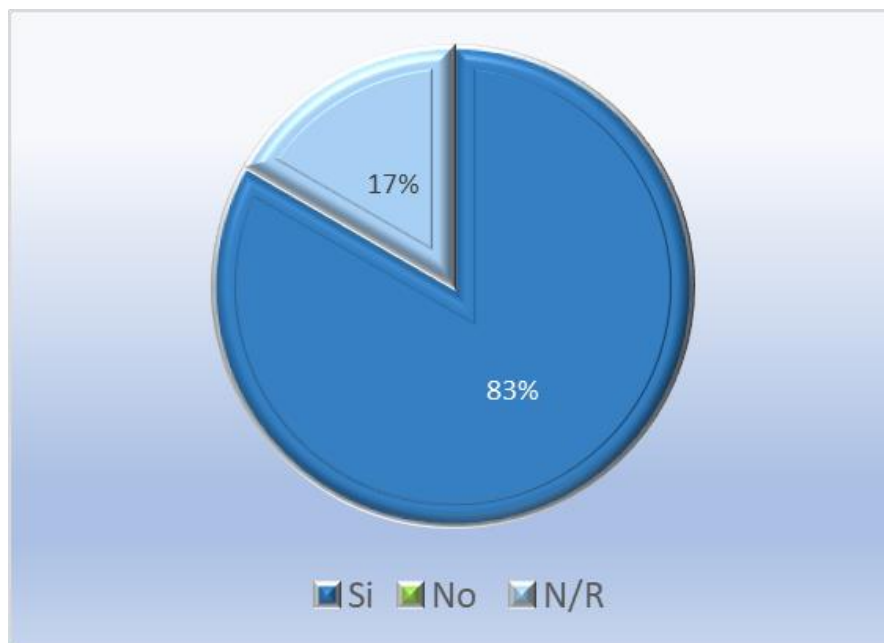
- **¿Cree que la gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente?**

**Cuadro 17. Gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	83%	5
No	0%	0
N/R	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 19. Gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se visualiza que el 83 % de los que aplicaron el cuestionario opina que la gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente. Mientras tanto, el otro 17 % no indicó una respuesta.

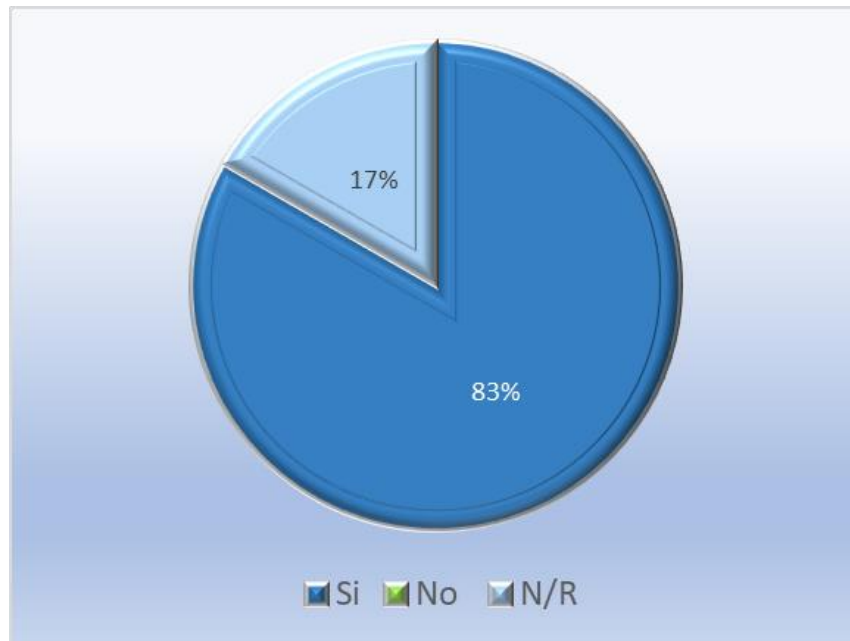
- **¿Se están siguiendo todas las regulaciones y leyes fiscales aplicables en el proceso de recaudación de impuestos?**

**Cuadro 18. Regulaciones y leyes fiscales aplicables en el proceso de recaudación de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	83%	5
No	0%	0
N/R	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 20. Regulaciones y leyes fiscales aplicables en el proceso de recaudación de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede observar que el 83 % de los que aplicaron el cuestionario opina que la Municipalidad sigue todas las regulaciones y leyes fiscales aplicables en el proceso de recaudación de impuestos. Sin embargo, el 17 % restante no indicó una respuesta.

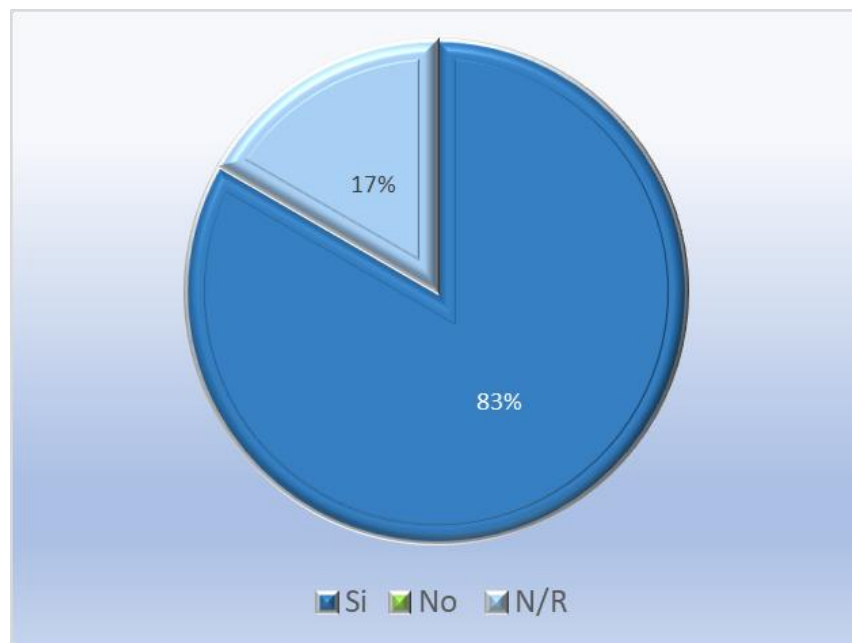
**¿Se cuenta con procedimientos claros para la documentación y archivo de información relevante, como declaraciones fiscales, recibos y comprobantes de pago?**

**Cuadro 19. Procedimientos claros para la documentación y archivo de información relevante.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	83%	5
No	0%	0
N/R	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 21. Procedimientos claros para la documentación y archivo de información relevante.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se logra observar que el 83 % de los que aplicaron el cuestionario cree cuenta con procedimientos claros para la documentación y archivo de información relevante,

como declaraciones fiscales, recibos y comprobantes de pago; mientras tanto, el 17 % restante no indicó una respuesta.

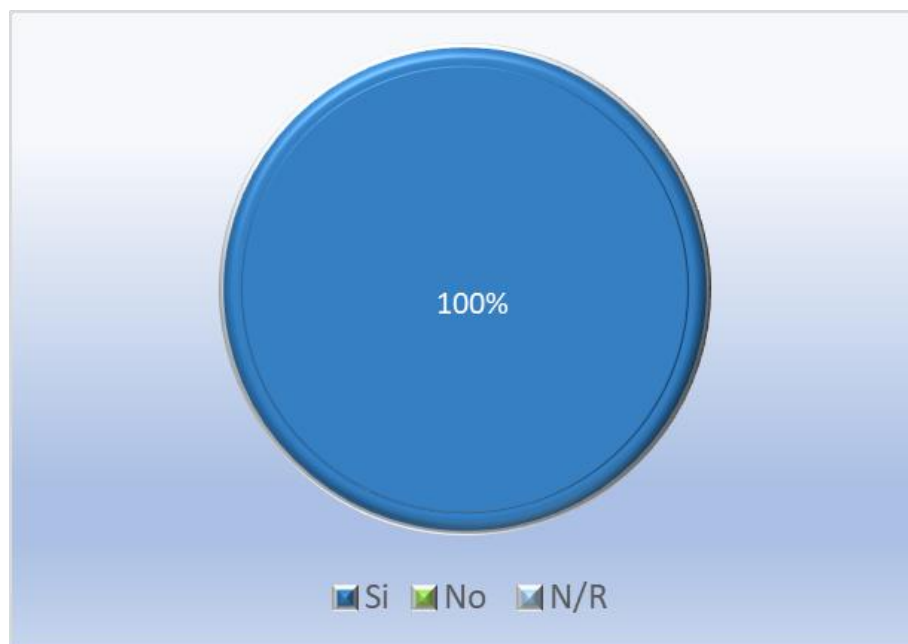
- **¿Está familiarizado con los objetivos principales de la municipalidad en que utiliza los recursos de la recaudación de impuestos?**

**Cuadro 20. Familiarización con los objetivos principales de la Municipalidad.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	100%	6
No	0%	0
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 22. Familiarización con los objetivos principales de la Municipalidad.**



Fuente: Elaboracion propia

A partir del gráfico anterior, se deduce que el 100 % de los funcionarios opina que la Municipalidad de Atenas está familiarizada con los objetivos principales en los que se utilizan los recursos provenientes de la recaudación de impuestos.

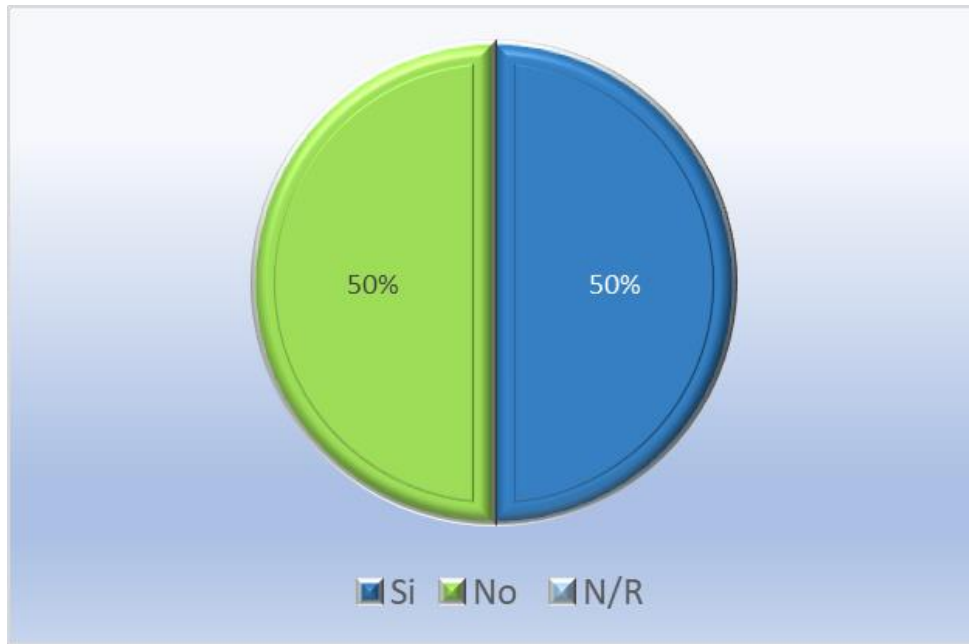
- ¿Cree que el proceso de recaudación se lleva a cabo de manera efectiva?

**Cuadro 21. Proceso de recaudación se lleva a cabo de manera efectiva.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	50%	3
No	50%	3
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 23. Proceso de recaudación se lleva a cabo de manera efectiva.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se evidencia que el 50 % de los funcionarios sí cree que el proceso de recaudación se lleva a cabo de manera efectiva. El otro 50 % no considera que el proceso de recaudación se lleve a cabo de manera efectiva.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 4: Elaborar programa de capacitación para los funcionarios administrativos y la población con respecto a la recaudación y pago de impuestos para la Municipalidad Atenas.

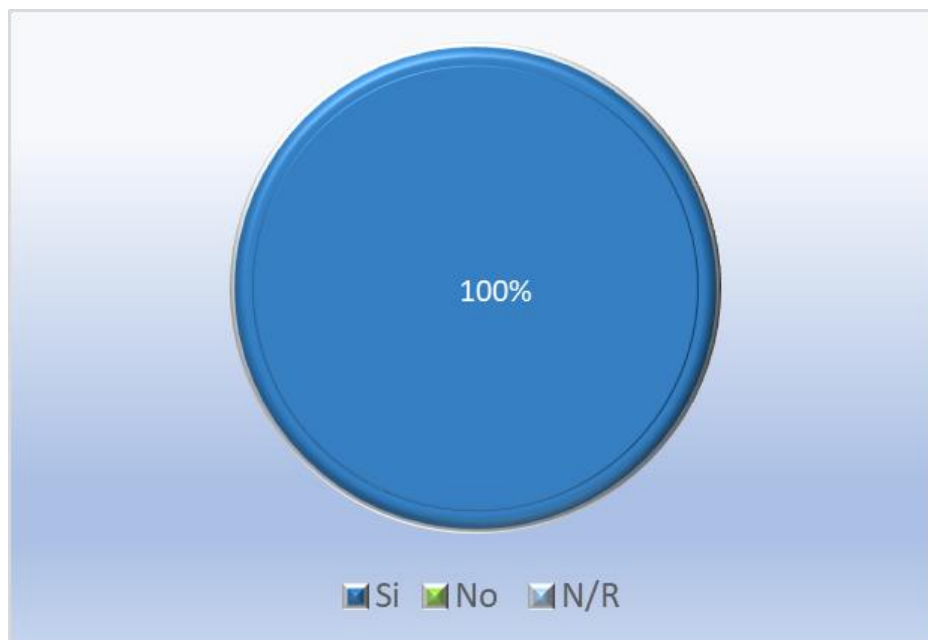
**¿Para usted la municipalidad debe implementar un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos?**

**Cuadro 22. Implementar un programa de capacitación.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	100%	6
No	0%	0
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 24. Implementar un programa de capacitación.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se puede observar que el 100 % de los funcionarios opina que la Municipalidad debe implementar un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos.

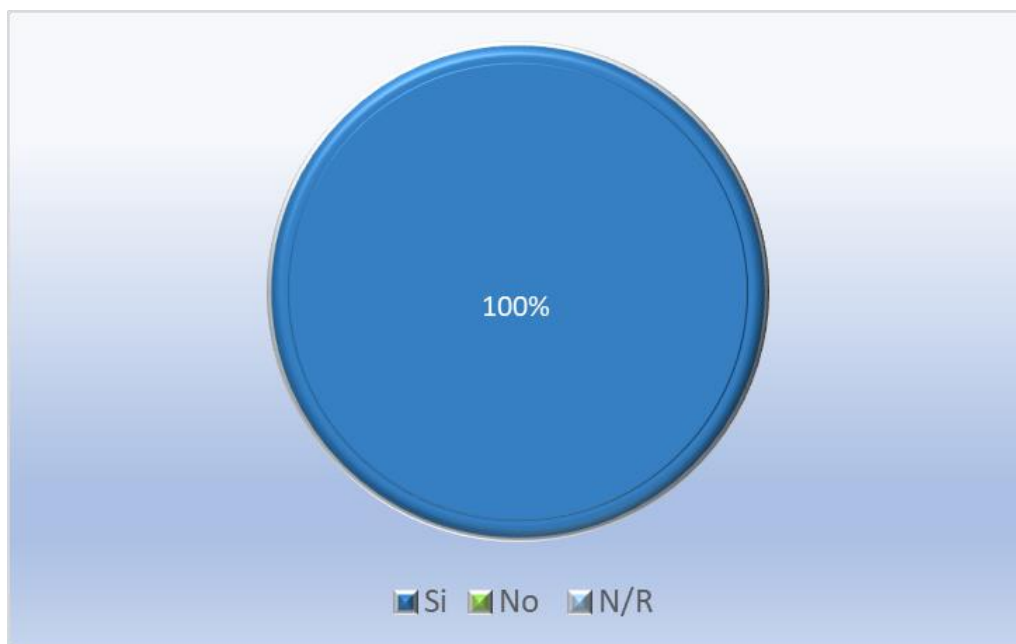
**¿Estaría dispuesto a llevar un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos?**

**Cuadro 23. Programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	100%	6
No	0%	0
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 25. Programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se muestra que el 100 % de los trabajadores estaría dispuesto a llevar una un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos.

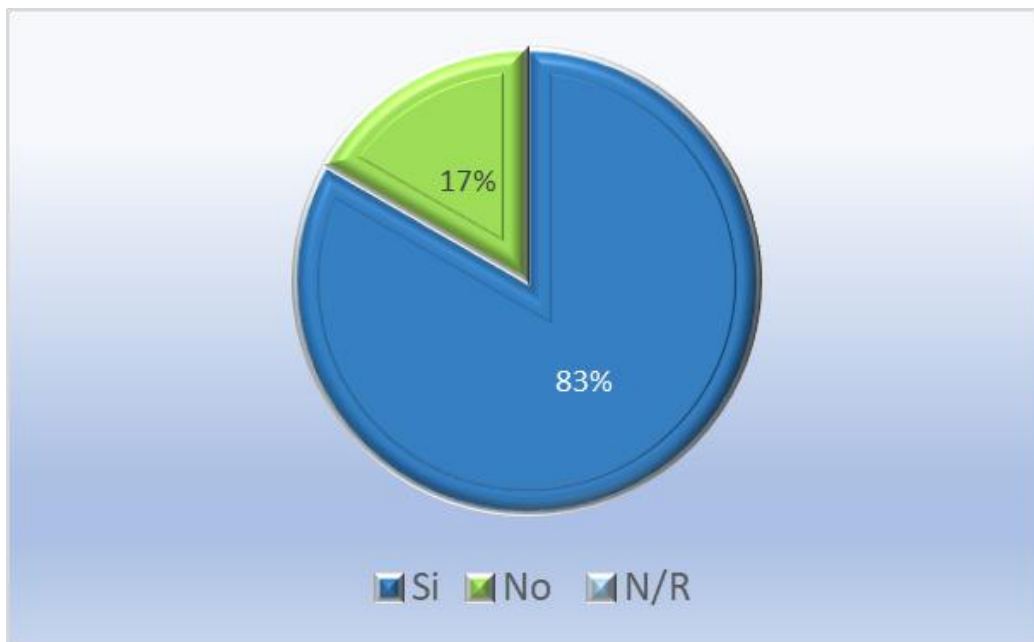
**¿La Municipalidad de Atenas cuenta con programas de descuentos o exenciones fiscales para los contribuyentes para tener menos morosidad?**

**Cuadro 24. Programas de descuentos o exenciones fiscales para los contribuyentes.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	83%	5
No	17%	1
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 26. Programas de descuentos o exenciones fiscales para los contribuyentes.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se puede observar que el 83 % cree que la Municipalidad de Atenas cuenta con programas de descuentos o exenciones fiscales para los contribuyentes con el objetivo de tener menos morosidad. Sin embargo, el 17 % restante considera que la Municipalidad no cuenta por programas de descuento.

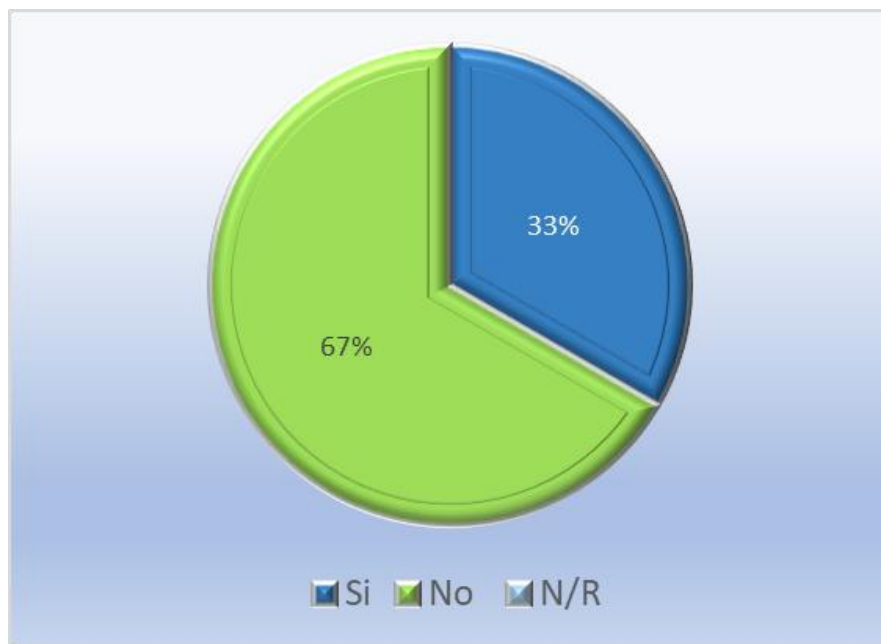
- ¿La Municipalidad ofrece asesoramiento sobre los procedimientos de presentación de declaraciones de impuestos?

**Cuadro 25. Asesoramiento sobre los procedimientos de presentación de declaraciones de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	33%	2
No	67%	4
N/R	0%	0
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 27. Asesoramiento sobre los procedimientos de presentación de declaraciones de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se muestra que el 67 % de las personas encuestadas dice que la Municipalidad de Atenas no ofrece asesoramientos sobre los procedimientos de presentación de

declaraciones de impuestos. Mientras tanto, el 33 % sí considera que la Municipalidad de Atenas da asesoramientos.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 5: Sugerir recomendaciones específicas a partir de los hallazgos de la auditoría de gestión en la Municipalidad de Atenas para mejorar la eficiencia en la recaudación de impuestos.

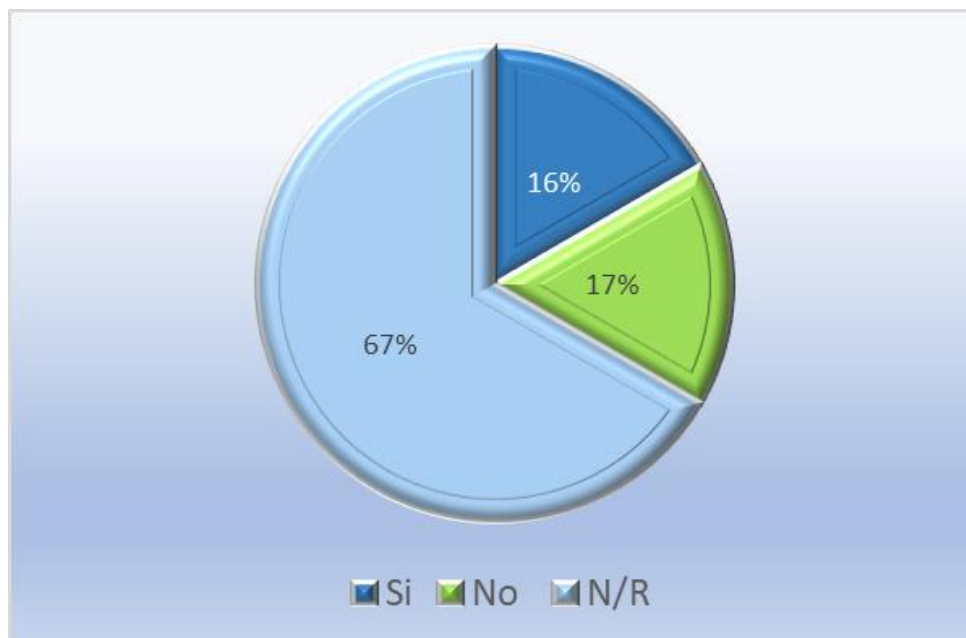
- **¿La Municipalidad de Atenas alguna vez pensado en implementar una auditoría de gestión?**

**Cuadro 26. Pensado en implementar una auditoría de gestión.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	17%	1
No	17%	1
N/R	67%	4
Total	100%	6

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Atenas

**Gráfico 28. Pensado en implementar una auditoría de gestión.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede evidenciar que el 16 % de los funcionarios de la Municipalidad de Atenas sí cree que alguna vez se ha pensado en implementar una auditoría de gestión y un 17 % cree que no. Hubo un 67 % que no indicó una respuesta.

### 3.3.2 Cuestionario a los contribuyentes

Las siguientes preguntas responden al objetivo 1: Identificar las principales causas que contribuyen al estado actual del pago de impuestos de la Municipalidad de Atenas.

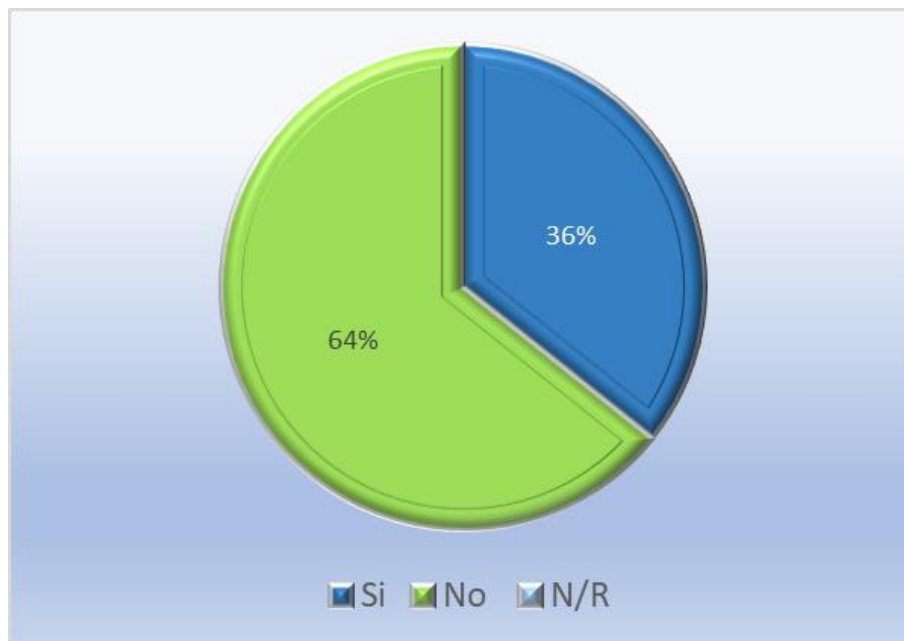
- **¿Considera que las razones principales que motivan a los contribuyentes a no cumplir con la obligación tributaria son de naturaleza económica?**

**Cuadro 27. Razones principales que motivan a los contribuyentes a no cumplir con la obligación.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	36%	25
No	64%	44
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 29. Razones principales que motivan a los contribuyentes a no cumplir con la obligación.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede evidenciar que el 64 % de los contribuyentes sí cree que las razones principales que motivan a los contribuyentes a no cumplir con la obligación tributaria son de naturaleza económica. Por su parte, el 36 % cree que no.

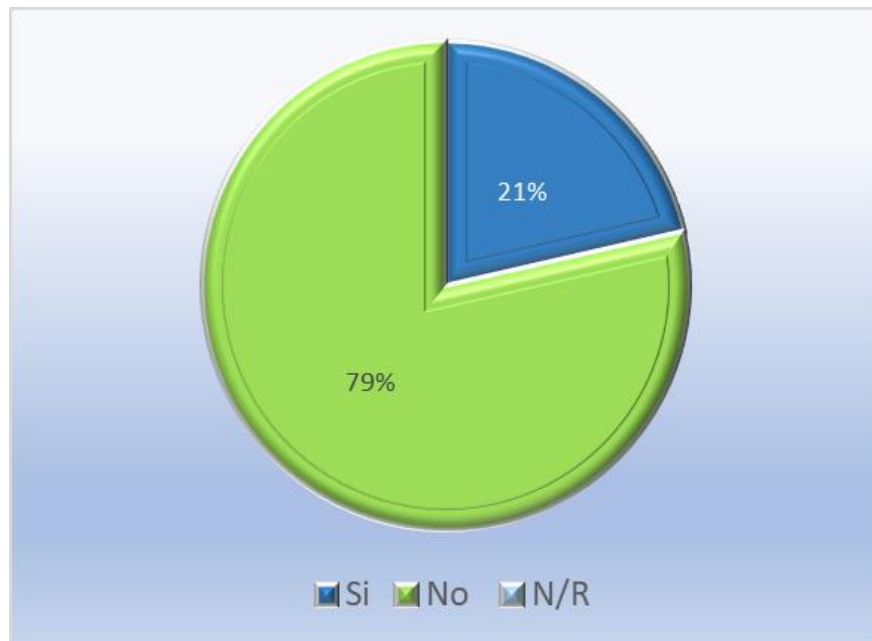
- **¿Cree usted que los procedimientos de recaudación de impuestos dan confianza a la ciudadanía para que cumplan con la obligación tributarias?**

**Cuadro 28. Procedimientos de recaudación de impuestos dan confianza.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	21%	15
No	79%	54
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 30. Procedimientos de recaudación de impuestos dan confianza.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se logra observar que el 79 % de los encuestados opina que los procedimientos de recaudación de impuestos no dan confianza a la ciudadanía para que cumplan con la obligación tributaria. Del mismo modo, el 21 % de las personas encuestadas sí considera que dan confianza.

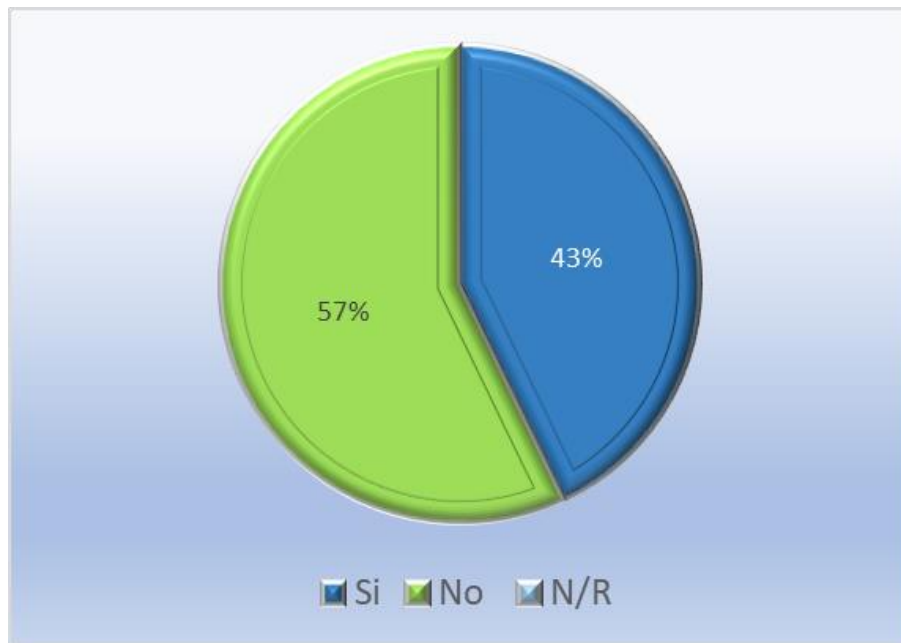
- **¿La Municipalidad cuenta con algún sistema de pago de impuestos que facilite a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?**

**Cuadro 29. Sistema de pago de impuestos que facilite a los contribuyentes.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	43%	30
No	57%	39
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 31. Sistema de pago de impuestos que facilite a los contribuyentes.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se observa que el 57 % de los contribuyentes cree que la Municipalidad no cuenta con algún sistema de pago de impuestos que facilite a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. El restante 43 % opina que sí.

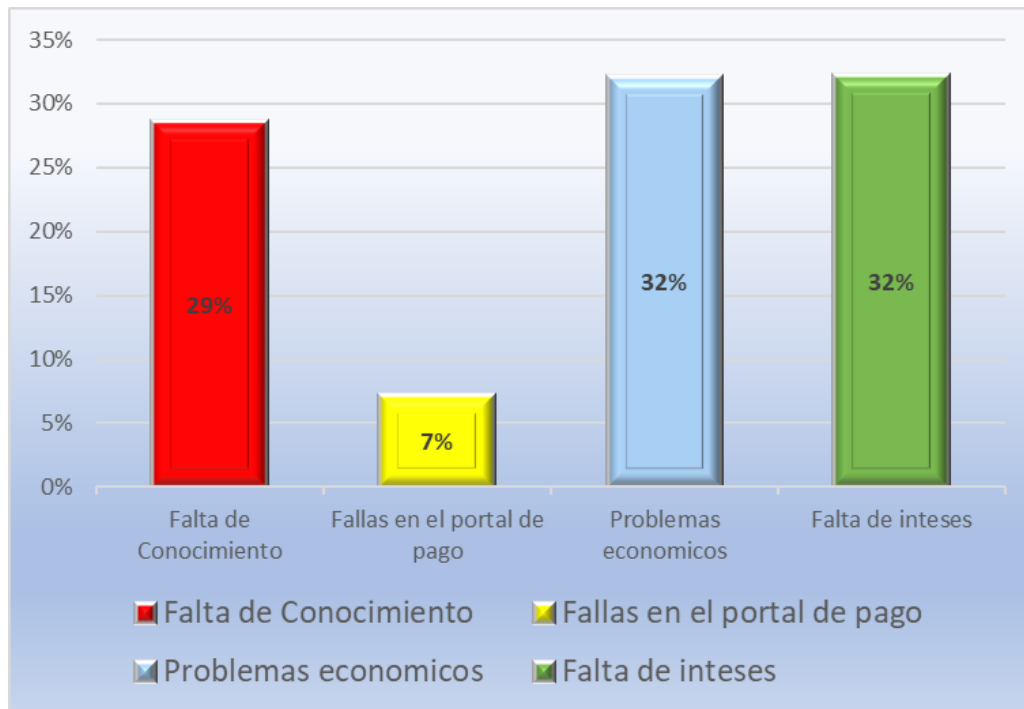
- De acuerdo con su opinión, ¿cuáles son los principales motivos por los que los ciudadanos no pagan a tiempo o del todo no pagan los impuestos?

**Cuadro 30. Los principales motivos por los que no pagan.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Falta de Conocimiento	29%	20
Fallas en el portal el portal de pago	7%	5
Problemas economicos	32%	22
Falta de interes	32%	22
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 32. Los principales motivos por los que no pagan.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se evidencia que los contribuyentes consideran como principales motivos por los cuales los ciudadanos no pagan a tiempo o no pagan del todo los impuestos un

32 % tanto a la falta de interés como a los problemas económicos. Del mismo modo, un 29 % atribuye la morosidad a la falta de conocimiento, mientras que un 7 % la asocia a fallas en el portal de pago.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 2: Analizar los procedimientos actuales de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas y determinar su eficacia, eficacia y economía.

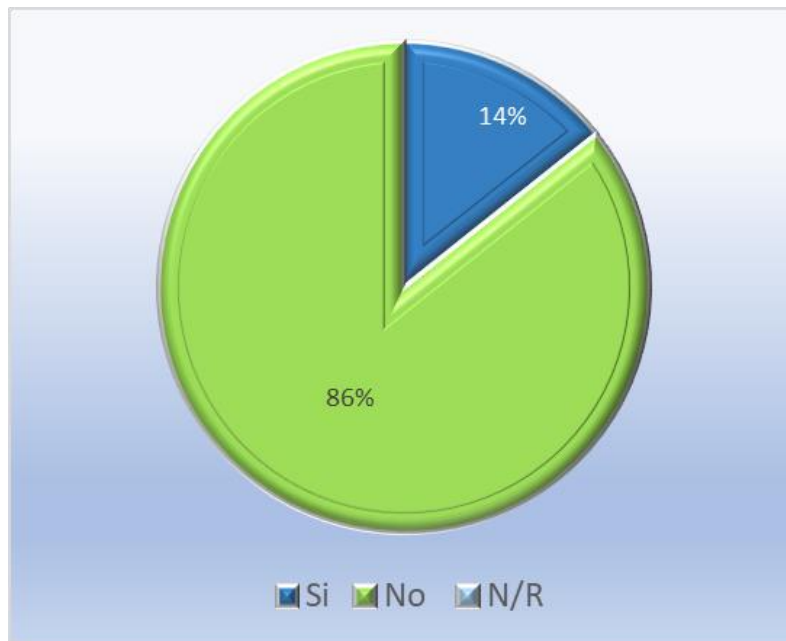
- **¿Conoce los pasos clave en el proceso de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas?**

**Cuadro 31. Pasos clave en el proceso de recaudación de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	14%	10
No	86%	59
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 33. Pasos clave en el proceso de recaudación de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede evidenciar que el 86 % de los contribuyentes no conoce los pasos clave en el proceso de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas. Sin embargo, el 14 % de los contribuyentes sí conoce los pasos clave.

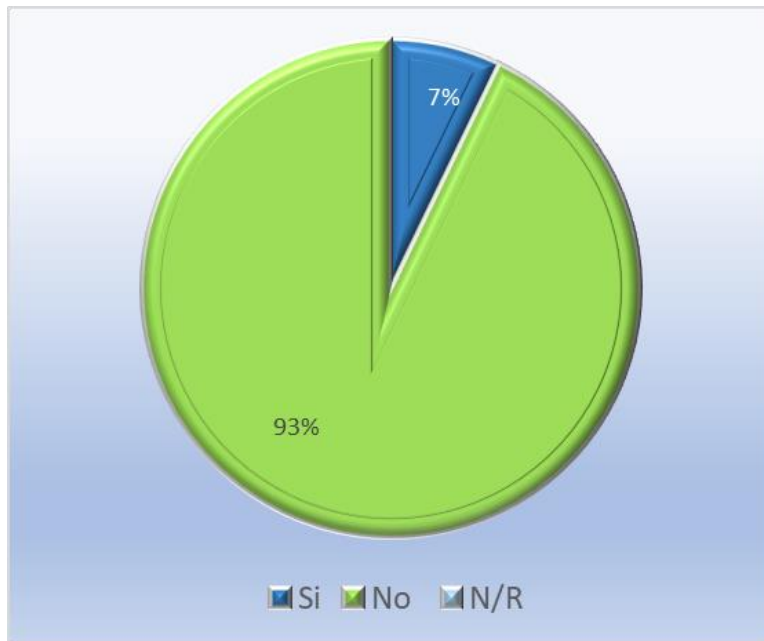
- **¿Para usted la Municipalidad de Atenas brinda la información necesaria para que la gente se encuentre informada?**

**Cuadro 32. La Municipalidad de Atenas brinda la información necesaria para que la gente se encuentre informada.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	7%	5
No	93%	64
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 34. La Municipalidad de Atenas brinda la información necesaria para que la gente se encuentre informada.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede visualizar que el 93 % de los contribuyentes cree que la Municipalidad de Atenas no brinda la información necesaria para que la gente se encuentre informada; sin embargo, el otro 7 % sí considera que otorga la información necesaria.

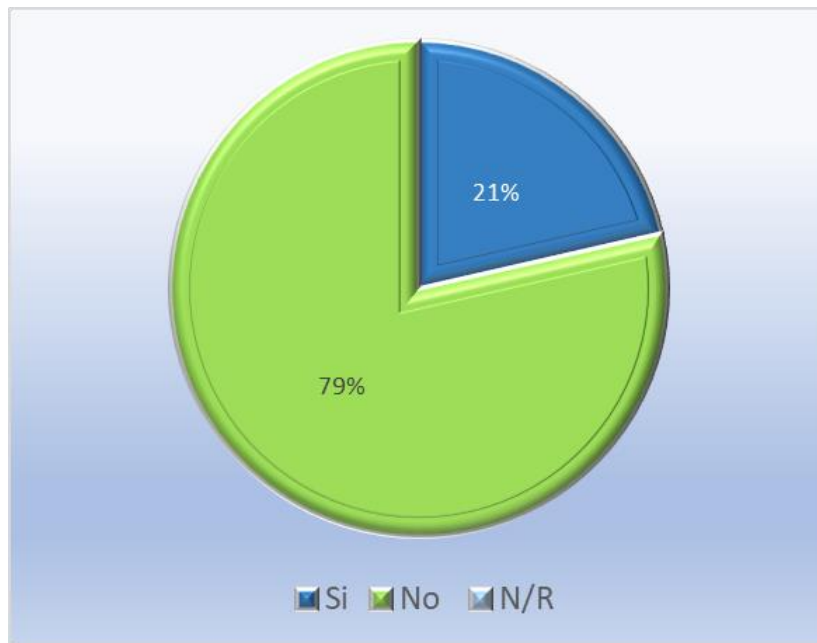
- **¿Cree que la gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente?**

**Cuadro 33. La gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	21%	15
No	79%	54
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 35 . La gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se logra observar que el 79 % de los que aplicaron el cuestionario no cree que la gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente. El 21 % sí piensa que es transparente.

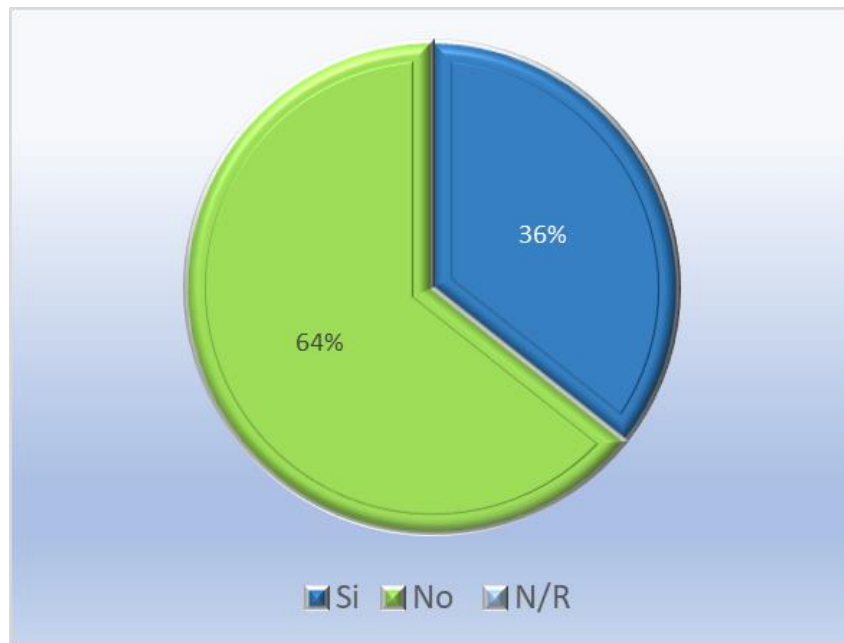
- **¿Los contribuyentes reciben recordatorios claros sobre las fechas límite de pago de impuestos?**

**Cuadro 34. Recordatorios claros sobre las fechas límite de pago de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	36%	25
No	64%	44
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 36. Recordatorios claros sobre las fechas límite de pago de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se observa que el 64 % no recibe recordatorios claros sobre las fechas límite de pago de impuestos. El otro 36 % sí recibe estos recordatorios.

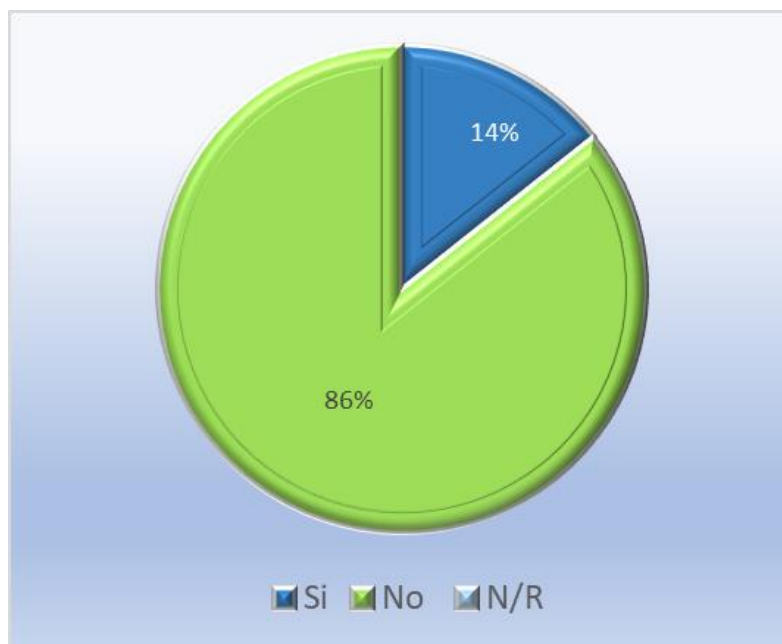
- **¿La Municipalidad realiza un comunicado a los contribuyentes sobre regulaciones fiscales nuevas?**

**Cuadro 35. Comunicado a los contribuyentes sobre regulaciones fiscales nuevas.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	14%	10
No	86%	59
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 37. Comunicado a los contribuyentes sobre regulaciones fiscales nuevas.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se evidencia que el 86 % de los contribuyentes no considera que la Municipalidad de Atenas realice comunicados sobre nuevas regulaciones fiscales. De la misma manera, el 14 % opina que sí se emiten comunicados relacionados con cuestiones tributarias recientes.

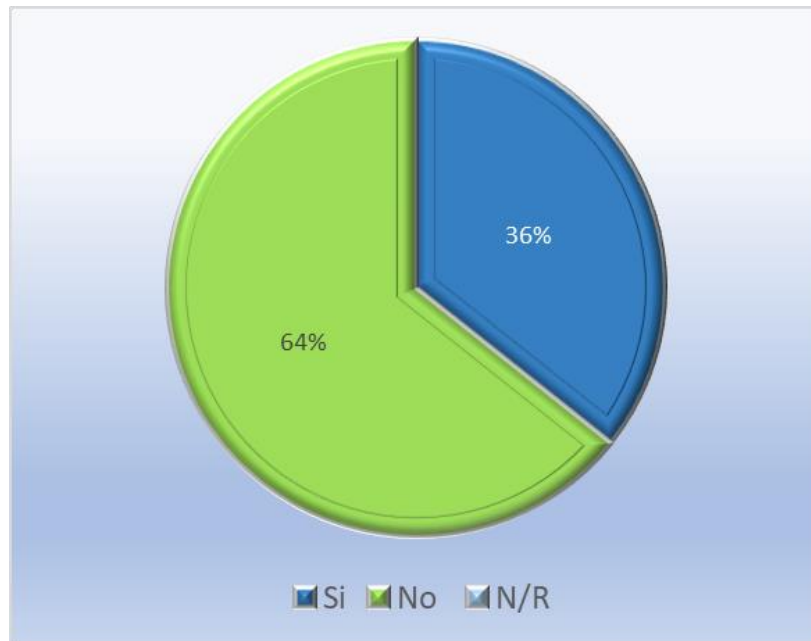
- **¿Ha recibido el apoyo necesario por parte de la Municipalidad al presentar sus declaraciones de impuestos?**

**Cuadro 36. Apoyo necesario por parte de la Municipalidad al presentar sus declaraciones de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	36%	25
No	64%	44
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 38. Apoyo necesario por parte de la Municipalidad al presentar sus declaraciones de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se muestra que el 64 % de los contribuyentes no ha recibido el apoyo necesario por parte de la Municipalidad al presentar sus declaraciones de impuestos, sin embargo, el 36 % sí ha recibido este apoyo.

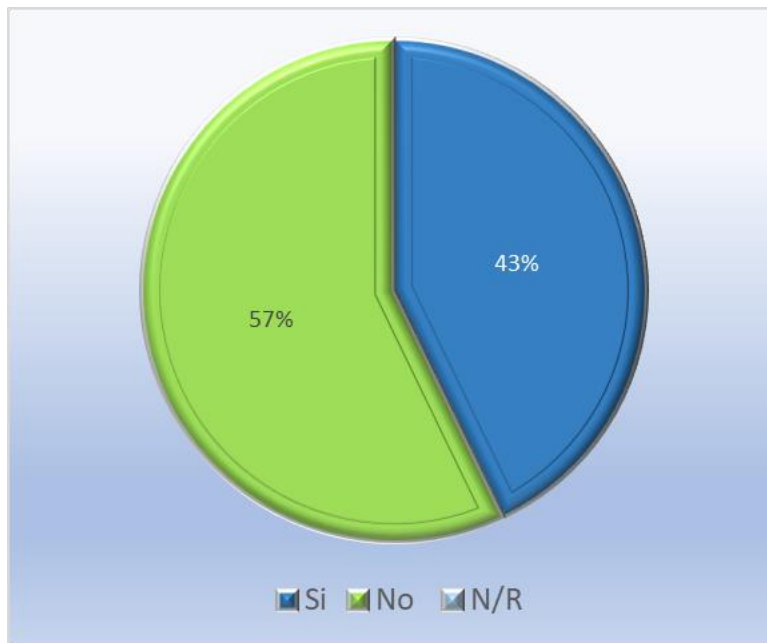
- **¿Encuentra accesible los canales de comunicación para realizar consultas sobre sus obligaciones tributarias?**

**Cuadro 37. Accesibilidad de los canales de comunicación para realizar consultas.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	43%	30
No	57%	39
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 39. Accesibilidad de los canales de comunicación para realizar consultas.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede observar que el 54 % de los contribuyentes sí encuentran accesible los canales de comunicación para realizar consultas sobre sus obligaciones tributarias. El 46 % de los contribuyentes no considera accesible los canales de comunicación para realizar consultas sobre sus obligaciones tributaria.

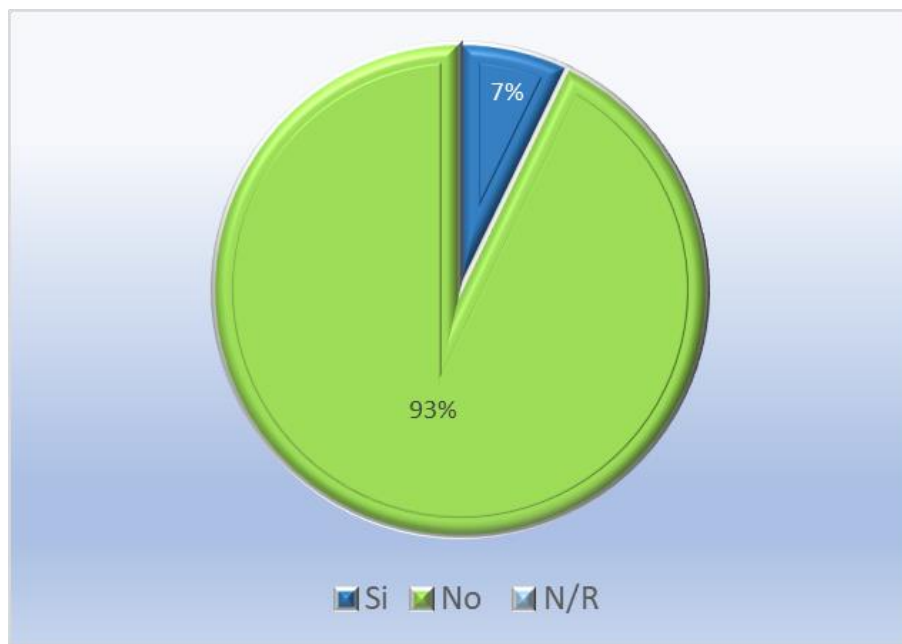
- **¿Considera que la información sobre las consecuencias del incumplimiento de impuestos está comunicada adecuadamente?**

**Cuadro 38. Consecuencias del incumplimiento de impuestos está comunicada adecuadamente.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	7%	5
No	93%	64
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 40. Consecuencias del incumplimiento de impuestos está comunicada adecuadamente.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se logra identificar que el 93 % de los contribuyentes no considera que la información sobre las consecuencias del incumplimiento de impuestos está comunicada

adecuadamente; mientras tanto, el restante 7 % sí piensa que la información se difunde óptimamente.

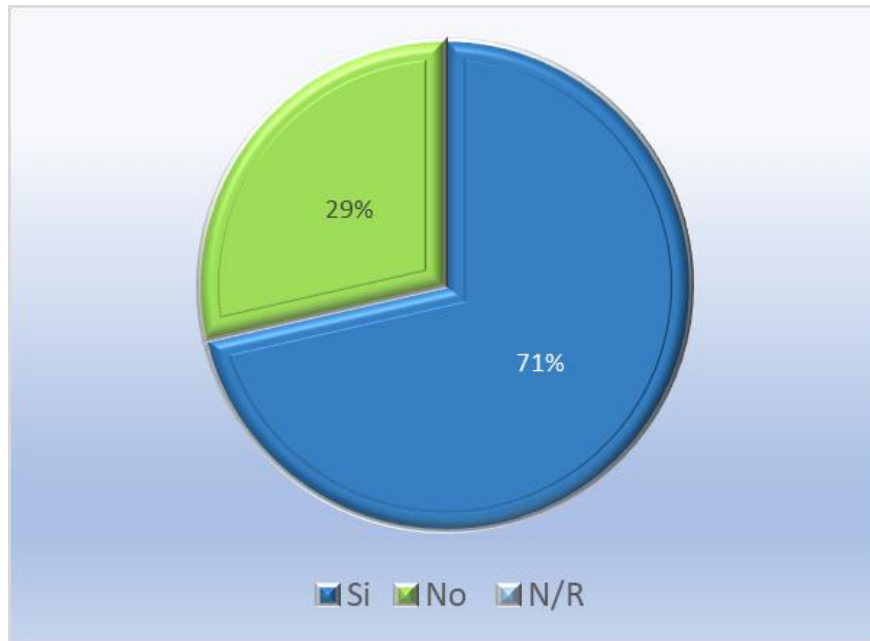
- ¿Considera que los plazos de pago de impuestos son razonables y convenientes?

**Cuadro 39. Plazos de pago de impuestos son razonables y convenientes.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	71%	49
No	29%	20
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 41. Plazos de pago de impuestos son razonables y convenientes.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se lograr visualizar que el 71 % de los contribuyentes sí considera que los plazos de pago de impuestos son razonables y convenientes. Sin embargo, el 29 % de los contribuyentes piensa que no es así.

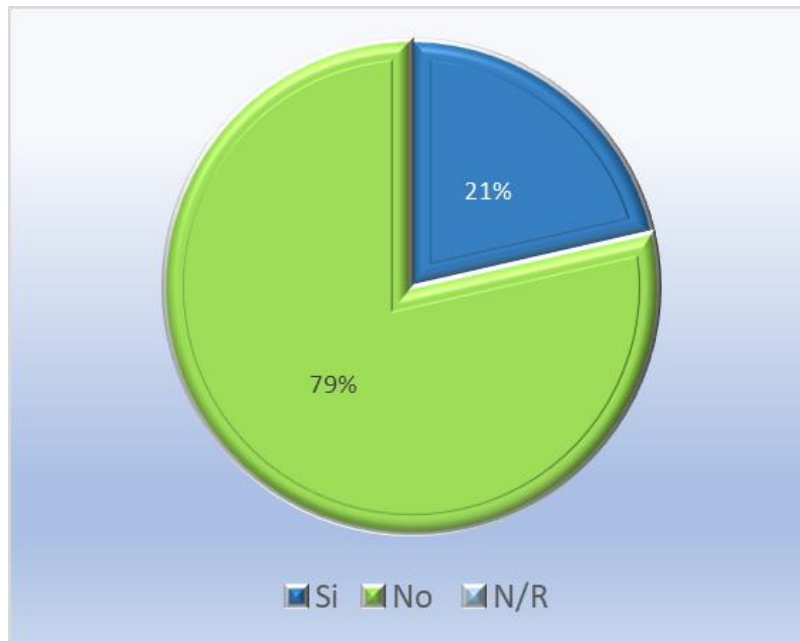
- **¿Se encuentra satisfecho con la claridad de la información proporcionada sobre los impuestos municipales?**

**Cuadro 40. Satisfacción con la claridad de la información.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	21%	15
No	79%	54
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 42. Satisfacción con la claridad de la información proporcionada.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se puede observar que el 79 % de los contribuyentes no se encuentra satisfecho con la claridad de la información proporcionada sobre los impuestos municipales; mientras tanto, el otro 21 % de las personas considera que sí.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 2: Analizar los procedimientos actuales de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas y determinar su eficacia, eficacia y economía.

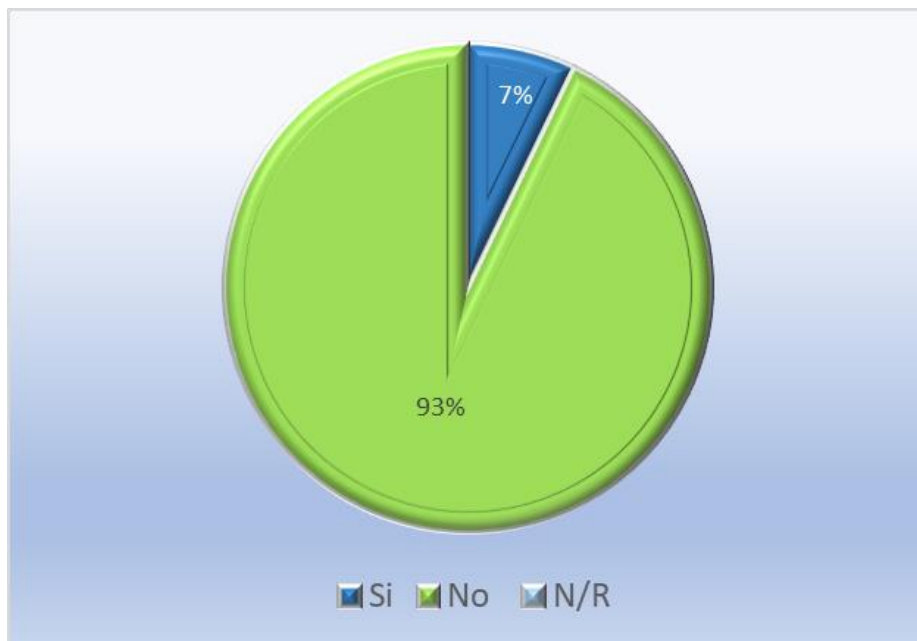
- **¿Se considera lo suficiente informado sobre los diferentes tipos de impuestos municipales y sus respectivos procedimientos de pago?**

**Cuadro 41. Diferentes tipos de impuestos municipales y sus respectivos procedimientos de pago.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	7%	5
No	93%	64
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 43. Diferentes tipos de impuestos municipales y sus respectivos procedimientos de pago.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se muestra que el 93 % de los contribuyentes no considera que la Municipalidad explique los diferentes tipos de impuestos municipales y sus respectivos procedimientos de pago; no obstante, el 7 % indica que la Municipalidad sí aclara sobre los diversos impuestos que se emplean en el ayuntamiento de Atenas.

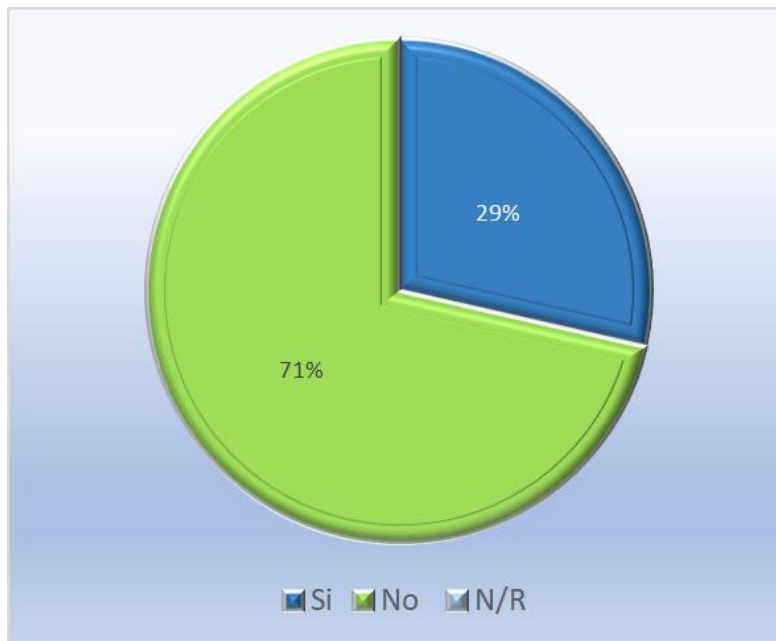
- **¿Considera que los servicios y beneficios ofrecidos por la Municipalidad justifican los impuestos que debe pagar?**

**Cuadro 42. Servicios y beneficios ofrecidos por la Municipalidad.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	29%	20
No	71%	49
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 44. Servicios y beneficios ofrecidos por la Municipalidad.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se evidencia que el 71 % de los contribuyentes no se considera lo suficiente informado sobre los diferentes tipos de impuestos municipales y sus respectivos procedimientos de pago; sin embargo, el otro 29 % considera que sí se encuentra informado.

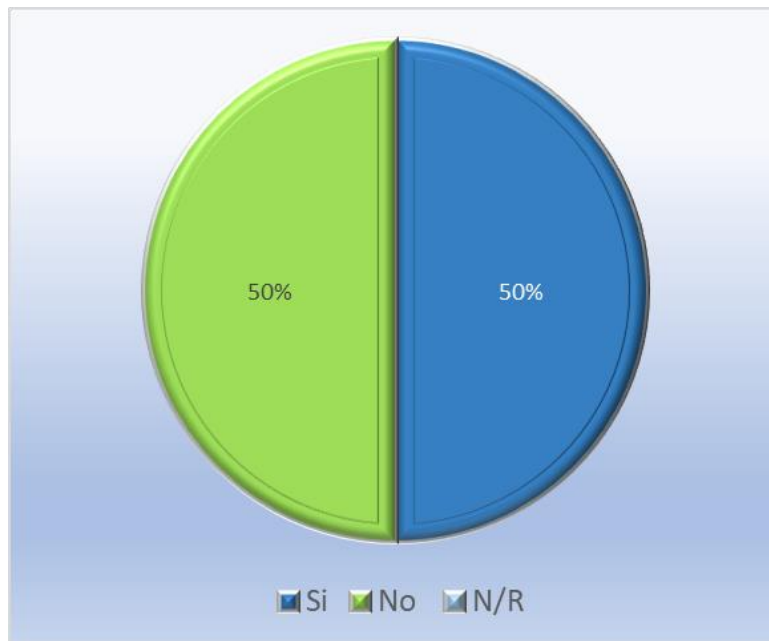
- **¿Ha experimentado dificultades al realizar el pago de impuestos a través de los canales disponibles?**

**Cuadro 43. Dificultades al realizar el pago de impuestos.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	50%	35
No	50%	35
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 45. Dificultades al realizar el pago de impuestos.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico, se puede observar que el 50 % de los contribuyentes sí ha experimentado dificultades al realizar el pago de impuestos a través de los canales disponibles; mientras tanto, el otro 50 % no ha experimentado estas dificultades.

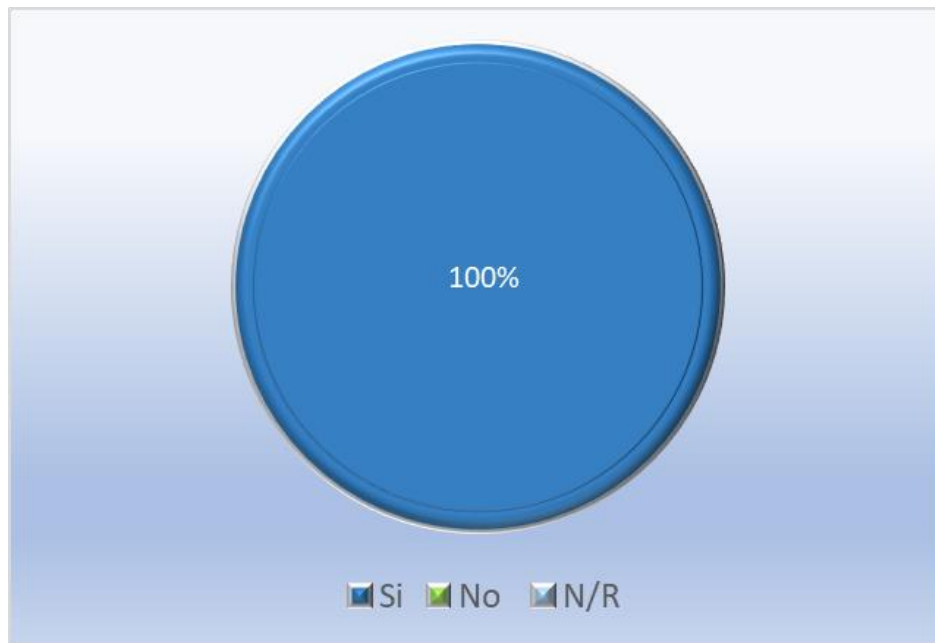
- **¿Cree que la Municipalidad podría mejorar la forma en que se comunican los cambios en las regulaciones fiscales?**

**Cuadro 44. Mejora de la forma en que se comunican los cambios en las regulaciones fiscales.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	100%	69
No	0%	0
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 46 . Mejora de la forma en que se comunican los cambios en las regulaciones fiscales.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede evidenciar que el 100 % de los contribuyentes sí cree que la Municipalidad de Atenas podría mejorar la forma en la que se comunican los cambios en las regulaciones fiscales.

Las siguientes preguntas responden al objetivo 4: Elaborar programa de capacitación para los funcionarios administrativos y la población con respecto a la recaudación y pago de impuestos para la Municipalidad Atenas.

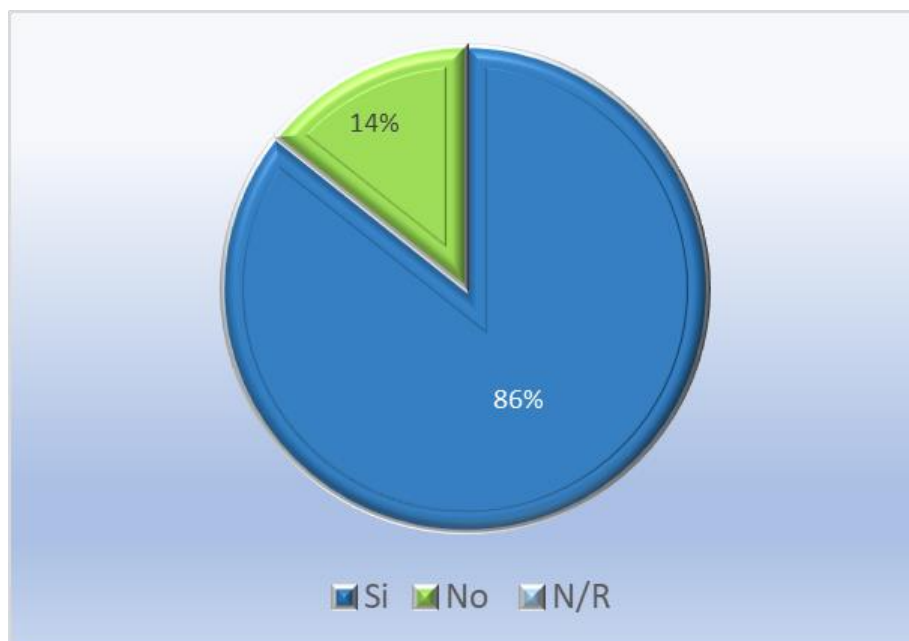
- **¿Estaría dispuesto a participar en actividades de consulta para mejorar el sistema de recaudación de impuestos municipales?**

**Cuadro 45. Actividades de consulta para mejorar el sistema de recaudación de impuestos municipales.**

Variable	Porcentaje	Muestra
Si	86%	59
No	14%	10
N/R	0%	0
Total	100%	69

Fuente: Cuestionario aplicado a los contribuyentes

**Gráfico 47. Actividades de consulta para mejorar el sistema de recaudación de impuestos municipales.**



Fuente: Elaboracion propia

En el gráfico anterior, se puede evidenciar que 86 % de los contribuyentes sí estaría dispuesto a participar en actividades de consulta para mejorar el sistema de recaudación de impuestos municipales. Mientras tanto, se observa que el restante 14 % no lo considera necesario.

### **3.4 Guía de observación**

En la guía de observación se logró visualizar que en la Municipalidad de Atenas no se observa un registro detallado de las inspecciones realizadas y los hallazgos encontrados, así como la carencia de un protocolo claro para identificar posibles irregularidades en las declaraciones de impuestos. Además, no se evidenció el uso de algún sistema automatizado para el seguimiento de los pagos pendientes.

Sin embargo, se observó que la Municipalidad lleva a cabo inspecciones periódicas a los contribuyentes para verificar el incumplimiento de sus obligaciones fiscales, asimismo, cuenta con un procedimiento que tiene como propósito notificar a los contribuyentes sobre los pagos pendientes. Dentro del mismo sentido, se brinda asesoría o apoyo a los contribuyentes que tienen dificultades para realizar sus pagos y se mantiene un registro actualizado de los contribuyentes morosos y el estado de sus obligaciones fiscales.

Adicionalmente, se aplican medidas específicas para abordar la morosidad, como planes de pago o acuerdos de refinanciamiento, además de que se realiza un seguimiento periódico del estado de las obligaciones fiscales pendientes. Igualmente, se utilizan múltiples canales de comunicación para notificar a los contribuyentes sobre cambios en las regulaciones fiscales o vencimientos de pagos. De igual forma, se hace un esfuerzo para proporcionar información clara, comprensible y completa en las notificaciones y se cuenta con un proceso documentado para el envío y registro de notificaciones a los contribuyentes.

### **3.5 Resumen**

Entre los hallazgos más importantes identificados de este trabajo de investigación, está la falta de rendición de cuentas, lo que ha llevado a los contribuyentes a depositar poca fe en la Municipalidad de Atenas. Una manera de abordar este problema es a través de programas de capacitación para funcionarios internos, en los cuales debe incluirse un procedimiento de control interno, esto ayudaría a que los contribuyentes tengan más confianza con la institución.

La propuesta de un programa de capacitación en la Municipalidad de Atenas es fundamental con el fin de mejorar las competencias de los funcionarios para asegurarse de que cuenten con las habilidades necesarias para realizar sus funciones de manera eficiente. Al brindar capacitación en legislación fiscal, procedimientos administrativos y atención al cliente, se optimiza la gestión de los recursos públicos y se reducen los errores administrativos, lo que resulta en una recaudación de impuestos más precisa.

La capacitación y los procedimientos de control interno también fomentan una cultura de transparencia y responsabilidad, lo que reduce la corrupción y aumenta la confianza de los ciudadanos en su gobierno local. Se fomenta un entorno de rendición de cuentas que beneficia tanto a la administración como a la comunidad cuando los funcionarios están bien capacitados en ética y responsabilidad fiscal.

La capacitación fomenta el cumplimiento voluntario al informar a los ciudadanos sobre sus derechos y obligaciones fiscales. Una ciudadanía informada tiene más probabilidades de cumplir con sus deberes, lo que aumenta la recaudación fiscal y mejora la relación entre la municipalidad y sus ciudadanos. Estas medidas no solo fortalecen la administración pública, sino que también fomentan el progreso sostenible y una gobernanza más eficiente.

Los funcionarios municipales se beneficiarán, en primer lugar, de la implementación de un programa de capacitación en recaudación de impuestos y procedimientos de control interno en la Municipalidad de Atenas. Estos empleados adquirirán nuevas habilidades y conocimientos que les permitirán mejorar su desempeño en la gestión fiscal, optimizar los procesos y reducir los errores administrativos. La capacitación les permitirá interactuar con los contribuyentes de manera más efectiva, lo que resultará en un servicio público de mayor calidad y eficiencia.

En segundo lugar, se obtendrán beneficios directos para los ciudadanos y contribuyentes de Atenas. Al recibir una atención más competente y bien informada por parte de los funcionarios, mejorarán su comprensión de sus derechos y responsabilidades fiscales. Esto promoverá una cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, lo cual la confianza en el sistema y mejorando las relaciones entre la municipalidad y la comunidad.

En tercer lugar, un sistema fiscal más eficiente y transparente beneficiará a toda la Municipalidad de Atenas. Se podrán financiar adecuadamente los servicios públicos y proyectos de desarrollo comunitario mediante una mayor recaudación de impuestos y una gestión más eficiente de los recursos. Esto no solo mejorará la calidad de vida de los ciudadanos, sino que también fortalecerá la gobernanza local e impulsará el crecimiento social y económico de la región.

Se espera que se puedan generar cambios a nivel operativo y que la capacitación y los procedimientos de control interno mejoren significativamente la eficiencia y efectividad de los funcionarios municipales. Los empleados estarán mejor preparados para manejar situaciones complejas al adquirir habilidades y conocimientos específicos, lo que puede resultar en menos errores administrativos y un proceso de recaudación más ágil.

A nivel comunitario, el programa puede fomentar una mayor participación y responsabilidad cívica entre los contribuyentes. Los ciudadanos pueden sentirse más empoderados para cumplir con sus deberes fiscales con un mejor entendimiento de sus derechos y obligaciones, lo que aumentaría la confianza en el gobierno local y fortalecería el tejido social. Esto también puede ayudar a crear una cultura de transparencia y rendición de cuentas, que es fundamental para el desarrollo de una democracia saludable.

A largo plazo, la mejora de la calidad de vida en Atenas puede ser el resultado acumulativo de un sistema fiscal más eficiente y un mayor cumplimiento tributario. La Municipalidad podrá invertir en infraestructura, servicios públicos y programas sociales con más recursos disponibles, lo que tendrá un impacto positivo en el desarrollo económico y social de la comunidad. Esto no solo tendrá un impacto positivo en los residentes actuales de Atenas, sino que también podría atraer inversiones y nuevos residentes, lo que contribuirá al crecimiento sostenible de la región.

La comunidad se beneficiaría mucho de un programa de capacitación en recaudación de impuestos y procedimientos de control interno en la Municipalidad de Atenas. Primero, mejorar las habilidades de los funcionarios municipales mejoraría la recaudación fiscal, lo que podría aumentar los ingresos municipales. La mejora en la financiación de los servicios públicos, como la educación, la salud y la infraestructura, tendría un impacto significativo en la calidad de vida de los habitantes.

Los ciudadanos que experimentan una buena atención y comprensión tienen más probabilidades de cumplir voluntariamente con sus obligaciones fiscales. Esto no solo aumenta la recaudación de impuestos, sino que también fomenta una cultura de colaboración y responsabilidad fiscal en la comunidad, lo que fortalece la confianza en el gobierno local.

Al informar a los contribuyentes sobre sus derechos y responsabilidades fiscales, se fomenta una mayor participación de los ciudadanos en las actividades municipales. Dado que los ciudadanos se vuelven más conscientes de cómo se utilizan sus impuestos, esto puede conducir a una mayor transparencia y rendición de cuentas. En conjunto, estos efectos generan un ciclo beneficioso que beneficia tanto a la municipalidad como a sus habitantes, contribuyendo a un entorno más justo y participativo. Asimismo, al ver que el gobierno administra los recursos públicos de manera ética y responsable, el personal interno y los ciudadanos se sienten más confiados.

Por último, pero no menos importante, la implementación de un programa de capacitación y procedimientos de control interno ayuda a la ciudad a adaptarse a cambios normativos y nuevas tecnologías en la gestión fiscal. Al mantener al personal informado y actualizado sobre las leyes fiscales y las mejores prácticas, la institución se vuelve más resistente y capaz de lidiar con los desafíos futuros. Esto no solo ayuda a mantener la gestión fiscal sostenible, sino que también posiciona a la municipalidad como un ejemplo de buenas prácticas de gestión pública y fomenta el desarrollo local.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones, recomendaciones y propuestas**

## 5.1 Conclusiones

Se llegó a la conclusión de que la Municipalidad de Atenas enfrenta tres razones principales por las que los ciudadanos no pagan los impuestos a tiempo o del todo: falta de conocimiento, falta de interés y problemas económicos. Los datos recopilados de los contribuyentes muestran una opinión diferente, a pesar de que los funcionarios municipales creen que la falta de interés es el principal factor que contribuye a esta situación lo demuestra en el Gráfico 5, los contribuyentes enumeran principalmente la falta de conocimiento, seguida de la falta de interés y los problemas económicos, como las principales causas del incumplimiento fiscal, según el Gráfico 32. Esto sugiere que existe una discrepancia significativa en la percepción de las causas subyacentes del incumplimiento fiscal entre los funcionarios municipales y los contribuyentes.

Adicionalmente, de acuerdo con la mayoría de los gráficos, el proceso de rendición de cuentas y la información a los contribuyentes son insuficientes para mantenerlos informados sobre el uso de los recursos de la Municipalidad de Atenas y las consecuencias del incumplimiento de impuestos de acuerdo con las entrevistas y cuestionario. Además, se han observado tres problemas principales en el proceso de notificación a los contribuyentes: una base de datos muy desactualizada, una falta de personal y una escasa capacitación del personal encargado de notificar a los contribuyentes. La falta de transparencia y comunicación efectiva contribuye a la falta de cumplimiento fiscal y enfatiza la necesidad de mejorar los procesos de información y notificación para asegurarse de que los contribuyentes sean más conscientes y cumplan con sus obligaciones fiscales.

La Municipalidad de Atenas tiene un sistema de control interno insuficiente, lo que afecta negativamente la eficiencia de la recaudación de impuestos. No hay una definición,

documentación o comunicación adecuada de las acciones pertinentes a todos los niveles de la organización, lo que resulta en desalineación entre los funcionarios y una falta de conciencia sobre la importancia importante de una recaudación de impuestos precisa y eficiente. Además, se observa un desconocimiento generalizado sobre la existencia y el contenido de un manual de riesgos específicamente dirigido a la recaudación de impuestos o al área de cobros, lo que indica una falta de estructura y dirección en la gestión de riesgos dentro de estos procesos. Una vulnerabilidad importante que requiere atención inmediata para garantizar la transparencia, la eficiencia y la integridad en la gestión de los recursos públicos es la falta de un sistema de control interno óptimo.

Los contribuyentes como los funcionarios de la Municipalidad de Atenas reconocen que carecen de información y actualización sobre la recaudación de impuestos. Los datos recopilados en el Gráfico 25 y Gráfico 47 demuestran que tanto los funcionarios municipales como los contribuyentes están dispuestos a recibir capacitación. Este resultado indica que todos están de acuerdo con que es necesario mejorar el conocimiento y las habilidades en este campo importante. La disposición de ambas partes a participar en programas de capacitación representa una oportunidad importante para abordar las deficiencias identificadas y mejorar la eficiencia y transparencia del proceso de recaudación de impuestos. Es fundamental aprovechar esta disposición para crear programas de capacitación efectivos y adaptados a las necesidades específicas de los funcionarios y los contribuyentes. Esto no solo aumentará la competencia y la confianza en el manejo de impuestos, sino que también fomentará una relación más colaborativa y transparente entre la Municipalidad y la comunidad.

Del mismo modo, se llevó a cabo una auditoría financiera que se centró en evaluar los resultados globales de todas las áreas de la municipalidad basándose en los instrumentos de

investigación utilizados. No se observa un cambio significativo en la morosidad de los contribuyentes a pesar de que se abordan los hallazgos de esta auditoría. Por lo tanto, es importante llevar a cabo una auditoría de gestión específica que se centre exclusivamente en los procedimientos de recaudación de impuestos de la Municipalidad de Atenas, en donde se toma en consideración la atención en los aspectos operativos y administrativos relacionados con los impuestos y proporcionaría información valiosa para implementar cambios concretos que aborden los desafíos actuales y fomenten un mayor cumplimiento por parte de los contribuyentes.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones a la Municipalidad de Atenas:

En relación con la falta de conocimiento, la Municipalidad de Atenas debería brindar información a los ciudadanos mediante panfletos físicos, publicaciones en redes sociales oficiales del municipio o en algún medio que favorezca la difusión de información. En el caso de la falta de interés, sería oportuno realizar campañas informativas que muestren cómo se invierten los recursos recaudados, con el objetivo de generar conciencia sobre la importancia del pago de impuestos. Si se demuestra a los contribuyentes que lo recaudado se invierte en el cantón, habrá una mayor disposición al pago.

Asimismo, respecto a los problemas económicos, es fundamental considerar la situación económica a nivel cantonal, nacional y mundial, dado que esta es inestable. Por lo tanto, se debería proporcionar información a los contribuyentes sobre posibles opciones de pago adaptadas a sus necesidades, con el propósito de reducir la morosidad.

Del mismo modo, el proceso de rendición de cuentas es totalmente ajeno a los contribuyentes, por lo que se recomienda a la Municipalidad de Atenas insistir en la organización de foros y reuniones abiertas a la ciudadanía. Es importante planificar estas actividades en horarios que permitan una mayor afluencia de contribuyentes y, en ellas, abordar temas como la inversión de recursos en obras que beneficien al cantón de Atenas.

En cuanto al proceso de notificación, se identifican deficiencias, por lo que se sugiere actualizar la base de datos. Una propuesta valiosa, mencionada por un colaborador, es realizar alianzas con instituciones como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) para obtener información actualizada de los contribuyentes, como las direcciones actuales de sus hogares. Sin embargo, debe llevarse a cabo un estudio sobre las implicaciones de dicha recomendación. Además, se debe valorar en el presupuesto la apertura de una nueva plaza para un notificador y, paralelamente, capacitar a este personal sobre los procedimientos adecuados de notificación, con el fin de evitar procesos incorrectos y la consecuente pérdida de tiempo.

Un funcionamiento ordenado en la estructura organizativa del Departamento de Cobro requiere la adopción de un reglamento basado en principios, políticas, normas, métodos y procedimientos adaptados a sus necesidades específicas. Esto es fundamental, ya sea por la ausencia de un control interno adecuado o por el desconocimiento del personal sobre su existencia. Para garantizar la eficiencia y la transparencia en la gestión de la recaudación de impuestos, es indispensable establecer un marco de referencia sólido que defina responsabilidades, procedimientos y criterios de evaluación.

Para que este control interno sea efectivo, resulta esencial documentarlo de forma clara, comprensible, concisa y accesible para todos los funcionarios de la Municipalidad de Atenas. Esta documentación facilitará su comprensión y aplicación en el funcionamiento diario.

Asimismo, debe fomentarse en la organización una cultura que priorice el control interno y la adhesión a los procedimientos establecidos, a través de una capacitación y supervisión efectivas. Igualmente, se considera pertinente fortalecer la capacidad del Departamento de Cobro para garantizar el cumplimiento normativo y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

En la actualidad, es evidente la necesidad de implementar programas de capacitación dirigidos al personal de la Municipalidad de Atenas. Estos programas deben abarcar temas fundamentales como los beneficios de una recaudación fiscal adecuada, los diferentes acuerdos de pago disponibles para los contribuyentes, las posibles consecuencias del incumplimiento fiscal y, especialmente, la importancia de este proceso para el adecuado funcionamiento de la municipalidad. Es importante que esta capacitación sea integral y documentada de manera adecuada, particularmente para los nuevos funcionarios que se incorporen al equipo municipal. La documentación de estos procedimientos no solo servirá como referencia para el personal entrante, sino que también contribuirá a garantizar la adherencia a los protocolos establecidos, mejorando así la eficiencia y la transparencia en la gestión de los impuestos municipales.

De igual manera, se concluye que actualmente solo se realiza una auditoría financiera para evaluar todas las áreas de la municipalidad. Por ello, resulta importante considerar la implementación de una auditoría de gestión enfocada en examinar y evaluar áreas específicas, con el objetivo de establecer la economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos. Esta auditoría debería tener un enfoque particular en mejorar la eficacia de la recaudación de impuestos. Un análisis más detallado y centrado en los procesos y prácticas relacionados con la recaudación permitiría identificar áreas de mejora y proponer sugerencias concretas para optimizar la eficiencia y la efectividad en este ámbito.

Al adoptar un enfoque más específico y orientado hacia la gestión fiscal, se maximizaría el impacto de las auditorías, lo que permitiría a la Municipalidad de Atenas administrar y aumentar los ingresos fiscales de forma más eficiente y transparente.

## **5.2 Propuestas**

Se propone que la Municipalidad de Atenas implemente un Programa de Capacitación en Recaudación de Impuestos y un Procedimiento de Control Interno para mejorar la gestión fiscal, así como aumentar la transparencia y la legalidad en el uso de los recursos municipales.

A través de sesiones teóricas, estudios de casos y actividades prácticas, el programa de capacitación tiene como objetivo mejorar las habilidades del personal municipal. Se enfoca en temas importantes como la legislación fiscal, los procedimientos de recaudación y la atención al cliente para fomentar una cultura de cumplimiento voluntario y responsabilidad fiscal entre los contribuyentes. La eficacia del aprendizaje depende de la evaluación continua y el seguimiento posterior a la capacitación.

Simultáneamente, se establecerá un sistema de control interno para garantizar que la gestión municipal sea eficiente y transparente. La evaluación de riesgos, el diseño e implementación de controles claros, la separación de funciones y la autorización adecuada de transacciones son todos componentes de este proceso. Se llevará a cabo un monitoreo continuo y auditorías internas y externas para evaluar la eficacia de los controles y el cumplimiento de las normas. La creación de una cultura organizacional que valore la integridad y la responsabilidad dependerá principalmente de la administración.

Ambas iniciativas tienen como objetivo mejorar la gobernabilidad local, promover el progreso sostenible y aumentar la confianza en el gobierno municipal entre los ciudadanos de Atenas.

### ***5.3.1 Propuesta de un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos***

El programa de capacitación en recaudación de impuestos de la Municipalidad de Atenas es un esfuerzo completo para tener más conocimiento sobre la recaudación de impuestos y mejorar las habilidades de los funcionarios para ayudar a los contribuyentes. El programa se basa en sesiones teóricas, actividades prácticas y herramientas innovadoras para promover una gestión fiscal eficiente y transparente.

El objetivo de mejorar la eficacia de los procesos fiscales y fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, la capacitación se centra en fortalecer las habilidades del personal municipal. Se ha creado un programa completo que incluye todo, desde la planificación hasta la implementación y evaluación.

La preparación y planificación de la primera etapa del programa, la determinación de objetivos específicos, la selección de temas pertinentes, la creación de una metodología de enseñanza participativa que incluye sesiones teóricas, estudios de casos y actividades prácticas, se centran en la primera etapa. El personalizar el desarrollo de la capacitación para satisfacer las necesidades específicas del personal y los contribuyentes es un elemento clave.

El programa incluye evaluación continua y seguimiento posterior a la capacitación, que incluye pruebas piloto de contenido del programa y reuniones de retroalimentación con los participantes para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. En síntesis, la capacitación en recaudación de impuestos de la Municipalidad de Atenas tiene como objetivo no solo mejorar las habilidades y el conocimiento, sino también fomentar una cultura de responsabilidad fiscal y apoyar el crecimiento económico y social de la comunidad.

	<b>Municipalidad de Atenas</b> Capacitaciones	
	<b>Área de recaudación de impuestos</b>	
	Nombre del Capacitación: <b>Programa de Capacitación en Recaudación de Impuestos</b>	
	<b>Aprobado por:</b>	Versión:1

- **Objetivos**

- Capacitar a los funcionarios de la Municipalidad en los procedimientos de recaudación de impuestos para mejorar su eficiencia en la gestión fiscal.
- Brindar a los contribuyentes las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones fiscales de manera adecuada y oportuna.
- Promover una comunicación efectiva entre los funcionarios de la Municipalidad y los contribuyentes para mejorar la atención al cliente y la resolución de consultas fiscales.

- **Justificación**

Al garantizar que todos los ciudadanos cumplan con sus obligaciones fiscales de manera justa y transparente, la capacitación en recaudación de impuestos desempeña un papel fundamental en la construcción de una sociedad justa y equitativa. La capacitación adecuada de los funcionarios municipales en los procedimientos de recaudación de impuestos reduce el riesgo de errores administrativos y prácticas fiscales injustas o discriminatorias. Esto aumenta la confianza de los contribuyentes en el sistema tributario y garantiza que todos contribuyan de manera justa al financiamiento de los servicios públicos.

Además, la capacitación en recaudación de impuestos puede ser una herramienta útil para combatir la evasión fiscal y la corrupción. Al enseñar a los funcionarios municipales

sobre las técnicas más efectivas de gestión fiscal y ética profesional, se preserva la integridad del sistema tributario y se disminuye la probabilidad de que se malversen los fondos públicos. Esto no solo salvaguarda los recursos del gobierno local, sino que también fortalece la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales.

Por otro lado, se empodera a la comunidad para participar de manera activa y crítica en el proceso de recaudación de impuestos al informar a los contribuyentes sobre sus derechos y responsabilidades fiscales. Esto podría conducir a una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión fiscal, así como a una mayor participación cívica en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y el presupuesto municipal.

- **Metodología/capacitadores:**

- **Metodología**

- Sesiones teóricas: Estas sesiones proporcionarán una base sólida de conocimientos sobre los principios fundamentales de la recaudación de impuestos, incluyendo la legislación fiscal aplicable, los procedimientos de declaración y pago de impuestos, y los derechos y responsabilidades de los contribuyentes y la municipalidad.
- Estudios de caso: Se utilizarán estudios de caso reales o ficticios para ilustrar situaciones comunes en la recaudación de impuestos y permitir a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos en un contexto práctico.
- Role-plays: Se realizarán *role-plays* para practicar habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos en situaciones de interacción con los contribuyentes. Los participantes asumirán roles tanto de funcionarios municipales como de contribuyentes, lo que les permitirá comprender mejor las necesidades y

perspectivas de ambas partes y desarrollar estrategias efectivas para una interacción positiva.

– **Capacitadores**

→ Experto en legislación fiscal: Estos profesionales poseen un profundo conocimiento de las leyes y regulaciones fiscales locales y nacionales.

→ Especialista en atención al cliente: Estos capacitadores se centrarán en desarrollar habilidades de comunicación efectiva, empatía y resolución de problemas en los funcionarios municipales.

→ Persona con experiencia en el área de recaudación de impuestos.

• **Temas:**

– Legislación fiscal local y nacional: Para comprender los derechos y responsabilidades de la Municipalidad y los contribuyentes, es fundamental conocer la legislación fiscal en vigor. Esto evita posibles conflictos legales y garantiza que los procedimientos de recaudación se lleven a cabo de manera justa y legal.

– Procedimientos de recaudación de impuestos: Para garantizar una gestión eficiente y efectiva de los fondos fiscales, es importante comprender cómo se recaudan los impuestos. Los funcionarios municipales pueden administrar correctamente los ingresos y garantizar la transparencia en el proceso al conocer los pasos involucrados en la declaración, el pago y la fiscalización de impuestos.

– Atención al cliente y comunicación efectiva: Para mantener una relación positiva entre la Municipalidad y los contribuyentes, la atención al cliente y la comunicación efectiva son esenciales. Al brindar un servicio al cliente de alta calidad y comunicarse de manera clara

y empática, se fomenta la confianza y la cooperación entre ambas partes, lo que facilita el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

- Obligaciones fiscales y tipos de impuestos: Los funcionarios pueden comprender mejor cómo afectan sus actividades económicas y financieras al aprender sobre sus obligaciones fiscales y los diversos tipos de impuestos. Esto les ayuda a cumplir con sus responsabilidades tributarias de manera oportuna y precisa y a planificar sus finanzas de manera más eficiente.
- Beneficios y desventajas del cumplimiento fiscal: Los contribuyentes pueden ser motivados a cumplir voluntariamente con sus obligaciones tributarias al conocer los beneficios y consecuencias del cumplimiento fiscal. Al hacer hincapié en las ventajas de estar al día con los impuestos, se fomenta una cultura de cumplimiento fiscal y se reduce el fraude fiscal.
- Procedimientos para el cumplimiento de obligaciones fiscales: Para cumplir con las obligaciones fiscales, proporcionar información clara y detallada ayuda a los contribuyentes a entender qué pasos deben seguir y qué documentación necesitan para cumplir con los requisitos legales. Esto facilita el proceso y reduce el riesgo de errores o demoras en el cumplimiento.
- Reglamento para el procedimiento de cobro administrativo judicial y extrajudicial de la municipalidad: Para que los funcionarios municipales comprendan los procedimientos y protocolos a seguir en caso de que sea necesario recurrir al cobro administrativo, judicial o extrajudicial de impuestos, es fundamental enseñar y explicar este reglamento específico. Esto garantiza que los procedimientos sean legales y protege los derechos de la Municipalidad y los contribuyentes.

- **Actividades:**

- Presentaciones interactivas: Las presentaciones interactivas implicarán el uso de herramientas multimedia, como presentaciones de diapositivas, videos y recursos en línea, para transmitir información de manera dinámica y participativa. Se fomentará la participación de los participantes a través de preguntas, discusiones en grupo y ejercicios de reflexión. Además, se pueden utilizar herramientas de votación en tiempo real para recopilar opiniones y retroalimentación instantánea
- Estudios de caso: Los estudios de caso serán situaciones reales o ficticias que presentan problemas o dilemas relacionados con la recaudación de impuestos. Los participantes trabajarán en grupos para analizar y discutir cada caso, identificar problemas, considerar diferentes perspectivas y sugerir soluciones. Esto ayuda a desarrollar el pensamiento crítico y la resolución de problemas, así como a aplicar el conocimiento teórico a situaciones reales.
- Role-plays de situaciones de atención al cliente: Los participantes en los juegos de rol interpretarán roles específicos, como funcionarios municipales y contribuyentes, y simularán escenarios comunes en el proceso de recaudación de impuestos. Esto les permitirá aprender a comunicarse, negociar y resolver conflictos en un entorno controlado y sin riesgos. Después de cada juego, se proporcionará retroalimentación constructiva para identificar áreas de mejora y consolidar los aprendizajes.
- Ejercicios prácticos de cumplimiento de obligaciones fiscales: Los participantes se familiarizarán con los procedimientos y herramientas utilizados para cumplir con las obligaciones fiscales a través de ejercicios prácticos. La preparación de declaraciones de impuestos, la revisión de documentación tributaria, la resolución de problemas de cálculo

de impuestos y la elaboración de informes de recaudación son algunos ejemplos de esto. Para completar estos ejercicios, los participantes trabajarán individualmente o en grupos pequeños, recibiendo orientación y retroalimentación según sea necesario.

- **Recursos:**

- Tecnológicos: Se utilizarán los equipos de proyección para proyectar la presentación y se ocupa una computadora, con el fin de poder tener una mayor con la capacitación. Por último, tener acceso a internet para buscar cualquier información que se necesite.
- Humanos: Se buscarán capacitadores en legislación fiscal, personas con mucha experiencia en recaudación de impuestos y especialista en atención al cliente. También se necesita personal de apoyo administrativo.
- Financieros: Se planea crear un presupuesto con toda la información sobre los costos de la capacitación, honorarios de capacitadores y materiales didácticos.
- Técnicos: Se buscará un conocimiento en el área legislación fiscal y recaudación de impuestos con el fin de que ayude a la gestión fiscal.

- **Presupuesto:**

El presupuesto total se estimará en base en los costos de los recursos tecnológicos, humanos, financieros y técnicos requeridos. Se detallarán los costos de cada elemento y se asignará un presupuesto adecuado para cada partida.

**Tabla 3. Presupuesto.**

<b>Presupuesto</b>				
<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Equipos de proyección	Alquiler de computadoras, proyectores y pantallas para las sesiones de capacitación	50 000	1	50 000
Almuerzo, refrigerios y café	Compra de alimento para los 2 días de capacitación	10 000	10	100 000
Materiales didácticos	Impresión de manuales y material didáctico para los participantes	400	30	12 000
Honorarios de capacitadores	Pago a los expertos en legislación fiscal y facilitadores	22 695,71	15	340 435,60
Lugar de capacitación	Alquiler del lugar de capacitación	0	1	0
Certificados	Se le entregara un certificado de participación	500	15	7500
Otros gastos administrativos	Costos administrativos y logísticos adicionales	50 000	1	50 000
<b>Total</b>				<b>559 935,60</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Cronograma de la actividad:**
  - Mes 1:
    - Semana 1: Preparación y planificación.

→ Semana 2: La segunda semana del programa de capacitación estará dedicada a realizar una prueba piloto del contenido y la metodología del programa. Esta fase es fundamental para identificar posibles áreas de mejora y realizar ajustes antes de implementar el programa a gran escala.

→ Semana 3: Sesión de capacitación para funcionarios municipales.

**Tabla 4. Día 1.**

<b>Hora de entrada</b>	<b>Tema</b>	<b>Duración</b>	<b>Hora de almuerzo</b>	<b>Actividad</b>
9:00	Bienvenida, motivación e introducción del tema	0:30		Recepción de participantes
9:30	Legislación fiscal local y nacional	1:30		Presentación y discusión del tema.
11:00	Pausa para refrigerio	0:15	11:15	Descanso y refrigerio.
11:15	Procedimientos de recaudación de impuestos	1:30		Presentación y actividades prácticas.
12:45	Almuerzo	1:00		Descanso y almuerzo.
13:45	Reglamento para el procedimiento de cobro administrativo judicial y extrajudicial de la municipalidad	1:30		Presentación y ejercicios de comunicación.
15:15	Pausa para café	0:15	15:30	Descanso y café.
15:30	Tipos de impuestos	1:30		Presentación y discusión del tema.
17:00	Evaluación del día	0:30		Pruebas de conocimiento y cierre del día.

Fuente: Elaboración propia

→ Semana 4: Sesión de capacitación para funcionarios municipales

**Tabla 5. Día 2.**

<b>Hora de entrada</b>	<b>Tema</b>	<b>Duración</b>	<b>Hora de almuerzo</b>	<b>Actividad</b>
9:00	Bienvenida, motivación e introducción del tema	0:30		Recepción de participantes.
9:30	Atención al cliente	1:30		Presentación y actividades prácticas.
11:00	Pausa para refrigerio	0:15	11:15	Descanso y refrigerio.
11:15	Comunicación efectiva	1:30		Presentación y actividades prácticas.
12:45	Almuerzo	1:00		Descanso y almuerzo.
13:45	Beneficios y desventajas de la recaudación de Impuestos	1:30		Presentación.
15:15	Pausa para café	0:15	15:30	Descanso y café.
15:30	Obligaciones fiscales	1:30		Presentación y discusión del tema.
17:00	Evaluación del día y entrega de certificado de participación	0:30		Pruebas de conocimiento y cierre del día.

Fuente: Elaboración propia

- **Evaluaciones:**

- Evaluación inicial:

- Pruebas de conocimiento: Se llevarán a cabo pruebas de conocimiento antes del inicio del programa de capacitación para evaluar el nivel de comprensión inicial de los participantes de los temas relevantes. Para evaluar el conocimiento teórico y la capacidad para aplicar ideas en situaciones reales, estas pruebas pueden incluir preguntas de opción múltiple, ejercicios prácticos o estudios de caso. El resultado de esta evaluación permitirá ajustar el contenido del programa en función de las fortalezas y debilidades de los participantes.

- Evaluación proceso:

- Evaluación continua durante las sesiones de capacitación: Durante todo el programa, se realizarán evaluaciones continuas para monitorear el progreso de los participantes y garantizar que comprendan los temas presentados. Las preguntas breves, las discusiones en grupo, las actividades prácticas y la retroalimentación verbal pueden ser parte de estas evaluaciones. Durante las sesiones de capacitación, se proporcionará retroalimentación inmediata para corregir malentendidos, reforzar conceptos clave y abordar cualquier duda o inquietud que surja.

- Evaluación final:

- Pruebas de conocimiento y encuestas de satisfacción: Después del programa de capacitación, se llevarán a cabo pruebas de conocimiento para evaluar el nivel de comprensión que los participantes han adquirido durante todo el curso. Estas pruebas pueden ser similares a las pruebas iniciales, pero pueden incluir preguntas

más complejas o avanzadas para evaluar el progreso. Además, se les pedirá a los participantes que completen encuestas de satisfacción para recopilar comentarios sobre diferentes aspectos del programa, como la calidad del contenido, la efectividad de los instructores, la utilidad de las actividades prácticas y la organización general del programa. Para futuras ediciones, esta evaluación final permitirá evaluar el éxito del programa de capacitación.

- **Acciones de seguimiento:**

- Evaluación del desempeño de los funcionarios en la aplicación de los conocimientos adquiridos: Se pueden realizar evaluaciones regulares para evaluar el desempeño de los funcionarios y evaluar su capacidad para aplicar lo que han aprendido en su trabajo diario. Esto puede incluir observaciones directas de su desempeño en situaciones reales, análisis de casos prácticos, revisiones de documentos de recaudación de impuestos y comentarios de colegas y supervisores. Además, para evaluar de manera objetiva su desempeño, se pueden establecer indicadores clave de desempeño relacionados con la eficiencia en la gestión fiscal, la precisión en la aplicación de la legislación tributaria y la satisfacción del cliente.
- Reuniones de retroalimentación con los participantes para recopilar comentarios y sugerencias de mejora: Estas reuniones se llevarán a cabo con frecuencia para obtener comentarios directos de los participantes sobre su experiencia con el programa de capacitación. Se proporcionará un espacio seguro y abierto donde los participantes puedan expresar sus opiniones, comentarios y sugerencias para mejorar el contenido, la metodología, los facilitadores y la organización del programa. El contenido del programa se adaptará a las necesidades específicas de los participantes a partir de los comentarios

recopilados, lo que ayudará a garantizar que el programa de capacitación en recaudación de impuestos sea efectivo y de relevancia continua.

- **Recomendaciones:**

- Recomendación:

- Se recomienda mantener una agenda regular de programas de capacitación para garantizar que tanto el personal municipal como los contribuyentes estén al tanto de los últimos desarrollos en materia de recaudación de impuestos. Esto ayudará a mantener actualizados los conocimientos y habilidades necesarios para una gestión fiscal eficiente y promoverá el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias
- Se recomienda explorar y adoptar tecnologías innovadoras que puedan mejorar la gestión fiscal y la experiencia del usuario tanto para funcionarios como para contribuyentes. Al integrar estas tecnologías, se facilitará el acceso a la información, se agilizarán los procesos de recaudación y se promoverá una interacción más eficiente y transparente entre la municipalidad y los contribuyentes.
- Después de la capacitación, recomiendo brindar seguimiento y apoyo continuo para garantizar que los conocimientos y habilidades adquiridos se utilicen de manera efectiva. Esto podría incluir sesiones de entrenamiento, materiales de referencia y acceso a recursos en línea adicionales.


### **5.3.2 Propuesta de un procedimiento de control interno para la Municipalidad de Atenas**

Para garantizar la eficiencia, transparencia y legalidad en la gestión de una municipalidad en Atenas, es necesario establecer un sólido procedimiento de control interno. Este proceso se ajusta a las necesidades particulares de la municipalidad en función de su tamaño, áreas de actividad y riesgos asociados. Incluye la creación y revisión regular de políticas y

procedimientos internos para asegurarse de que todos los empleados estén familiarizados con las normativas y responsabilidades correspondientes.

Mientras que los controles de autorización y aprobación garantizan que todas las transacciones sean debidamente autorizadas y registradas, la segregación adecuada de funciones ayuda a prevenir el fraude y el error al dividir las responsabilidades entre diferentes empleados. Además, se toman medidas de seguridad física y lógica para proteger los bienes del ayuntamiento, y se realizan auditorías internas y externas para evaluar la eficacia de los controles y asegurarse de que se cumplan las leyes y regulaciones aplicables.

La administración juega un papel importante en el éxito del procedimiento de control interno, demostrando un compromiso continuo con su implementación y mantenimiento. Al liderar el proceso y asignar recursos adecuados, la administración fomenta una cultura organizacional que valora la integridad, la responsabilidad y la transparencia en la gestión de los recursos públicos. En última instancia, este procedimiento de control interno fortalece la gobernabilidad local, promueve el desarrollo sostenible y genera confianza en el gobierno municipal entre los ciudadanos de Atenas.

	<b>Municipalidad de Atenas</b>	
	<b>Área de Control Interno</b>	
	Nombre del procedimiento: <b>Procedimiento de Control Interno para la Municipalidad en Atenas</b>	
	<b>Aprobado por:</b>	Versión:1

- Objetivo: Garantizar la eficiencia, transparencia y legalidad en la gestión de recursos y procesos dentro de la Municipalidad de Atenas por medio de procedimiento de control interno para la Municipalidad de Atenas.

– Responsabilidades:

→ Consejo:

- Designar a un funcionario responsable del control interno.
- Revisar y aprobar informes de control interno periódicos.

→ Funcionario de control interno:

- Planificar, coordinar y ejecutar actividades de control interno.
- Identificar riesgos y vulnerabilidades en los procesos y procedimientos.
- Recopilar, analizar y reportar hallazgos de control interno.
- Proponer mejoras en los controles existentes.

→ Departamentos y funcionarios municipales:

- Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos.

- Cooperar con el funcionario de control interno proporcionando acceso a información y documentación relevante.

– Procedimiento:

→ Evaluación de riesgos:

- Realizar una evaluación de riesgos periódica para identificar áreas de mayor vulnerabilidad y priorizar los esfuerzos de control interno.

→ Diseño de controles:

- Desarrollar políticas y procedimientos claros y detallados para cada área funcional.
- Establecer controles preventivos, detectivos y correctivos según sea necesario para mitigar los riesgos identificados.

→ Implementación de controles:

- Comunicar los controles y procedimientos a todos los empleados relevantes.
- Proporcionar capacitación adecuada sobre el cumplimiento de los controles internos.

→ Monitoreo continuo:

- Realizar revisiones periódicas de los controles para garantizar su efectividad y relevancia.
- Investigar cualquier desviación o anomalía identificada durante el monitoreo.

→ Reporte y comunicación:

- El funcionario de control interno deberá preparar informes periódicos que resuman los hallazgos y recomendaciones. % de morosidad y conciliar con presupuesto
- Presentar informes al alcalde/a y a los departamentos pertinentes para su revisión y acción.

→ Acción correctiva:

- Implementar medidas correctivas inmediatas para abordar deficiencias identificadas en los controles.
- Realizar un seguimiento para garantizar la efectividad de las acciones correctivas.

→ Auditoría independiente:

- Realizar auditorías internas periódicas o contratar servicios de auditoría externa para evaluar la eficacia del control interno y garantizar el cumplimiento normativo.

– Documentación:

→ Mantener registros detallados de todas las actividades de control interno, incluyendo evaluaciones de riesgos, políticas y procedimientos, informes de hallazgos y acciones correctivas.

- Áreas en las que control interno se va a enfocar en asegurar la eficiencia operativa, la integridad financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes:

→ Establecimiento de políticas y procedimientos:

- Documentar claramente todas las políticas y procedimientos en manuales accesibles a todos los empleados relevantes.

→ Segregación de funciones:

- Dividir las responsabilidades entre diferentes empleados para evitar la concentración de poder y prevenir el fraude o el error.

→ Autorización y aprobación:

- Establecer un sistema de autorización claro para todas las transacciones financieras y operativas.
- Las transacciones deben ser aprobadas por empleados con el nivel adecuado de autoridad, y las autorizaciones deben ser documentadas.

→ Registro y reporte:

- Mantener registros precisos y detallados de todas las transacciones financieras y operativas.
- Implementar un sistema de reporte regular que informe a la administración sobre el estado financiero y operativo de la municipalidad.

→ Seguimiento y reconciliación:

- Realizar reconciliaciones periódicas entre los registros financieros y operativos para identificar discrepancias y errores.
- Establecer un proceso de seguimiento para abordar y corregir cualquier discrepancia o error encontrado durante las reconciliaciones.

→ Seguridad de activos:

- Implementar medidas de seguridad física y lógica para proteger los activos de la municipalidad, incluyendo instalaciones, equipos, datos y recursos financieros.
- Realizar inventarios periódicos de activos para verificar su existencia y condición.

→ Evaluación de riesgos y cumplimiento:

- Realizar evaluaciones periódicas de riesgos para identificar áreas de vulnerabilidad y establecer medidas de control adecuadas.
- Garantizar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables a la municipalidad.

→ Capacitación:

- Proporcionar capacitación regular a todos los empleados sobre el “Reglamento para el procedimiento de cobro administrativo judicial y extrajudicial de la Municipalidad de Atenas”
- Fomentar una cultura organizacional que promueva la integridad, la responsabilidad y la transparencia.

→ Auditoría interna:

- Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la efectividad de los controles internos y recomendar mejoras.

→ Mejora continua:

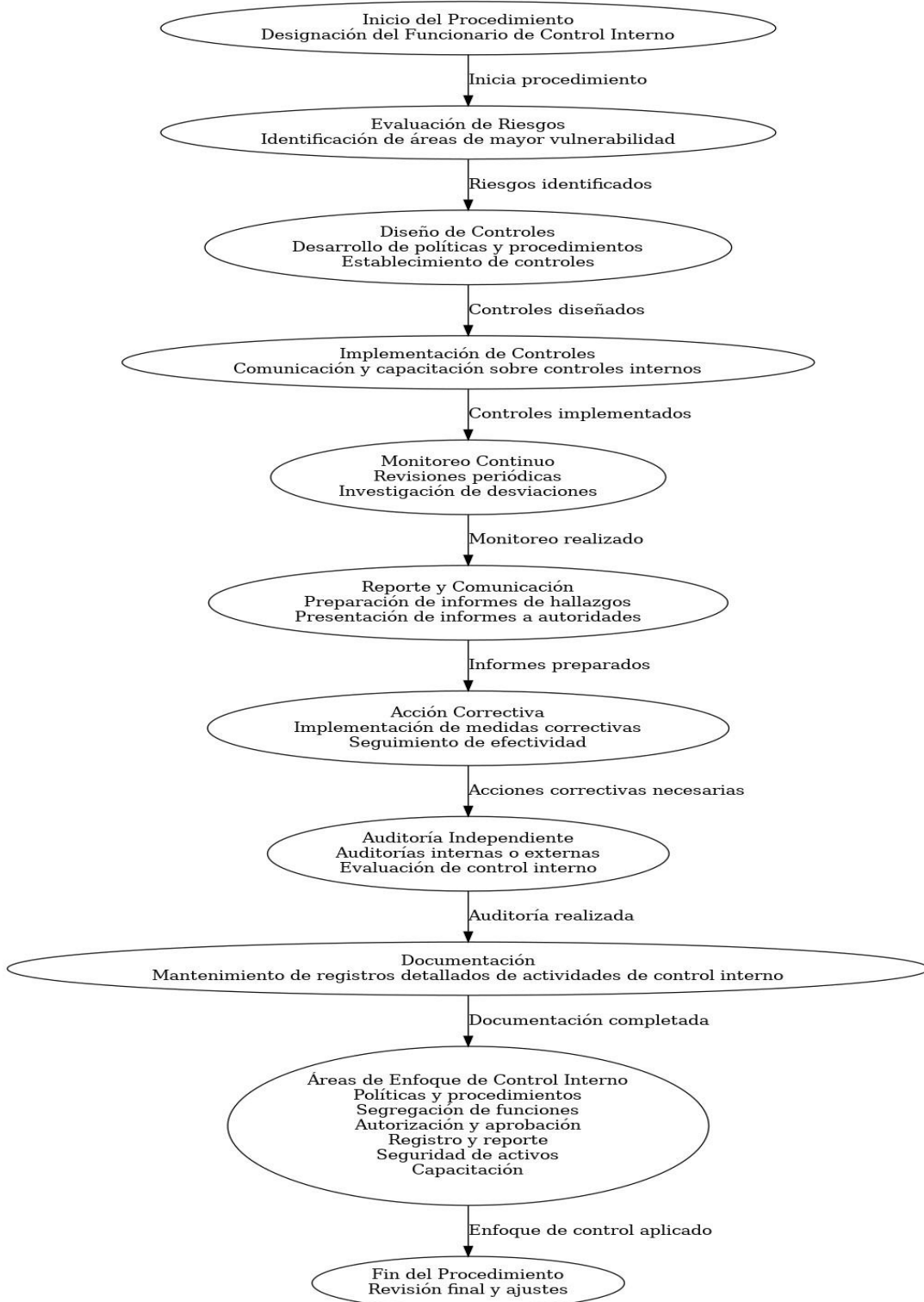
- Establecer un proceso formal para revisar y mejorar continuamente los controles internos en respuesta a cambios en el entorno operativo o en las necesidades de la municipalidad.

Este proceso de control interno proporciona una base que se puede adaptar y personalizar para satisfacer las necesidades y circunstancias particulares de la Municipalidad de Atenas. Para garantizar la gestión transparente y eficiente de los recursos municipales, la administración debe comprometerse con la creación y el mantenimiento de un sistema de control interno eficiente. Para un mayor control interno, se elaboró un manual destinado a ayudar a la Municipalidad de Atenas a fortalecer el control en el área de recaudación de impuestos. En este documento, se estableció que los aspectos técnicos, legales y financieros deben ser editados y ajustados conforme a las necesidades específicas de la Municipalidad de Atenas.

El flujograma de gestión de control interno de la Municipalidad de Atenas describe un conjunto organizado de procesos y responsabilidades diseñados para garantizar que el manejo de los recursos municipales sea eficiente, transparente y conforme a la legalidad. Este proceso inicia con la evaluación de riesgos e identificación de áreas vulnerables que requieren mayor atención. Posteriormente, se desarrollan e implementan controles, los cuales incluyen políticas claras y la capacitación adecuada del personal.

El flujograma enfatiza la importancia del monitoreo continuo y de auditorías independientes para asegurar que los controles se ejecuten de manera efectiva y que se cumplan las normativas vigentes. Asimismo, se incluye la documentación detallada de todas las acciones de control interno, junto con las medidas correctivas implementadas para subsanar cualquier deficiencia detectada. Finalmente, el proceso se orienta hacia la mejora continua, adaptando los

controles a las necesidades cambiantes de la municipalidad y fomentando una cultura de integridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización.



## Referencias bibliográficas

Actualice.com. (23 de julio de 2021). *Actualice Control Interno*.

<https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2023). *Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*. Oas.org.

[https://www.oas.org/juridico/spanish/cr\\_res5.htm#:~:text=El %20Sistema %20de %20Administraci %C3 %B3n %20Financiera,evaluaci %C3 %B3n %20de %20sus %20recursos %20financieros](https://www.oas.org/juridico/spanish/cr_res5.htm#:~:text=El%20Sistema%20de%20Administraci%C3%B3n%20Financiera,evaluaci%C3%B3n%20de%20sus%20recursos%20financieros)

Bernal, C. A. (2008). *Metodología de la Investigación*.

Brachfield, P. (2020). *Las causas principales por las que existen morosos*. Credit y Risk

Consultants. <https://perebrachfield.com/blog/noticias-e-informaciones/las-causas-principales-por-las-que-existen-morosos-2/#:~:text=L%20causa%20m%C3%A1s%20frecuente%20es,de%20los%20%20ingresos%20de%20%20explotaci%20%C3%20%B3n.&text=El%20deudor%20est%C3%A1%20atravesando%20unas,de%20un%20competidor%20extranjero%20etc%C3%A9tera>

Camargo, A. (24 de marzo de 2021). *Auditool.es*. Red Global de Conocimientos en

Auditoría y Control Interno. <https://www.auditool.org/blog/auditoría-externa/como-evaluar-el-control-interno-de-una-organizacion>

Consejo de Salvador (2024). *Conoce cuáles son los tipos de delitos financieros más*

*comunes*. <https://elconsejosalvador.com/conoce-cuales-son-los-tipos-de-delitos-financieros-mas-comunes/>

- De la Lama Zubiràn, P. (2022). Los instrumentos de la investigación. *Horizontes de la Ciencia*, 22.
- Lara, E., Brucil, G., y Saráuz, V. (2019). *Auditoría financiera*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- López, D. (2020). *Obligación tributaria. Definición, qué es y concepto*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/obligacion-tributaria.html>
- Mata, J. (2019). *Profundidad o alcance de los estudios cuantitativos*.  
<https://investigaliacr.com/investigacion/profundidad-o-alcance-de-los-estudios-cuantitativos/>
- Municipalidad de Atenas. (09 de mayo de 2024). *Historia de Atenas*.  
[https://www.atenasmuni.go.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=40&Itemid=298](https://www.atenasmuni.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=298)
- Municipalidad de Atenas. (09 de mayo de 2024). *Visión y misión de la Municipalidad de Atenas*.  
[https://www.atenasmuni.go.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=302](https://www.atenasmuni.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=302)
- Nieto, E. (2018). *Tipos de investigación*. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Parra, A. (2023). *Investigación*. Quieston Pro.
- Pedrosa, S. (2020). *Morosidad. Definición, qué es y concepto*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>
- Pérez, D. (21 de octubre de 2022). *Chipax Finanzas*. <https://www.chipax.com/blog/que-es-gestion-financiera-como-aplicarla/>

Primarias, F. (2017). *Fuentes de información* (Universidad de Sonora).

<https://www.conricyt.mx/files/estadisticas/estadisticas-uso-2016.pdf>

Promedio, P. (26 de mayo de 2020). *Pepe Pormedio Finanzas*.

<https://www.barymont.com/blog/educacion-financiera/que-es-la-gestion-financiera-guia-para-principiantes#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20financiera%20es%20un%20procedimiento%20cuya%20finalidad%20es%20analizar,%20A%20mbito%20de%20aplicaci%C3%B3n%20o%20uso>

Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la Lengua Española RAE*. Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/>

Redondo Durán, R., Llopart Pérez, X., y Durán Juvé, D. (1996). *Auditoría de gestión*.

Roldán, P. (2020). *Impuesto. Definición, qué es y concepto*. Economipedia.

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

Suárez, H. (2023). *Experto Universitario*.

Torres, C. J. (s.f.). *Métodos de evaluación del sistema de control interno*. Los Ángeles de Chimbote: Facultad de Ciencias Contables y Financieras Escuela Profesional de Contabilidad.

Unión Nacional de Gobiernos Locales. (2017). *Trabajando por ustedes*. Unión Nacional de Gobiernos Locales.

<https://www.ungl.or.cr/index.php/conozcanos/aqu%C3%AD-estamos/campa%C3%B1a-trabajando-por-ustedes#:~:text=Algunas%20de%20las%20funciones%20de,ornato%2C%20aseo%20e%20higiene%20municipal>

Westreicher, G. (2020). *Tributación*. Economipedia.

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

# **Anexos**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**SEDE DE ATENAS**

**TESIS EN LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**ENTREVISTA TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE**

**ATENAS**

---

**TEMA: AUDITORIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA  
IDENTIFICAR CAUSAS Y PROPONER SOLUCIONES ANTE LA  
MOROSIDAD EN LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA**

---

**MUNICIPALIDAD DE ATENAS**

**APLICADO POR: \_\_\_\_\_**

**FECHA: \_\_\_\_\_**

<p>¿Cómo describiría actualmente la situación de morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas?</p>
<p>¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la municipalidad en cuanto al manejo de la morosidad en el pago de impuestos?</p>
<p>¿Cuáles son los procedimientos de recaudación de impuestos que ustedes utilizan aquí? ¿Son buenos, se pueden mejorar?</p>
<p>¿Para usted cómo es el control interno de la Municipalidad? ¿En el área de recaudación de impuestos tiene algún control interno?</p>
<p>¿Cuáles son las áreas críticas que podrían beneficiarse de un mejor control interno en el proceso de recaudación de impuestos?</p>
<p>¿Considera que los procedimientos de control interno son los adecuados para el objetivo de la Municipalidad? ¿O falta realizar una actualización de los procedimientos internos?</p>
<p>¿Ustedes tiene un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos?</p>
<p>¿Tienen un programa de capacitación para impactar positivamente en la conciencia y comprensión de la población sobre el pago de impuestos?</p>
<p>¿Estarían dispuestos a contratar un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos y de una mejora continua</p>
<p>¿Ustedes tiene auditoría de gestión enfocada en el área de recaudación de impuestos y morosidad?</p>
<p>De acuerdo con los hallazgos de auditoría, ¿se considera que se ha presentado una mejora en el área de recaudación de impuestos?</p>

# UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

## SEDE DE ATENAS

### TESIS EN LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

#### ENTREVISTA CONTRIBUYENTES

---

**TEMA: AUDITORIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA IDENTIFICAR CAUSAS Y PROPONER SOLUCIONES ANTE LA MOROSIDAD EN LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA**

---

**MUNICIPALIDAD DE ATENAS**

**APLICADO POR:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

¿Qué opina usted sobre cómo se invierte los recursos de la recaudación de los impuestos de la Municipalidad de Atenas? ¿Cree que hacen una buena inversión de los recursos?
---

¿Considera que el monto a pagar de los impuestos es muy alto y es muy poca la inversión que hacen para el cantón de Atenas?
---

¿En su opinión en qué cree que debería invertir el dinero de la recaudación de impuestos la Municipalidad de Atenas?
--

¿Para usted es confiable y transparente como se manejan los fondos de la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas?
--

¿Cuáles son las razones que desmotivan a usted al pago de impuestos?
--

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**SEDE DE ATENAS**

**TESIS EN LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**CUESTIONARIO TRABAJO DE LA MUNICIPALIDAD DE ATENAS**

---

**TEMA: AUDITORIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA IDENTIFICAR  
CAUSAS Y PROPONER SOLUCIONES ANTE LA MOROSIDAD EN LA  
RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE ATENAS**

---

**APLICADO POR:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Marque con una (X) la respuesta correcta.

1. ¿Opina que la morosidad de los contribuyentes juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad de Atenas?

Sí ( )

No ( )

2. ¿Cómo está el nivel de morosidad en la Municipalidad de Atenas?

Muy alto ( )

Medio ( )

Alto ( )

Bajo ( )

3. De acuerdo con su opinión, ¿cuáles son los principales motivos por los que los ciudadanos no pagan a tiempo o del todo no pagan los impuestos?

Falta de Conocimiento ( )

Problemas económicos ( )

Fallas en el portal para pagar ( )

Falta de interés ( )

4. ¿Los procedimientos que maneja la Municipalidad de Atenas son eficientes para la recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

5. ¿Ha observado cambios significativos en los procedimientos de recaudación en los últimos años?

Sí ( )

No ( )

6. ¿Cree que la eficiencia en la recaudación de impuestos es una prioridad para la Municipalidad?

Sí ( )

No ( )

7. ¿Existe un proceso claro y eficiente para la reconciliación de pagos de impuestos?

Sí ( )

No ( )

8. ¿Se han implementado medidas para agilizar la atención a los contribuyentes en las oficinas municipales?

Sí ( )

No ( )

9. ¿Existe una cultura organizativa que promueva la importancia del control interno y la rendición de cuentas en el área de recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

10. ¿Cuenta la Municipalidad de Atenas con un procedimiento de control interno para la mejora de los procesos de prevención y gestión administrativa?

Sí ( )

No ( )

11. ¿Existe un registro detallado de los procesos y controles internos implementados en el área de recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

12. ¿Se han identificado áreas específicas de riesgo que requieren controles internos adicionales o mejorados?

Sí ( )

No ( )

13. ¿Se han identificado y documentado claramente los riesgos potenciales de fraude o corrupción en el proceso de recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

14. ¿Se lleva a cabo una revisión independiente o auditoría interna para evaluar la integridad y confiabilidad de los datos financieros relacionados con la recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

15. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del tiempo y recursos requeridos para llevar a cabo el proceso de recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

16. ¿Se ha identificado alguna problemática recurrente o tendencia preocupante en el proceso de recaudación que requiera atención preventiva?

Sí ( )

No ( )

17. ¿Cree que la gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente?

Sí ( )

No ( )

18. ¿Se están siguiendo todas las regulaciones y leyes fiscales aplicables en el proceso de recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

19. ¿Se cuenta con procedimientos claros para la documentación y archivo de información relevante, como declaraciones fiscales, recibos y comprobantes de pago?

Sí ( )

No ( )

20. ¿Está familiarizado con los objetivos principales de la municipalidad en que utiliza los recursos de la recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

21. ¿Cree que el proceso de recaudación se lleva a cabo de manera efectiva?

Sí ( )

No ( )

22. ¿Para usted la municipalidad debe implementar un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

23. ¿Estaría dispuesto a llevar una un programa de capacitación en el área de recaudación de impuestos?

Sí ( )

No ( )

24. ¿La Municipalidad de Atenas cuenta con programas de descuentos o exenciones fiscales para los contribuyentes para tener menos morosidad?

Sí ( )

No ( )

25. ¿La Municipalidad ofrece asesoramiento sobre los procedimientos de presentación de declaraciones de impuestos?

Sí ( )

No ( )

26. ¿La Municipalidad de Atenas alguna vez pensado en implementar una auditoría de gestión?

Sí ( )

No ( )

**Muchas gracias por tus respuestas**

**¡Que tenga un buen día!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**SEDE DE ATENAS**

**TESIS EN LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**CUESTIONARIO DE CONTRIBUYENTES**

---

**TEMA: AUDITORIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA IDENTIFICAR  
CAUSAS Y PROPONER SOLUCIONES ANTE LA MOROSIDAD EN LA  
RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE ATENAS**

---

**APLICADO POR:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Marque con una (X) la respuesta correcta.

27. ¿Considera que las razones principales que motivan a los contribuyentes a no cumplir con la obligación tributaria son de naturaleza económica?

Sí ( )

No ( )

28. ¿Cree usted que los procedimientos de recaudación de impuestos dan confianza a la ciudadanía para que cumplan con la obligación tributarias?

Sí ( )

No ( )

29. ¿La municipalidad cuenta con algún sistema de pago de impuestos que facilite a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?

Sí ( )

No ( )

30. De acuerdo con su opinión, ¿cuáles son los principales motivos por los que los ciudadanos no pagan a tiempo o del todo no pagan los impuestos?

Falta de conocimiento ( )

Problemas económicos ( )

Falata a la hora de pagar ( )

Falta de interés ( )

31. ¿Conoce los pasos clave en el proceso de recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas?

Sí ( )

No ( )

32. ¿Para usted la Municipalidad de Atenas brinda la información necesaria para que la gente se encuentre informada?

Sí ( )

No ( )

N/R ( )

33. ¿Cree que la gestión administrativa en la recaudación de impuestos es transparente?

Sí ( )

No ( )

34. ¿Los contribuyentes reciben recordatorios claros sobre las fechas límite de pago de impuestos?

Sí ( )

No ( )

35. ¿La Municipalidad realiza un comunicado a los contribuyentes sobre regulaciones fiscales nuevas?

Sí ( )

No ( )

36. ¿Ha recibido el apoyo necesario por parte de la Municipalidad al presentar sus declaraciones de impuestos?

Sí ( )

No ( )

37. ¿Encuentra accesible los canales de comunicación para realizar consultas sobre sus obligaciones tributarias?

Sí ( )

No ( )

38. ¿Considera que la información sobre las consecuencias del incumplimiento de impuestos está comunicada adecuadamente?

Sí ( )

No ( )

39. ¿Considera que los plazos de pago de impuestos son razonables y convenientes?

Sí ( )

No ( )

40. ¿Se encuentra satisfecho con la claridad de la información proporcionada sobre los impuestos municipales?

Sí ( )

No ( )

41. ¿Se considera lo suficientemente informado sobre los diferentes tipos de impuestos municipales y sus respectivos procedimientos de pago?

Sí ( )

No ( )

42. ¿Considera que los servicios y beneficios ofrecidos por la Municipalidad justifican los impuestos que debe pagar?

Sí ( )

No ( )

43. ¿Ha experimentado dificultades al realizar el pago de impuestos a través de los canales disponibles?

Sí ( )

No ( )

44. ¿Cree que la Municipalidad podría mejorar la forma en que se comunican los cambios en las regulaciones fiscales?

Sí ( )

No ( )

45. ¿Estaría dispuesto a participar en actividades de consulta para mejorar el sistema de recaudación de impuestos municipales?

Sí ( )

No ( )

**Muchas gracias por tus respuestas**

**Que tenga un buen día**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**SEDE DE ATENAS**

**TESIS EN LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**GUIA DE OBSERVACION**

---

**TEMA: AUDITORIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA IDENTIFICAR CAUSAS Y PROPONER SOLUCIONES ANTE LA MOROSIDAD EN LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE ATENAS**


---

**APLICADO POR:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

<b>PREGUNTA</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
¿Se realizan inspecciones periódicas a los contribuyentes para verificar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?		
¿Se lleva a cabo un registro detallado de las inspecciones realizadas y los hallazgos encontrados?		
¿Existe un protocolo claro para la identificación de posibles irregularidades en la declaración de impuestos?		
¿Existe un procedimiento de seguimiento para notificar a los contribuyentes sobre los pagos pendientes?		
¿Se brinda asesoría o apoyo a los contribuyentes que presentan dificultades para realizar sus pagos?		
¿Se utiliza algún sistema automatizado para el seguimiento de los pagos pendientes?		

¿Se cuenta con un registro actualizado de los contribuyentes morosos y el estado de sus obligaciones fiscales?		
¿Se aplican medidas específicas para abordar la morosidad, como planes de pago o acuerdos de refinanciamiento?		
¿Existe un seguimiento periódico del estado de las obligaciones fiscales pendientes?		
¿Se utilizan múltiples canales de comunicación para notificar a los contribuyentes sobre cambios en las regulaciones fiscales o vencimientos de pagos?		
¿La información proporcionada en las notificaciones es clara, comprensible y completa?		
¿Hay un proceso documentado para el envío y registro de notificaciones a los contribuyentes?		

	<b>COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA</b>			<b>Código:</b> <b>THPMCPA-14-2021</b>
	<b>Nombre del Documento:</b> Tarifas de Honorarios Profesionales Mínimos de los Contadores Públicos Autorizados			<b>Página N°:</b> <b>6 de 11</b>
	<b>Aprobado por:</b> Junta Directiva	<b>Sesión N°:</b> SO.19-2021	<b>Acuerdo N°:</b> 463-9-2021	<b>Fecha:</b> 14/09/2021

de determinar si la auditoría convenida requiere emplear más horas del mínimo establecido en el presente inciso; en cuyo caso dichas horas serán cobradas, al menos, según la tarifa por hora profesional que corresponde a ¢22.695,71 (veintidós mil seiscientos noventa y cinco colones con setenta y un céntimos).

Cuando la contratación abarque en el mismo momento y acto de la contratación, el emitir una opinión sobre estados financieros de periodos anteriores y concluidos a la fecha de la contratación, el monto mínimo por cada periodo es un 80% de la tarifa mínima por cada periodo contable auditado.

**II) Honorarios mínimos de Asesoría y Consultoría Financiera, Fiscal, Contable y afines:** Se aplicará una tarifa mínima de ¢22.695,71 (veintidós mil seiscientos noventa y cinco colones con setenta y un céntimos) por hora profesional.

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica

San José, 20 de noviembre de 2024

Señores

Contaduría Pública

Universidad Técnica Nacional

Sede Regional de Atenas

Estimados señores:

He revisado y corregido en todos los extremos filológicos: la redacción, la ortografía, la puntuación, la morfología, la sintaxis y los vicios del trabajo titulado **“Auditoría de gestión administrativa para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas”**, presentado por Sebastián de Jesús González León.

Con las correcciones y recomendaciones aplicadas en este trabajo de investigación, es un documento con valor filológico y cumple con los requisitos necesarios para ser presentado ante las autoridades universitarias correspondientes.

Atentamente,

MARGARITA  
SIRLENE CHAVES  
BONILLA (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MARGARITA  
SIRLENE CHAVES  
BONILLA (FIRMA)  
Fecha: 2024.11.20  
20:49:11 -0500

---

M.Sc. Margarita Sirlene Chaves Bonilla

Filóloga

Cédula 2 0717 0620

Carné 83791 (COLYPRO)

Atenas, 7 de noviembre del 2024

Señor  
Oscar Mario Rojas Rodríguez  
Director  
Carrera Contabilidad y Finanzas / Contaduría Pública  
Universidad Técnica Nacional Sede Atenas

Ref. Visto bueno de conclusión del TFG por el Comité Asesor

Estimado señor:

Mediante la presente, nosotros Geovanny Esquivel Alfaro con número de cédula de identidad 401500610, German Antonio Picado García con número de cédula de identidad 900730452 y Edgar Solano Gamboa con número de cédula de identidad 107780395, responsables de acompañar a los estudiante Sebastián de Jesús González León, en la elaboración del Trabajo Final de Graduación: "Auditoria de gestión administrativa para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas", le informamos que este ha sido concluido a satisfacción.

Por lo anterior, damos el visto bueno para que se continúe con lo que corresponde.

Sin otro particular, suscribimos atentamente

GEOVANNY  
EDUARDO  
ESQUIVEL  
ALFARO (FIRMA)  
Geovanny Esquivel Alfaro  
401500610

Firmado digitalmente  
por GEOVANNY  
EDUARDO ESQUIVEL  
ALFARO (FIRMA)  
Fecha: 2024.11.20  
13:15:23 -05'00'

GERMAN  
ANTONIO PICADO  
GARCIA (FIRMA)  
German Antonio Picado García  
900730452

Firmado digitalmente  
por GERMAN ANTONIO  
PICADO GARCIA (FIRMA)  
Fecha: 2024.11.07  
16:04:31 -05'00'

EDGAR ANTONIO DE LOS ANGELES SOLANO GAMBOA (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-0778-0395.  
Fecha declarada: 08/11/2024 09:54:45 AM  
Esta es una representación gráfica únicamente,  
verifique la validez de la firma.  
Edgar Antonio de los Ángeles Solano Gamboa  
107780395

**Anexo III**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES  
DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**(Trabajo Individual)**

Ciudad, Atenas

Fecha. Jueves 12 de diciembre del 2024

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación. Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos  
Digitales

Estimados señores/as:

Yo Sebastián de Jesús González León portador (a) de la cédula de identidad número 117800238.

En mi calidad de autor (a) del trabajo de graduación titulada: Auditoría de gestión administrativa para identificar causas y proponer soluciones ante la morosidad en la recaudación de impuestos en la Municipalidad de Atenas

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 30/11/2024, autorizo a la Universidad Técnica Nacional, sede Atenas, para que mi trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

**Autorizo**  
**Ver capítulo V, disposiciones finales, artículo 41 (O aquel que refiera a derechos patrimoniales)**

<b>Marque con una X o un ✓</b>	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca.	X
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X
Consulta electrónica con texto protegido	X
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN, con una cantidad de 200 a 500 palabras	X

Por otra parte, declaro que el trabajo que aquí presento es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma personal, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizo que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Consciente de que las autorizaciones no reprimen mis derechos patrimoniales como autor del trabajo. Confío en la que Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar mis derechos de propiedad intelectual.

Firma del estudiante: Sebastian Gonzalez L.

Cédula: 117800238

Día: Jueves 12 de diciembre del 2024