

SESIÓN NO. 54
EXTRAORDINARIA
08/01/2025

Sesión Extraordinaria N°54 celebrada por el Concejo Municipal de Atenas, el miércoles ocho de enero del año dos mil veinticinco, al ser las diecisiete horas con cinco minutos, en el Salón de sesiones de la Municipalidad de Atenas, con la siguiente asistencia:

REGIDORES PROPIETARIOS:

ROY ARIAS ROJAS **PRESIDENTE**
ANA LUCRECIA ARGUELLO DELGADO
EVANS ARGUEDAS VALERIO
YOJANA AGUILAR SUÁREZ
ISSAC ORTIZ NUÑEZ

REGIDORES SUPLENTE:

GLENDIA RODRIGUEZ CHAVES
CARLOS LUIS ALVARADO VARGAS
JUDITH VIQUEZ ZÚÑIGA
SEBASTIAN VIQUEZ SANABRIA

SÍNDICOS PROPIETARIOS:

ANA MARCELA VILLAREAL CALDERÓN
LUIS GERARDO CAMPOS RODRÍGUEZ
MARÍA MAYELA SÁENZ ROJAS
LUIS ALBERTO RAMIREZ
CARLOS EDUARDO MADRIGAL FERNÁNDEZ
ARIAM MARIA ARCE PORRAS
DAGOBERTO GUERRERO ARIAS

SÍNDICOS SUPLENTE

JORGE RAFAEL RAMÍREZ RODRÍGUEZ
SONIA MARIA MARIN GONZÁLEZ
JORGE LUIS CASTRO IRANDA
MARÍA DEL CARMEN AGUILAR MONDRAGÓN
DANICIO CEDEÑO BARRANTES
STEPHANIE DE LOS ANGELES SALAZAR GARCIA

ALCALDE: MÁXIMO CHAVES OVARES

VICEALCALDESA: MARTA LUZ CASTRO CAMPOS

SECRETARIA CONCEJO: MARJORIE MEJIAS VILLEGAS

AUSENTES

ILEANA SANCHO AVILA
LUIS DIEGO CASTILLO LOPEZ
GILBERTH ANDRES VIQUEZ VIQUEZ
MARI GABRIELA PORRAS LOPEZ

VISITAS

NO HAY

ARTICULO UNICO

PRESENTACION DEL INFORME FINAL DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO REALIZADO ENTREGA DE VALOR TEMPRANA DE GESTIÓN DE COBRO.

Expositores:

✓ Sra. Maricruz Arce Delgado, Auditora Interna

El Sr. Presidente da la bienvenida a los Señores, regidores, señores, síndicos y ciudadanía en general, artículo uno, artículo único presentación del informe final de los resultados del estudio revisado, entrega de valor temprana en gestión de cobro expositora la Licenciada Maricruz Arce Delgado, auditora interna, de acuerdo compañeros.

Acuerdo #1

SE ACUERDA APROBAR EL ORDEN DEL DÍA. APROBADO CON 5 VOTOS A FAVOR EN FIRME. CON DISPENSA DE TRÁMITE DE COMISIÓN.

La Sra. Maricruz Arce, Auditora Interna, da las buenas tardes, primero que todo deseo desearles el feliz año nuevo porque hasta ahora los veo y este segundo tengo un problemita de garganta. Esperemos que no me. Que no vaya a fallar eso. El informe que presentó el día de hoy es sobre la gestión de cobro. Los informes de auditoría. Bueno, buenas tardes también la verdad que no leí las buenas tardes a la ciudadanía porque se me olvida que ahora son en vivo estas buenas tardes también a los regidores y a todos los miembros de Concejo.

El informe del día de hoy es el análisis en forma temprana de la gestión actual de priorizar el cobro administrativo y judicial. Lo que se quiere decir en forma temprana es que hay un método nuevo, de más moderno, de hacer auditoría donde se va a los diferentes gracias, Marjorie, se va a los diferentes departamentos, a las diferentes áreas a hacer auditorías, no, no. Cuando ya pasaron las cosas, sino a lo que actualmente están haciendo, entonces en este caso yo vi que se podía adaptar a lo que es gestión de cobro y busqué los escenarios en que se iba a realizar. Porque de lo que se jacta exactamente es. De llegar al departamento, ver cómo está funcionando varias gestiones, cómo hacen los procesos y asegurarse de que lo que se está haciendo pueda.

Digamos lo que se está haciendo para palabras más fáciles de decir, sea transparente sea también que los diferentes controles se estén dando en cada gestión, en este caso el área de cuentas a cobrar se tomó un escenario donde yo llego. Hablo con la persona, veo lo que se está haciendo de momento y tomé varios, tomo varios procesos con a los que adapto él lo que lo que voy a hacer en ese momento. En ese enfoque que se le haga la auditoría para decirlo en forma más breve es que yo llego y me comunico directamente con la persona. Veo exactamente los procesos que están haciendo y veo si hay algo que benefician en ese momento para que yo les diga, mira, se puede hacer de tal forma se puede hacer de tal otra y puedan llevarlos a cabo de forma de que de que haya mejoras haya mejores resultados en la operación.

O sea, puede que las cosas se estén llevando bien, pero donde yo estoy sentada en el lugar con los con las personas que están involucradas en el proceso me doy cuenta de que algo se podía llevar mejor. En cuenta que tal vez si algún proceso se estaba llevando de una forma que estaba gastándose más que lo que estaba beneficiando y diversas cosas de esa de esa forma, y así es como yo encuentro los hallazgos y se los voy dando, no al final de la auditoría, sino que se los voy dando al departamento de una vez le voy en cada en cada proceso yo le voy diciendo este, me parece que eso, ustedes lo pueden arreglar de tal forma. Es la primera vez que hago una auditoría en este, en esta en este tipo. En este tipo de auditoría, para eso me ayudó a la Contraloría, este ellos me dieron la capacitación para que iniciara en este tipo de auditoría, que es más breve, pero que da mejores resultados.

La experiencia fue muy bonita, al final fuimos a la Contraloría, a ver todos los que habíamos hecho

todos los diferentes auditores, fuimos a exponer y vimos que había muchos buenos resultados y que sí se adaptaba a varios procesos y que es lo mejor para la institución. Pasa. El objetivo de ese estudio, como les dije que era la gestión de cobro, era valorar la calidad de los procedimientos y políticas de acá abajo en las labores de cobro administrativo y cobro judicial, asegurar el seguimiento de las mejores prácticas para cobrar las deudas pendientes y minimizar los riesgos asociados con las cuentas incobrables. Brindar una opinión veraz sobre la gestión y comprobar la efectividad de la comunicación en el proceso de cobro. En el departamento de gestión de cobro y los diferentes involucrados.

Entonces se escogieron unos temas, lo que se hace en este procedimiento, lo que se hizo fue primero, se fue al departamento y se vio cómo estaba la gestión de cobro. Se hicieron pequeños reportes en el tiempo que se estuvo haciendo esa auditoría, uno se fue y se habló sobre el tema de cuentas a cobrar lo que eran las llamadas por teléfono. A ver si lo más eficaz que hay en la segunda fase se fue y se verificó sobre las notificaciones. Y una fase más se vio sobre la tercera fase. Disculpen en la tercera fase se vio sobre el tema de gestión de cobro judicial en esta en la primera fase, que sería sobre las llamadas por teléfono, yo voy al lugar, me siento con ellos y ahí voy analizando la forma de hacer las llamadas telefónicas, si es lo más recomendable para la institución. ¿Sí, qué métodos son más eficaces? yo voy dando sugerencias sobre el tema, en este tema de las llamadas era verificar si el sistema de control interno era lo mejor que había para en ese momento, entonces ahí se descubrió que había una carencia de reglamentos porque pasan, digamos, suceden los diferentes departamentos, por ejemplo, tal vez a veces no se dan cuenta la importancia tan grande que tiene un reglamento para un área, entonces llegan y no hacen el reglamento porque no se dieron cuenta.

No, no supieron. Y cuando llegan en este caso la auditoría les dice, les hace un análisis y les dice. Mira este reglamento te vendría a ayudar en esto y esto es diferente que cuando nadie le dijo nada y se llega a una zona de confort y se sigue pensando que lo que se está haciendo se está haciendo bien y tal vez hay una gran oportunidad de mejora con hacer un simple reglamento. Pasó en este departamento que, por ejemplo, el reglamento de cobro al llegar la auditoría no se había dado cuenta que el reglamento no estaba publicado en la Gaceta 2 veces y que eso era un gran problema porque no está en SINALEVI y que tienen que arreglarlo a la mayor brevedad posible. Se dieron cuenta con eso con la llegada de auditoría que el reglamento de cobro de intereses judicial ni siquiera sabía el área no sabía que existía, entonces estaba el reglamento de cobro judicial de intereses con un monto diferente que lo que se estaba cobrando en el sistema. Porque el reglamento existía y no sabían que lo estaban haciendo con unas bases que se venían haciendo desde hace años y que no estaban conforme a lo que decía la normativa.

También en la carencia de reglamentos hay poco tipo de situaciones que se dan, como, por ejemplo, es que no solamente es el reglamento, el principal que está faltando aquí es el de cobro administrativo y judicial, pero también hay más reglamentos. Que son que son importantes para la para el departamento y que no se habían dado cuenta aquí que estaban haciendo falta. Entonces de una vez se produjeron hacer las gestiones.

La carencia de procedimientos para llamadas en ese procedimiento de las llamadas como yo estaba haciendo auditoría, estaba en el lugar, entonces uno le pone el análisis de qué tipo de llamadas están haciendo, cómo las están haciendo y tal vez pequeños detalles no se han dado cuenta, pero son detalles que son sumamente importantes para la recaudación, por ejemplo, llegar y que la persona encargada no tiene supervisión sobre quién hace las llamadas, entonces no sabe cuánta llamada diaria se está haciendo. No sabe si lo que está haciendo es llamadas que en realidad son importantes, no se sabe si la prioridad que se les está dando las llamadas era esa, la mejor, la más necesaria en ese momento para la institución y tal vez no están haciendo políticas o estrategias para hacer las mejores llamadas, las más efectivas y con las llamadas también se le decía a la persona encargada de que hay cosas que tal vez no le toman importancia. Por ejemplo, el tipo de llamada que se hace porque hay llamadas que pueden ser hasta no de acuerdo con la normativa que no son legales. Y eso sucede en muchas ocasiones en las instituciones públicas que están haciendo algo y tal vez no hay, no hay legalidad lo que están haciendo y el tipo de llamadas, incluso hasta la persona que llega a hacer llamadas tiene que ser supervisada y no solamente eso tiene que ser capacitada

para saber cuándo te llaman a la casa y te hablan amablemente y te dicen mira este te llamamos de la Municipalidad de Atenas y le dicen en este momento lo que estamos haciendo es un barrido en el cantón para saber si se han pagado todas las patentes y nos dimos cuenta que usted no está al día, no se ha actualizado usted se podría acercar a la oficina, entonces, con una llamada de esas, tal vez la persona no sabía que no había pagado la patente, que no la tenía al día, al igual en todo, en todos los demás, en todas las demás, los demás servicios y también en bienes inmuebles con simplemente una buena llamada o donde se sepa qué decir, cómo hacerlo, en qué se sepa, qué contestar cuando una persona trata mal que eso sucede mucho ahí ya se está haciendo una un valor agregado a lo que se está a su trabajo.

Pero también es muy importante que haya supervisión sobre las personas que hacen esa labor. En ese momento, cuando bueno, cuando yo estaba haciendo la auditoría que fue hace muy poco, este no había una supervisión sobre las llamadas. Ese tipo de cosas ya se empezaron a llevar. No había controles de llamadas, no había o sea en general, había muchas debilidades de priorización y se viene y tal vez no se están tomando los recursos como debe ser y tal vez los recursos tienen para que un el sistema le tenga un algo que la tecnología tal vez sea alta. El teléfono con lo que es el cobro lo adapta en adaptar el sistema de telefónico. Con el sistema de cobro y también no se daban cuenta.

Que tenían esa facilidad y que no se estaba aprovechando los recursos que pueden haberse pedido en el sistema y que no se pidieron en su momento. Un problema más que se vio también con ese tema de las llamadas es que hay muchas bases de datos que están mal, que están con errores, pero muchas en el informe, tal vez yo aquí no les estoy explicando cuántas, pero en el informe es más completo, ahí vienen de la toma de la muestra que yo hice cuántas considere que no sé qué eran base de datos que no se ajustan a la realidad y es mucha la cantidad que hay ahí. Más adelantito hay más números, pero en el informe sí hay bastantes números sobre la situación. Este, por ejemplo, en esos datos hay rubros con corros de más de 20 trimestres y mucho de estos se debe a que no a que a que no existen o no están las cédulas o no se puede llegar donde la persona, pero muchos son personas que ni siquiera se les puede cobrar, o sea, son incobrables y no se han sacado el sistema y eso no es beneficioso para la toma de decisiones, porque tal vez se dice que hay tantos millones en deuda y esos millones un porcentaje sumamente alto no es una deuda verdadera. El monto de esos rubros había en una muestra que yo tomé de una cantidad de 918 hay, por ejemplo 625 que son 150000000.

Entonces este son mucha la cantidad de trimestres, pues sin pagar el y que lo que muchas cantidades que en realidad no existen, que no que se pueden sacar del sistema porque y entonces ahí en la yo voy dejando los cuadros de la cantidad de deudas que son mayores a tales montos, ahí lo pongo la cantidad de los rubros del cobro que se encuentran en la base de datos con más de 20 trimestres. O sea 5 años, siendo muchas veces cuentas que no son reales y ahí les pongo algunos datos para dejarle de ejemplo. En cuanto a la morosidad, el sistema, el Sigma en ese momento, por ejemplo, anunciaba que hay un total de deuda de 852000 en el momento que yo lo hice, eso era fecha 31 de agosto porque eso era muy empezando.

Estaba llevando varias auditorías, bueno, varios informes y este hay unos rubros que hablan de 655000000 en total porque tenemos que quitarle los que son menos de dos rubros, o sea, habían 655000000 en deuda. Que estaban morosos en ese momento son deudas que hay que ver cómo ir bajando. Este control interno en cuanto a recursos del departamento para realizar la gestión. Esto se tiene que ver porque tal vez la gestión se quiere hacer mejor, pero los recursos que hay no son suficientes. En este momento en el área de cobro hay una Jefatura, hay 2 técnicos y un notificador, pero en este actualmente el manual de puestos no tiene muy bien, no tiene definida las funciones de cada persona y eso es un problema que se le está mandando a decir a la administración, o sea se le está recomendando decir no a cada uno tienen que decir realmente qué es lo que le corresponde hacer, porque actualmente la forma en que se está dando.

La gente, no las personas, no los funcionarios que están ahí no saben exactamente qué le corresponde hacer a cada uno y entonces hay un técnico, 2 técnicos que tienen se les han asignado funciones, pero no se les ha dicho exactamente. No está en el manual de puestos, exactamente lo que le corresponde a cada uno ser hay un notificador y ahora actualmente porque cuando lo dices

estaba solo un notificador. Ahora hay 2 notificadores, hay uno que está haciendo llamadas y hay uno que está en el campo, pero el manual de puestos no ha definido bien el manual de clases de puestos no ha definido que le corresponde realmente hacer cada uno, por lo que hay una deficiencia en la designación de funciones, porque cada funcionario debe saber exactamente qué le corresponde y hacerse responsable de lo que le toca hacer. En cuanto a la capacitación, se puede en el estudio que no se han interesado. Bueno, no estaban interesados. Así ya empezaron a llevar nuevas prácticas, pero no estaban interesados en saber qué tipo de capacitación tenía que llevar cada persona, cada funcionario del departamento. Entonces, por ejemplo, la persona en el área de Jefatura tiene que llevar capacitación para la Jefatura, exactamente para poder supervisar, designar funciones y otro tipo de situaciones de cosas que son de una Jefatura. Y los técnicos tienen que llevar tipo de capacitaciones y te vas a hacer llamadas, tener que llevar capacitaciones y todo ese plan de capacitaciones. Cuando se hizo la auditoría no estaba hecho y fueron posibles mejoras que se recomendaron. En cuanto al sistema, el software es bastante bueno y es al hacer la auditoría uno analiza si el sistema da cabida para que pueda haber fraude y no el sistema es bastante, bastante bueno. Es un sistema que no da pie a eso porque tiene cómo se llama claves de acceso y tiene todo como para que no pueda haber un fraude. Pero también el sistema puede dar más de lo que se le está en este momento utilizando. Por ejemplo, la que les decía de las llamadas. El sistema en ese momento no tiene, por ejemplo, la llamada realizada, porque si en el sistema estuviera la persona en el día mete, cuántas llamadas se realizaron y hay y vayan directamente, donde cada uno cuántas llamadas se le han hecho, cuántas notificaciones, cuántas, o sea la gestión de cobro completa no está quedando, aunque ya hay, ya se ha encaminado un poco, pero hay mucho que el sistema puede dar y que por el momento no se ha no se está utilizando. Por ejemplo, hay deficiencias en los informes de deudores por cobro judicial. En este momento no están hay deficiencias en índices de gestión que los índices de gestión son sumamente importantes que el sistema pueda darlos para la toma de decisiones, sea llegar y decirles cuánto porcentaje de cuentas a cobrar se dio este mes se quitó de la morosidad porcentajes que son muy valiosos para la toma de decisiones. El estado actualizado de cada deudor. Hay muchos que el sistema puede dar y que en este momento no se está llevando a cabo. La carencia de esos informes dificulta hacer política de cobro de corto y mediano plazo, ya que no se cuenta con parámetros abusados en la realidad que se deben considerar para la gestión de cobro. Analizar muchas cosas aquí se están llevando por Excel, se están llevando con hojas por aparte, y el sistema tal vez lo da. O tal vez a la hora que hicieron el sistema no se le pidieron los requerimientos como tenía que ser y se ha ido quedando esto que sería muy importante que se podían utilizar los recursos que sí hay. También en el informe se pudo en el estudio se pudo analizar que hay una carencia de estrategias de cobro. Eso fue muy importante en hacer el análisis por esa parte porque ellos nunca lo habían hecho. En realidad, una planificación basada en metas y eso se les habló bastante en el lugar de que tenía que la planificación basarse metas un ejemplo que la basura aquí en Atenas pasa una situación, la basura muchas veces eran la mayoría de cantón la tenían la gente que pasaba por era se había otorgado el servicio no era la municipalidad la que lo hacía ahora la municipalidad tiene casi que todo el cantón y resulta que la gente no paga porque estaba acostumbrada a que le pasaban en la casa y le cobraban en la casa y ahora muchos no pagan por desconocimiento de cómo se maneja, de cómo se viene y se paga la municipalidad. Y resulta que con una simple llamada vienen de una vez entonces puede haber una estrategia como por ejemplo esta semana se va se va hacer llamadas solamente para cobro de basura y nada más para cobro de basura se va a enfocar en cobro de basura porque es el que está con un porcentaje de morosidad alto sería una estrategia o puede decirse, no la basura se va a pasar, se va a pasar por la calle indicándole a la gente que no han venido y eso sube mucho sube mucho, el cobro se le se quita bastante. Tienen que haber estrategias de cobro administrativo que no se estaban dando. Y tampoco se han dado índices y parámetros para la efectividad o la gestión de llamar o notificar, o sea, tienen que haber índices, por ejemplo, que digan cuántas llamadas se han hecho en un mes, cuántas llamadas se hacen en 1 año, cuántas llamadas dan efectividad, o sea, se hicieron 500 llamadas y de esas 500 llamadas es el mismo sistema da él se puede ir a la trazabilidad para saber que esas 500 llamadas dieron un resultado de tantos millones que fueron recaudados o ese tipo de información que sirve mucho para la toma de decisiones, por

otra parte, está la parte de gestión del control interno en el proceso de notificaciones. Estaba hablándole sobre la carencia de procedimientos para hacer las llamadas y ahora está la carencia de normativa interna y de procedimientos por escrito para hacer lo que es las notificaciones en esto de que suben ese departamento se dieron varias recomendaciones y una de ellas, por ejemplo, fue que no se estaba pidiendo la cédula, la cédula, la persona cuando se llegaba a notificar. Entonces estaba pasando mucho que la persona firmaba con una firma que tal vez no era y decían que sí ya firmé y no sé y no se estaban dando cuenta que no estaban firmando cuando se y eso por ley tenían que hacerlo y así se dieron varias, varias en el informe ahí vienen varias cosas que se localizaron de ese de ese tipo de situaciones. Este hay pocas regulaciones políticas, directrices, reglamentos. También los procedimientos o instructivos por escrito, porque incluso hasta para hacer una llamada o para hacer una notificación tiene que haber un reglamento que le diga cómo lleva, cómo es llegar al lugar y cómo vayan a hacerla. Y las y normal las notificaciones de aviso de cobro. Al no estar fundamentado en normativa interna, se recurre a la experiencia y lo que hacen es lo que se había hecho durante años. Se va a la zona de confort, durante años se hizo esto y resulta que si no hay una supervisión encima baja el número de llamadas, el número de notificaciones, pues lo que es muy importante que cada mes haya una supervisión donde lleguen y se den los informes de las labores de cada uno de los funcionarios evidencia de la gestión, como lo indica la normativa para asegurar el debido proceso en la gestión de cobro, o sea, no en muchas ocasiones no hay una evidencia, no hay un documento, no hay de que pueda demostrarse cuál es la verdadera decisión de cobro que se está haciendo y muchas cosas que se podían facilitar como utilizar el sistema con todo lo que puede generar. En cuanto a la gestión de notificar en ese cuadro, se puede ver como de 273 notificaciones bueno, se sacaron 393 en un grupo que había del 11 de julio a 13 de septiembre. Aquí es muy importante porque la administración es la que ya está llevando ese tipo de este saberse cuánto se han pagado y cuánto no, porque antes no se llevaban ni eso nada más, simplemente se mandaban a notificar y ya ahora ya una de las funcionaria, bueno, la funcionaria del departamento están llevando en Excel, pero sería más fácil que fuera en el sistema están llevando el cuantas mandan a notificar y están llevando un poquito más de controles, pero sin embargo se necesita mucho para mejorar. Ahí está que, y también hay mucho, mucho ese problema de que no se pueden dar avisos de cobro porque las direcciones están mal porque tal vez son personas que no están, que ni siquiera ya están, que son incobrables completamente; de las que 394 notificaciones de aviso de cobro por más de 116000000 se les entregaron a los contribuyentes morosos 120 visos y daban un total de 40 94000000 tomando un lapso para poder para comentarlo. En cuanto a la recuperación de tributos, el informe que les presenté este ahí tiene varios cuadros compartidos y como para que se den una idea de cuánto es lo que se apega y lo más importante que tiene estos cuadros, yo se lo decía a la persona encargada. Es que al hacerlos yo en la en la en el estudio ella se va dando una idea también de cómo ella puede llevar todo ese tipo de información para que ella vaya calculando y ver si se baja la morosidad. También para ver la importancia tan grande que tiene fijar metas y hacer estrategias. En cuanto a las oportunidades de mejora, este hay una de las cosas que también quería comentarles, por ejemplo, no se han hecho notificaciones de cobro prescrito, eso significa llegar y decir, en la Gaceta se notifica tales para poder, ya sea pasarlas incobrables, pero plantear más algo más a la realidad, llegar y decir cuánto es realmente lo que se debe, porque aquí están pasando, por ejemplo, que hay en patentes, hay una deuda grande de 50 y algo millones. Bueno, ahora lo veo resulta que solo un solo patentado que no lo va a pagar tiene es la mayoría de esa deuda y es un patentado que ya no está, que ya no que ni siquiera este está en él se le puede cobrar eso, o sea es un incobrable y no es culpa de patentados que ya no tiene la oficina, pero la deuda se quedó y se quedó y hoy fue generando y generando datos y nunca se sacó en patentes y con solo ese. La deuda se infla de forma tal que lo que se está dando no es una realidad. En cuanto al procedimiento para la labor de notificar al nuevo procedimiento, se realiza la gestión con base en prácticas y ahí es donde hay parte de que de que tal vez son prácticas que pueden caer en problemas a la municipalidad y también prácticas que tal vez no den los resultados que serían más deseables. Porque, por ejemplo, para una notificación se debe saber hasta el debido proceso para hacer una resolución y tal vez no se está llevando el debido proceso porque no porque no se ha hecho un manual de procedimientos y luego la notificación y el proceso se cae porque no estaba bien hecho.

El reglamento indica que después de las notificaciones se dan un plazo de 4 días para realizar un proceso sumario, pero resulta que no se han dado las prioridades de las cuentas a cobrar y por falta de recursos no se han hecho los procesos sumarios. Una cosa importante que en esta que en este estudio se vio es que queda muy a decisión del departamento a quien le cobro a quien le doy la prioridad, pero no hay una supervisión de a quiénes se les ha dado la prioridad para cobro y eso no puede ser porque eso se puede prestar para situaciones de fraude o situaciones que no están bien para la institución. Es muy importante que sepa que ese tipo de controles se establezcan para que no vaya a pasar algo que no, que no esté bien, que no esté bien en cuanto a transparencia y a lo que es una institución pública. Por otra parte. Por otra parte, las notificaciones y la forma de seleccionar las cuentas que se van a notificar no son en estrategias documentadas y no se encuentran de acuerdo con los objetivos organizacionales. Hay una parte muy importante, por ejemplo, ese el plan anual operativo del año dice que se va que hay una meta y no le ponen el porcentaje a la meta de, por ejemplo, una meta sería bajar la morosidad de un 30% a un 25% por ejemplo y al no ver en y tal vez el plano del operativo lo dice o tal vez ni lo dice, y cuando ellos llegan y hacen. El departamento no está obligado a cumplir esa meta, entonces no al no estar obligado. No se siente, no hay que meterse más en lo que se debe hacer, no hay una gestión más sólida, más más buena. Este la priorización la realiza la encargada del departamento y las funcionarias, pero no hay una supervisión de cobro para saber si ellos lo que están priorizando es lo que realmente debe ser. En cuanto al sistema, se han localizado carencias de informes importantes para la toma de decisiones. Les hablaba de informes en carencias en llamadas de cobro, ahora es sin notificación. Entonces lo mismo también que en llamadas y notificaciones también hay mucha carencia en cuanto a los plazos en cuanto a las responsabilidades, los procedimientos y eso se está tratando de mejorar, pero sí se le mandó la recomendación a la administración de que había muchas oportunidades de mejora. En la carencia de regulaciones y de procedimientos por escrito deficiencias de información en la gestión, en este caso es en cobro judicial. En el informe viene como último punto el cobro judicial este no ha habido una supervisión sobre el cobro judicial e incluso había un reglamento que, como le dije el reglamento de cobro judicial no está editado en la Gaceta y en él y en este reglamento venían varias cosas que todavía son importantes de que se debe de llevar el cobro judicial, pero ese reglamento es sumamente necesario y lo más valioso en todo este en todo lo que les he hablado, lo más importante es hacer ese reglamento y lo que este en ese reglamento venía específicamente cómo se deben contratar el abogado, debe venir cómo la contratación de abogados, cómo debe ser, cómo se deben supervisar todo lo que es cobro judicial. Aquí ha habido un asunto, pero lo han hecho verbalmente de que el abogado dice que mientras no haya un reglamento este no es no es adecuado tener un abogado externo, pero en realidad sin abogados externos no se puede hacer cobro judicial. Entonces para qué un proceso donde se diga se va a llamar a cobro judicial y se le llama y se le dice, señor, si no viene a presentarse aquí en 5 días o le ponen un plazo, se le se le va a enviar al cobro judicial y no se le envía las personas van tomando el hábito de decir no, pues de todas formas no me no me van a pasar sería lo importante sería este retomar todo esto de la parte de cobro judicial para que ya se lleve como debe ser, porque por el momento no se está hay ausencia de políticas y procedimientos para llevar para llevar el cobro judicial. Aparte de eso, yo revisé algunos expedientes y me di cuenta, por ejemplo, un caso que no que ni siquiera estaba el expediente, entonces eso no puede ser, porque no y no hay transparencia y aparte de eso no está bien que un expediente no esté. Por muchas cosas que pueden pasar como un expediente perdido y eso no se puede dar. Además de que hay muchas cosas de cobro judicial que tal vez en el expediente deben ir una gran cantidad de información y hay un incluso hay un pronunciamiento de la ONT organización de naciones que lo manda a las municipalidades donde les dice es la orden y eso, pero todo se puede conseguir en esa forma donde les dice como debe ir un expediente. Aquí se los informé en el en el informe viene cómo debe ir un expediente para cobro judicial y aquí no se está llevando como debe ser, sino que se está llevando como con el paso del tiempo, han dicho de tal expediente meterle una hoja de que, si se hizo un día un cobro, pero no están dándose los pasos de primero cobro primero llamada de cobro, luego cobro esta notificación, luego vamos a cobro judicial, o sea, todos esos pasos nos están llevando como debe ser. Eso es una parte muy importante porque siempre lo que se ha dicho es que no hay tiempo para tantos, pero no hay una

supervisión encima de cuánto se están llevando, cuántos y al estar que no son datos reales, entonces es más difícil poder supervisar todo eso se está tratando de mejorar. Sí, en cuanto a la recuperación de tributos según la información suministrada a la auditoría 144 cuentas el cobro se realiza por vía judicial por 40000000 y un 7% total de monto, un 7% total del monto de la morosidad.

No obstante, ese monto que se registra se refiere solamente al monto que se encontraba en el momento que se pasa por judicial, es, o sea, los datos que se están manejando en cuanto cobro judicial no son reales, porque resulta que se lleva un dato que hay 40000000, pero fue en el momento que lo pasaron y hay cuentas con cobro judicial de años. Entonces son cuentas ahí dicen de los 144 casos, 30 tienen fecha de origen, 2019. O sea, que ya prescribieron, tienen dice que hay del 2022 todo eso, ese dato que les estoy dando ahí de 12 en el 2022, 18 del 2021, 10 en el 2022, 53 en el 2023 y 10 en el 2024. O sea, es todos esos de los casos que se dieron este son algunos ya pueden haber prescrito, pero no se lleva un detalle, no hay una continuidad, no hay una supervisión, sobre todo eso que va a cobro judicial y es bastante los casos en cuanto el pendiente de cobro municipal en este momento estaba por 541000000 al 31 de agosto ahí yo dejo varios cuadros y al final le voy a presentar un cuadro como quedó en 31 de diciembre para hacerles una explicación más. En cuanto a las deficiencias, no se están en cobro judicial, son muy importantes porque ya es cuando ya la cuenta va a prescribir y los entonces ahí se está dando que no se están jalando los expedientes de las obligaciones vencidas a los abogados externos. Como les decía actualmente el abogado de aquí dice que no se está haciendo porque dice que no, que, al no haber reglamento, pero en realidad estamos entonces sin cobro judicial como debe ser. Los jalados de cuenta amorosas a cobro judicial se realizan mediante prioridades, pero estas no obedecen a políticas o procedimientos, o sea, no se mandó al cobro judicial porque hay una política que dice que después de tantos días o porque hay un plazo porque hay un procedimiento, sino que simplemente ese se mandó por cobro judicial, pero tal vez otro no está en cobro judicial, no hay una supervisión para saber a quién le mandaron a quiénes no, por qué motivo no hay una supervisión sobre el tema. En cuanto al archivo y la conformación del expediente, cobro remitido al abogado externo, se observa en el análisis que los expedientes de cobro judicial no contienen todos los documentos conforme a las regulaciones, incluso en alguna evidencia incumplimientos. No hay una supervisión sobre la labor del abogado externo, no se está solicitando informes periódicos, la ausencia de documentos esenciales en los expedientes de cobro judiciales, comentaba y no hay un contrato formal con abogados externos para entonces eso la parte de cobro judicial sí es más delicado y hay varias cosas que hay que ir, haciendo que la administración tiene que hacer a la mayor brevedad. Y a otras posibles mejoras es, por ejemplo, que el sistema no permite ni facilita datos importantes para tomar decisiones. En cuanto al cobro judicial, por ejemplo, que haya una forma que el sistema de prioridades, por ejemplo, no se genere información como lo recuperado por cuentas en cobro judicial, control de tiempo en que están en que están las cuentas en ese cobro algunos indicadores importantes como vencimientos y posibles pedidos de prescripción y la información actualizada porque sería muy bueno, por ejemplo, que el sistema le diera una señal de que tantos documentos están por prescribir. El sistema no lo está dando actualmente. En que no hay consistencia lo que se va a cobro judicial no obedece a plazos escalado ni tampoco el tiempo desarrollado gestiones por cada deudor, los arreglos de pago no obedecen a política relacionadas con algunas condiciones de tiempo y forma. No hay una supervisión para saber a quiénes se les está dando un arreglo de pago y por cuánto tiempo y si están viniendo a pagar no existe una supervisión en cuanto a la depuración de la base de datos, se dan esfuerzos importantes por parte de la administración. No obstante, existe mucho que mejorar al respecto. Prueba eso la existencia de 6570 rubros de menos de 10000 a cobro de rubro de bienes inmuebles. Sí, yo no sé, bueno es las cantidades de rubros de cobro que también no existen, pero son montos tan pequeños que al final la suma es, pero en realidad son montos que se deben ir bajando de una vez. De una muestra de 70 rubros de cuentas a cobrar de diferentes deudores escogidos con base a los montos y considerando más de 10 trimestres vencidos, se bajaron siguientes resultados, 38 sin cobro judicial y el 32 con cobro. O sea, tenían las mismas características, pero 38 se pasaron y 32 no, y eso es lo que no puede suceder porque tiene que haber equidad. Si se pasa es por una política o un procedimiento, pero no hay como demostrar, que ese sí por qué y por qué aquel no se carece de un procedimiento con plazos irresponsables para los

casos en que hay una declaratoria incobrable. Entonces, al no haber plazos irresponsables, se va quedando y se va quedando en el sistema y se va y se va generando datos que no son la realidad. En el último listado que se le envíe, la contabilidad presenta 110 cuentas en cobro judiciales, 24 en el medio de pago, actualmente el sistema no tiene la forma de clasificar esas esas cuentas en forma real para el traslado del dato a la contabilidad, eso es el problema, porque las normas internacionales de contabilidad dicen de que indican que todo se debe hacer completamente, que todo debe ser muy transparente y lo indica y ahora es una exigencia, pero como el sistema no está dando esto en forma tan efectiva, entonces los datos que se están llevando. Que se están llevando a la contabilidad no son reales y este y no están definidos conforme a las NIPS. Lo que pasa es que, conforme a las normas internacionales de contabilidad para el sector público, las cuentas de cobro judicial deben tener ciertos elementos que tienen que especificarse en cada cuenta. Es algo muy, muy difícil de hacer para una municipalidad pequeña, pero hay que ir con el tiempo arreglándolo por medio de sistemas que el sistema le diga el sistema pase cuáles cuántas son en el cobro judicial y que van a estar en incobrables o cuáles son que van a estar, que en realidad se van a recuperar. El asunto es si se van a recuperar o no se van a recuperar, les da una definición o una descripción diferente para las normas internacionales. Yo presenté ese cuadro que me lo dio la administración, ellos lo tienen al 31 de diciembre para que para que les quedara a ustedes de que se sepa cómo va el término de morosidad. Aquí yo le decía a la a la compañera funcionaria, la jefa del departamento de cuentas a cobrar de la importancia tan grande que tiene ir valorando este este dato. Por ejemplo, aquí tiene una morosidad muy mantenimiento de parque. Un 31.43% de morosidad ese tipo de morosidad que está por ejemplo de impuesto de bienes inmuebles está en 30.61%. es ir midiendo los parámetros que cada una tiene para saber si es si es real o si se puede mejorar. Es la parte más importante es para tomar decisiones para saber si eso se puede mejorar, por ejemplo, los intereses por mora, pero la más este algunas las de abajo son intereses por mora, pero al final hay un dato de una morosidad, el 29.35 que ahí es la parte. El índice es lo más importante, es bajar ese estado de morosidad, porque de eso es plata que se deja de ganar y que puede. Y con el riesgo de una prescripción y que ya los ciudadanos no lo paguen. En este caso, por ejemplo, tenemos una morosidad demasiado alta en basura y sin embargo, yo considero que la basura se tiene que cobrar porque es un servicio básico y que en realidad lo está dando bastante y bastante cómodo. El precio de la municipalidad, pero está un está quedando en el al final del año en un 32.28% que no está bien, no debería pasarse un 18%, por ejemplo. Y esos son los datos que son importantes, que ella vaya tomando en cuenta y todo lo que se juega en las recomendaciones se dejaron muchas recomendaciones para que para que ellos fueran mejorando son unas 25. Me parece para que vaya mejorando este y yo les voy, yo les tengo que dar el seguimiento. Se me olvidó decirles en cuatro anterior, por ejemplo, el de patente, lo que les comentaba que sería una morosidad alta en patentes, pero resulta que un solo patentado que es incobrable está ahí todavía si digo quitamos ese dato de patentes, va a bajar la morosidad tamaño poco. En cuanto al departamento de cobros y la municipalidad tiene planificado para el mes de enero, realizar el análisis de estudios, reestructuración de la reglamentación interna. O sea, eso ya se les habían venido diciendo desde octubre y ya lo están, lo están manejando. En dicha reestructuración se pretende implementar nuevos lineamientos que busquen cubrir los riesgos de la dependencia en cuanto a prescripciones, orden de expedientes, notificaciones y actos administrativos. Sea con este con este estudio que se hizo esto ha sido valorado lo que hay que mejorar en el mes de febrero, el departamento de cobros pretende hacer la formulación de lineamientos internos propios de la dependencia, donde los mismos sean vinculantes con el manual de puestos, con la finalidad de que contengan un mayor control interno y seguimiento de procesos, involucrando a los responsables en cuanto a funciones y competencias. Esos son, ese es el seguimiento, primero que yo le di, ellos me están diciendo que van a ser de las de las recomendaciones que yo he dado que quedan en el informe. Que van que van haciendo, el departamento de cobros de la municipalidad ha implementado seguimiento de los actos administrativos mediante llamada telefónica, así como medios electrónicos en ese acercamiento con los contribuyentes se brinda una información acertada y eficaz de los adeudos. O sea, es eso es sobre el tema de saber qué decir en unas llamadas, saber qué tipo de llamadas hacer y qué prioridad se deben dar a las llamadas, qué tipo de cuáles llamadas tienen que tener prioridad,

porque también se pueden hacer llamadas sin sentido que tal vez sean gastar recursos y que ya no es momento de una llamada, porque qué hacemos con una llamada de esta semana y otra llamada de la siguiente semana, no se tiene que establecer ya el procedimiento para que para decir en primero la llamada a los 5 días, la notificación y a los tantos días va al cobro judicial, pero que el ciudadano comprenda que tiene que haber un cambio de Cultura. El departamento de cobro, la municipalidad tiene planificado para el mes de enero realizar el departamento de cobros ha implementado seguimiento de los actos administrativos mediante llamada telefónica. La licenciada Yorlenny González es la encargada de del departamento de cuentas a cobrar, ella es la que coordina el departamento participó en el mes de noviembre en una capacitación enfocada en la recaudación eficiente de los impuestos municipales, se pretende adquirir dicha capacitación para que se impacte de manera grupal en conjunto con los departamentos de cobros, patente, bienes inmuebles y valoraciones. Aquí se han estado haciendo reuniones de gestión de cobro hasta este año hasta este año, pues la llegada el alcalde fue que se empezaron a implementar. Eso nunca se hacía en tiempo bueno, yo tengo bastantes años de estar aquí y no hasta este año se empezaron a implementar y vieras que hay una parte que en ese momento le voy a comentar la morosidad ha bajado ese año y se están implementando varias políticas y procedimientos que nunca se habían hecho entonces, y es importante que también la encargada está empezando a llevar a llevar más. Hay un asunto más dentro del mismo departamento, hay una gestión más eficiente que se ve que se está viendo en la recaudación. El departamento de cobros se encuentra en constante comunicación con el departamento de tecnologías de información. Eso es muy importante que ellos ahora están en comunicación porque antes ellos no sabían que muchas cosas se daban y que tal vez pues no comunicarse con tecnología de información. No sabían que se podían dar y que podían ser una labor mucho más eficiente por algo de tecnología y no tenían la capacitación para saberlo, ni sabían que el departamento de tecnología se los podía dar. Y entonces no se estaban valorando, valorando mejora que iban a resultar muy buenos porque no se habían puesto a analizarlo. El departamento de cobros ahora sí está en ese brindando tecnologías de informaciones, ya ahora sí les está brindando ese soporte. En cuanto al departamento de cobros de la municipalidad, pretenden en el mes de marzo formular el proceso administrativo de confrontación pública de un profesional en derecho para que ya se haga lo del cobro judicial. Yo diría que sería este antes de marzo. Yo hablé con el muchacho de debe ser como antes de marzo, pero lo de la labor de cobro inicial debe ser cuanto antes. Pero si se ocupa, lo primero es la reglamentación. Bueno, eso sería en el informe tiene bastante más. Yo lo que vengo es a darles como un resumen de lo que contiene, pero cualquier duda al respecto se es ya me la pueden hacer. Si quedaron de una de dudas o, sino que cuando ya lean el informe, cualquier duda que tengan me lo consultan y estoy en mi departamento. Ahí cualquier cosa se puede, se puede aclarar.

El Sr. Presidente, da las muchas gracias doña Maricruz. De acuerdo a al informe de los resultados del estudio realizado entrega de valor temprano temprana de gestión de cobro se deduce de acuerdo a su disertación que no pasamos el examen en cuentas a cobrar en cobros judiciales en llamadas telefónicas y en notificaciones por carencia de reglamento y carencia de supervisión.

La Sra. Maricruz Arce, Auditora Interna indica que Falta, digamos el funcionamiento se está llevando muchas cosas, pero yo le llamo aquí oportunidades de mejora, o sea que hay muchas cosas que se pueden mejorar, que ya en términos si vemos el cuadro de bueno, ese no lo tengo yo, pero la administración sí, pero sí lo he estado analizando con ellos es que la morosidad bajó este año bajó y eso es muy importante y que ya se están llevando. Haciendo gestiones

El Sr. Presidente indica que entramos como una cierta contradicción, sí lo digo con mucho respeto. Si yo veo falencias por falta de cobro, por llamadas telefónicas voy a tomar estos 2 rubros y usted nos dice que la morosidad. Ha bajado de una manera representativa con relación a otras administraciones, quiere decir que se están haciendo situaciones con eficiencia y están dando resultados positivos.

La Sra. Maricruz Arce, Auditora Interna indica que hay situaciones con resultados positivos que ya se están haciendo y que ya se sabiendo que va mejorando, pero que todavía hay mucho que hacer y que en ese informe le queda mucho en las recomendaciones. Es que yo no expuse las recomendaciones quedan en el informe, pero las recomendaciones se les queda muy claro. Mucho que todavía pueden hacer y que ya se está mejorando, pero que falta mucho.

El Sr. Presidente da las gracias, señora Maricruz. El compañero Isaac Ortiz iba a hacer una intervención.

El Sr. Isaac Ortiz, Regidor Propietario da las buenas noches, simplemente hacer 2 consultas. Mari este informe se hizo en primer trimestre el año pasado o empezó a hacerse en el segundo semestre. Bueno, en el último semestre de este año.

La Sra. Maricruz Arce, Auditora Interna indica que, del segundo semestre, yo lo empecé a hacer, la idea era pasarlo antes, pero hubo varias situaciones por las cuales tuve que dejarlo de lado y seguir luego. Pero sí fue el segundo semestre del año pasado.

El Sr. Isaac Ortiz, Regidor Propietario indica la pregunta sería bueno, ahí están el informe queda ahí, nosotros vamos a tener la oportunidad de ver todas las observaciones, las recomendaciones para poder mejorar todo esto, pero en realidad doña Maricruz es clara, aquí nos dice carencia de reglamentos. Hoy el Concejo Municipal recibe este informe y tiene que ser vigilante de todas estas recomendaciones a futuro para que el próximo informe no venga a Maricruz a decirnos que todavía hace falta un reglamento, verdad. Entonces compañeros hoy les pido pongámonos detrás de todas estas recomendaciones para darle armas a la administración para ir cumpliendo con todas estas recomendaciones a futuro que el día de mañana, cuando llegue el auditor a dar otro informe de esto ya todas estas muchas de estas cosas están subsanadas porque tal rato no la podemos subsanar aun 100%, pero la idea subsanarlo por lo menos en un 60%. Gracias.

El Sr. Presidente consulta si algún otro compañero quiere hacer una intervención antes de tomar el acuerdo la compañera, Glenda Rodríguez Chávez.

La Sra. Glenda Rodriguez, Regidora Suplente indica si muy buenas tardes. Muchísimas gracias, Maricruz, por el informe

La Sra. Maricruz Arce, Auditora Interna indica con mucho gusto.

La Sra. Glenda Rodriguez, Regidora Suplente indica a mí me quedó una preguntita, bueno, una duda por aquí usted en algún momento dice que el software que ellos utilizan el Sigma. Es algo muy fiable, verdad que no se presta para hacer cosas indebidas. Sin embargo, después indica también que hay carencias de informes. Ahora vienen del mismo software mi pregunta es hay carencias de informes porque el sistema en sí no los da o porque se le podría sacar más jugo por estilo de alguna forma popular a ese sistema yes que no lo hacen y lo digo también porque en algún momento dijiste que usan hojas por aparte, como que tienen también un Excel, entonces me queda la duda también, si eso es como para llevar un control cruzado o es porque definitivamente. No está utilizando el software como tiene que ser gracias.

La Sra. Maricruz Arce, Auditora Interna indica buena pregunta porque para que quede una vez claro es sí es porque falta utilizar más el software y también porque en el momento que hubo que pedir los requerimientos en aquel momento, cuando se hizo porque ese software es para esta municipalidad, no se pidieron los requerimientos que realmente se iban a ocupar, por eso se habla mucho aquí y yo me enfoco mucho y les he dicho a ellos bastante sobre la necesidad de una capacitación a la gente que tiene que acatar los temas, porque si es si la persona en ese momento hubiera estado enterada que realmente debía servir para la toma de decisiones, hubiera pedido más

requerimientos, incluso hay cosas que no se han utilizado por falta de conocimiento, pero todo eso es lo que hay a lo que vamos, como lo que decía don Isaac es oportunidades de mejora porque ahí es donde tiene que ir valorando la administración que en qué se deben capacitar más las personas que están ahí, que están al frente y que da el software que se puede capacitar más y cómo se cabe más provecho. Ahí es donde vienen las oportunidades de mejora porque el sistema sí tiene bastantes controles, claves; todo para que no vaya a suceder, algo que no se espera, pero sin embargo yo siento que es lo que él la gestión, la toma de decisiones, falta más uso del sistema y más uso de porque incluso lo de usar estas hojas en Excel y algunas tal vez no habría necesidad con seguro que el sistema lo diera, porque si el sistema tiene una oferta muy bonita que es que tira Excel lo exporta. Y para algunas cosas es bueno ese ese enfoque ese valor agregado que da el sistema, pero sin embargo se puede sacar todavía más provecho.

La Sra. Glenda Rodriguez, Regidora Suplente da las gracias.

La Sra. Maricruz Arce, Auditora Interna indica que, con gusto, más bien gracias a usted.

El Sr. Presidente da las gracias doña Maricruz Auditora Interna, el acuerdo sería dar por recibir el informe de la auditora Maricruz Arce Delgado y trasladarlo a la administración para que tome nota de sus respectivas sugerencias y recomendaciones en aras de la sana y buen funcionamiento de la administración. ¿Están de acuerdo compañeros? Cinco votos a favor. En firme.

La Sra. Maricruz Arce, Auditora Interna da las gracias.

Acuerdo #2

SE ACUERDA DAR POR RECIBIR EL INFORME DE LA AUDITORA MARICRUZ ARCE DELGADO Y TRASLADARLO A LA ADMINISTRACIÓN PARA QUE TOME NOTA DE SUS RESPECTIVAS SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES EN ARAS DE LA SANA Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN. APROBADO CON 5 VOTOS A FAVOR EN FIRME. CON DISPENSA DE TRÁMITE DE COMISIÓN.

La sesión se cierra al ser las dieciséis horas con cincuenta y ocho minutos, del ocho de enero del 2025, damos por finalizada la sesión del día de hoy, agradeciéndole a todos los presentes su asistencia.