

# MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

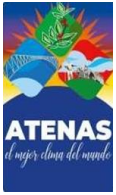
## AUDITORIA

**INFORME FINAL SOBRE GESTIONES EN EL COBRO ADMINISTRATIVO Y JUDICIAL**

**INFORME FINAL**

*Leda. Maricruz Arce Delgado. M.A.G.*

**OCTUBRE 2024**



# MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

## AUDITORIA

### CONTENIDO

	Página N. <sup>a</sup>
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO .....	4
3. RESULTADOS .....	6
4. CONCLUSIONES .....	34
5. RECOMENDACIONES .....	35
5.1.1. Al Concejo .....	35
5.1.2. Al alcalde municipal .....	35
5.1.3. A la Encargada de Gestión de Cobro .....	36
5.1.4. Al director Administrativo Financiero Contable y Recursos Humanos .....	39



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

#### INFORME RELACIONADO CON LA GESTIÓN DE COBRO

#### TEMA: ANALIZAR DE FORMA TEMPRANA LA GESTIÓN ACTUAL DE PRIORIZAR EL COBRO ADMINISTRATIVO Y JUDICIAL

### 1. INTRODUCCIÓN

La Auditoría Interna se encuentra realizando un estudio en el Área de Cuentas a Cobrar, se trata de analizar gestiones que se dan en el cobro administrativo y judicial.

Para el desarrollo de este estudio se ha incorporado un método innovador de la auditoría al que se conoce con el nombre de **Entrega de Valor Temprana**, este método se ha aplicado a este estudio como parte de un plan piloto que ha sido liderado por la **División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República**, quienes le brindan capacitación a la Auditoría en el desarrollo del trabajo.

La auditoría ágil radica en incorporar al proceso de auditoría algunos valores y herramientas de agilidad, que permitan generar en cada una de las diversas fases, los ciclos de trabajo que sean necesarios para una generación más temprana y continua de algunos reportes de naturaleza ejecutiva, que sirvan de insumo de manera oportuna para la toma de decisiones por parte de la entidad auditada.

Dichos reportes estarán enfocados en brindar información sobre los hallazgos que el equipo de auditoría vaya configurando en el transcurso de la auditoría, la diferencia con estos mini reportes es que además de ser mas pequeños y desarrollan un tema en específico, no se incorporarán dentro de estos reportes recomendaciones o similares.

Al concluir el proyecto de auditoría, se conformará el informe final de auditoría que consolide la información intercambiada y las acciones emprendidas por la Administración, a efecto de emitir los resultados (hallazgos), conclusiones y en el caso de esta Auditoría considera conveniente emitir las recomendaciones pertinentes.

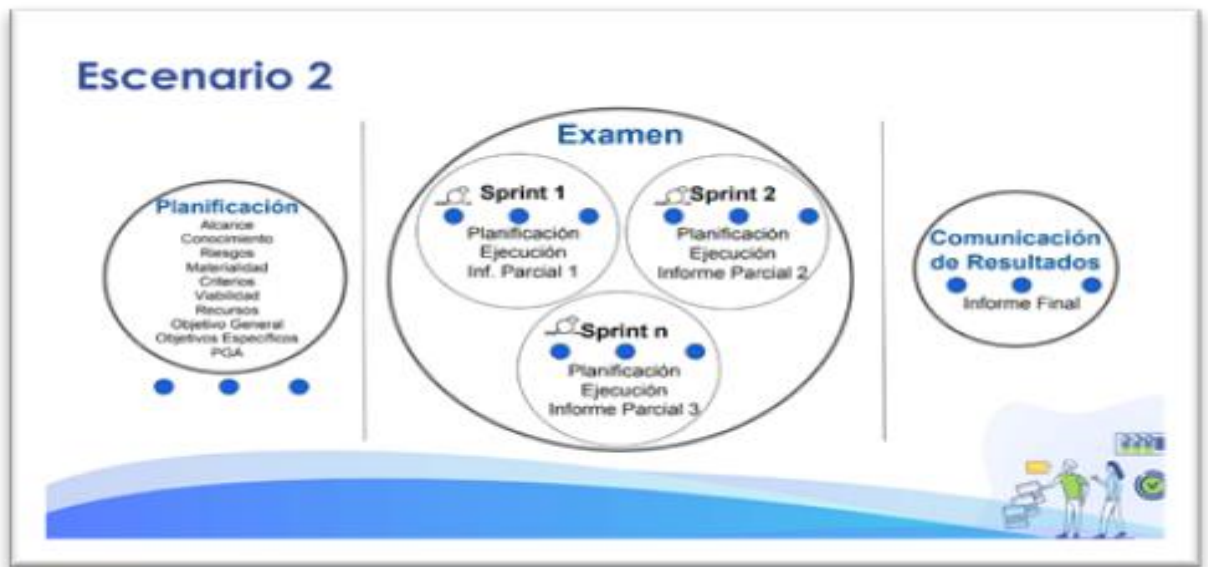
#### ESCENARIO SELECCIONADO Y SUS ADAPTACIONES

Se consideró oportuno realizar una evaluación sobre el trabajo que desarrolla el Área de Gestión de Cobro para priorizar y desarrollar el cobro administrativo y judicial.

Al ser una Auditoría unipersonal en una institución pequeña, es difícil obtener los recursos para adaptar el monitoreo que se pretende, considerando que el sistema de Tecnología de Información Municipal es difícil de adaptar a cada gestión.

AUDITORIA

Para este estudio se decidió adaptar el escenario II propuesto por a Contraloría General de la República, considerando que es el que se podía ajustar a la institución y se pensó que sería importante la interrelación auditor-auditado



Fuente: Tomado de presentación de la CGR

## 2. OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO

Evaluar la gestión de los procesos de cobro administrativo y judicial, con el fin de brindar a la Administración de la Municipalidad, opinión sobre el estado del control interno de procesos relacionados con Cobro, considerando como se adecua a los objetivos generales de la institución que proponen realizar las operaciones en forma eficiente y eficaz.

### 2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Valorar la calidad de los procedimientos y políticas de trabajo en las labores de cobro administrativo y judicial.
- 2- Asegurar el seguimiento de las mejores prácticas para cobrar las deudas pendientes y minimizar los riesgos asociados con las cuentas incobrables.
- 3- Brindar una opinión veraz sobre la gestión.
- 4- Comprobar la efectividad de la comunicación en el proceso de cobro entre el departamento de Gestión de Cobro y los involucrados.



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

#### 2.2. ASUNTO Y PERÍODO

El estudio se divide en etapas y estos se desarrollan dando como producto mini reportes, se pretende determinar la efectividad del proceso de gestión de cobro administrativo al realizar las llamadas de cobro.

El período escogido es la gestión actual.

Se realizaron tres mini reportes, uno por cada tema, formando cada uno parte del informe final de la auditoría.

Los temas de cada sprint fueron:

Gestión de Cobro Administrativo, dividido en dos partes el primero Cobro administrativo por llamada, el segundo por Notificación y el tercero Gestión de Cobro Judicial.

#### 2.3. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

La exposición de resultados se da al finalizar cada mini reporte y al terminar con el alcance, se dará un informe general que reúne los hallazgos localizados en cada etapa y se brindarán las recomendaciones.

La exposición de cada mini reporte se hizo en la oficina de Gestión de Cobro, con la presencia de funcionarias del departamento: Yorlenny Gonzalez Alpizar, Viviana Soto Gonzalez, Monica Madriz Mora y Johanna Rodríguez Arguedas y la suscrita auditora interna Maricruz Arce Delgado.

Para la exposición de resultados finales se realizó en fecha 29 de Octubre 2024 en la Oficina de Auditoría con la presencia del señor Máximo Chaves Ovaros Alcalde, la señora vice alcalde Martha Castro, la señora Yorlenny Gonzalez Alpizar del departamento de Cobro, el señor Jorge Rodriguez Montero de la Dirección Administrativa y la suscrita auditora Maricruz Arce Delgado. Posteriormente se traslada el informe Preliminar con el oficio numerado MAT-AUI-113-2024 y no hubo objeciones ni observaciones por lo que mediante oficio MAT-AUI-124-2024 se hace la entrega de este Informe Final.

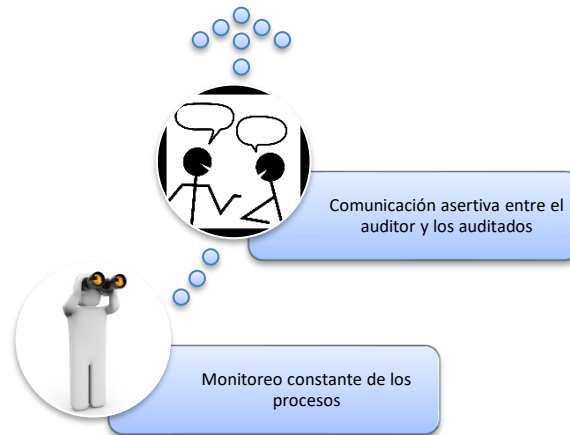
#### 2.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

El estudio se realiza con el Método Entrega de Valor temprana, consiste en la repetición de ciclos cortos de trabajo con el objetivo de generar de manera incremental los productos de la auditoría.

Algunos beneficios de este modelo de fiscalización:

---

AUDITORIA



Las solicitudes de información se hicieron a través de oficios y realización de entrevistas a los involucrados de los procesos.

Esta Auditoría fue realizada en aplicación de la siguiente normativa:

- a) Ley de Patentes de la Municipalidad de Atenas vigente
- b) Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público (R-DC-119-2009).
- c) Normas de control interno para el Sector Público (R-CO-9-2009)
- d) Normas generales de auditoría para el Sector Público (R-DC-064-2014)
- e) Ley General de Control Interno 8292.

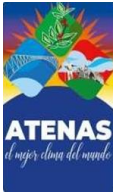
### 2.5. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS

De acuerdo con lo establecido en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público en el punto 1.1.3, la presente auditoría fue realizada de acuerdo con dichas normas y cualquier otra normativa técnica y legal utilizada en la elaboración de este.

## 3. RESULTADOS

### 3.1. GESTIÓN DE CONTROL INTERNO: CARENCIA DE NORMATIVA INTERNA, CARENCIA DE PROCEDIMIENTOS Y DEFICIENCIAS EN LA BASE DE DATOS;

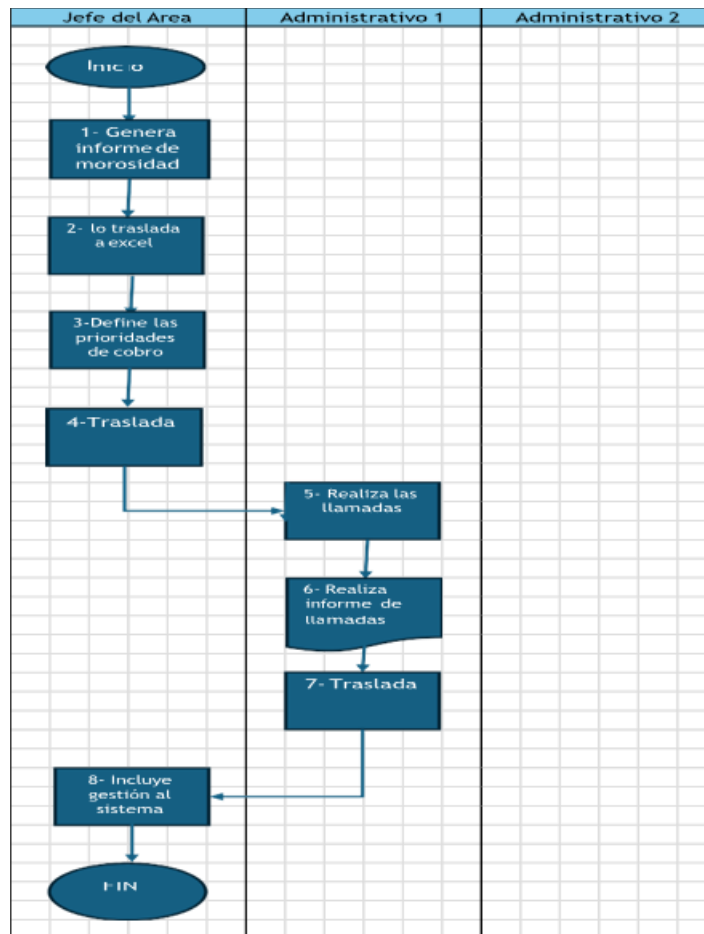
#### CONDICION



# MUNICIPALIDAD DE ATENAS

## AUDITORIA

El siguiente diagrama presenta el procedimiento actual, utilizado en el departamento de Gestión de Cobro para realizar las gestiones a través de llamada telefónica, no obstante, este no se localiza por escrito y al presente se están realizando cambios en la estructura y las responsabilidades.



Fuente: Elaboración propia

Se carece de normativas en especial el Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Municipalidad de Atenas, también para el departamento de Cobro es esencial el Reglamento a la Ley de Patentes, del cual no se dispone, la carencia de normativa interna relacionada con la gestión dificulta algunos procesos de cobro para ese departamento.

El departamento no cuenta con procedimientos o instructivo por escrito para realizar la gestión de cobranza telefónica. Se carece de un instructivo con un buen guion de diálogo para la efectividad de la conversación, en la



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

cobranza tener un guion resulta esencial. Además de que existen otros métodos como las llamadas con el uso de sistemas modernos.

No se está llevando un proceso claro a cada contribuyente, en el cual se cumpla con los plazos de cobro que deberían hallarse en las regulaciones.

Además, en la gestión de Cobranza el sistema de control interno contiene deficiencias en cuanto la baja supervisión de llamadas, lo cual no se apega a lo que indican las Normas de Control Interno, este punto de la normativa se comentará adelante en la parte que refiere al criterio de este hallazgo. Ejemplo, se carece de un control en el que se pueda supervisar si las llamadas asignadas a los encargados fueron realizadas.

No se registra un control de llamadas que se pueda utilizar y que garantice que estas se realizan de forma equitativa, porque la priorización que se da por parte de la jefatura no obedece a procedimientos y políticas que lo regulen.

Las bases de datos para cobro, no se ajustan completamente a la realidad, es una deficiencia que afecta directamente la gestión de cobro, tanto judicial como administrativo, por lo que claramente afecta la gestión de cobro a través de llamada.

Con el cuadro siguiente se puede observar la cantidad de los rubros al cobro, que se encuentran en las bases de datos con más de 20 trimestres lo que significa cinco años, siendo muchas veces cuentas que no son reales o no se tienen datos para poder realizar la gestión de cobro, como la falta de dirección o de números telefónicos. Se demuestra el problema de muchos rubros para depurar o cambiar el estado actual de lo que se ha puesto a cobro. La columna que indica cantidad refiere a las líneas de datos a cobro que generan el parámetro de rubros, que son los trimestres a cobro y en la misma línea en la primera columna el monto que representan.

	MONTO	CANTIDAD	RUBROS
✔	37 459,24	6	Mas de 100
✔	1 348 463,72	57	De 90 a 100
✔	27 944 104,01	230	De 50 a 90
	150 350 485,44	625	DE 20 a 50
	179 680 512,41	918	

Fuente propia tomado del SIGMA (21-08-24)

Si a la deuda total que aporta el sistema ( SIGMA), se les resta la deuda menor a dos trimestres, la morosidad actualmente a la fecha de este informe es de ¢655 478 353.06, pero a esa morosidad no se le ha rebajado cuentas que representan montos altos y son incobrables, es importante hacerlo para una mejor toma de decisiones para lo que se ocupan datos reales.



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

Total, de la deuda	852 047 688,04
menos de dos rubros	196 569 334,98
<b>TOTAL</b>	<b>655 478 353,06</b>

Fuente propia tomado del SIGMA (21-08-24)

Lo anterior repercute de forma negativa en las bases de datos, por lo que es urgente depurar la información para formar bases reales.

#### CRITERIO:

La Municipalidad de Atenas cuenta con un Reglamento de gestionar el Cobro Administrativo y Judicial, no obstante, este se hizo el año 1998 y se encuentra obsoleto, y su principal deficiencia trata del principio de eficacia y de invalidez, ya que según indica la Administración, este no se localiza en SINALEVI porque no fue publicado una segunda vez.

Sin embargo, a modo de referencia y sabiendo que este ha sido utilizado como procedimiento, es bueno indicar que contiene gestiones de cobro, que deben ser normalizadas. En referencia a este tema indica lo siguiente:

*Artículo 15- Del Procedimiento: Gestiones de cobro administrativo de las cuentas morosas. Éste podrá iniciarse quince días después de haberse vencido el plazo para el pago de la obligación. Las acciones consistirán en avisos, llamadas telefónicas, publicaciones generales, remisión de fax, correos electrónicos, mensajes telefónicos u otros medios tecnológicos. En el caso de que el atraso de dos trimestres corresponda a la obligación del pago del impuesto a la licencia referida en el artículo 79 del Código Municipal, serán notificadas dos veces administrativamente, otorgándosele al contribuyente quince días hábiles en la primera ocasión y tres días hábiles en la segunda, para que se efectúe el pago respectivo; si vencido dicho plazo después de la última notificación no se hiciere presente el sujeto pasivo a cancelar, se remitirán, dejando copia en el expediente administrativo, los originales de las notificaciones de cobro realizadas a éste que consten en el expediente, junto con la documentación adicional que corresponda para efectos de proceder al cobro judicial, a los abogados externos, de conformidad con lo que se indica en este Reglamento. Las notificaciones indicadas se realizarán por los medios legales correspondientes, establecidos en el presente Reglamento.*

*Artículo 16. Las gestiones de cobro administrativo se harán previa notificación a los sujetos pasivos de las deudas. Agotadas las gestiones administrativas en la recuperación de las cuentas morosas, los gestores de cobro entregarán las cuentas ante el encargado para el inicio de proceso de cobro judicial, así como la documentación necesaria para que inicien los trámites judiciales. También serán los encargados de llevar el control por fechas montos, recuperaciones, entre otros datos respecto a casos pasados a cobro judicial para confeccionar informe mensual ante el encargado.*

La normativa de cobro será la siguiente:



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

*Para las operaciones contempladas en el inciso "b" del artículo séptimo de este Reglamento, las gestiones deben iniciarse a partir del primer día de entregado el caso al abogado externo contando el abogado con un plazo máximo de cinco días para gestión prejudicial si dentro de los quince días siguientes la obligación o deuda no se ha normalizado, debe ser enviada a Cobro Judicial, sin embargo podrá ampliarse el plazo basados en condiciones motivadas y debidamente justificadas por el abogado asesor del cobro. La preparación de la documentación será parte del procedimiento del cobro administrativo. Cuando así lo faculte la Ley y los Reglamentos, la acción judicial se iniciará en forma inmediata siempre que el incumplimiento constituya un grave riesgo para los intereses de la Hacienda Municipal.*

En referencia al tema de la supervisión, las Normas de Control Interno del Sector Público indican en el párrafo 4.5.1. que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

Los artículos 4 inciso a) y 77 bis del Código Municipal, mencionan que las municipalidades tienen la autonomía política, administrativa y financiera, por lo que una de sus atribuciones es dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, asimismo, en su carácter de administradoras tributarias, tendrán facultad para ejercer fiscalización y control en la recaudación de los tributos municipales, tales como los impuestos y servicios públicos prestados a los contribuyentes

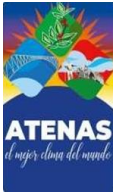
El tema sobre la carencia de registros de llamadas que sirvan para la toma de decisiones es una deficiencia contraria a las Normas de Control Interno del Sector Público en el párrafo 4.4.1. Documentación y registro de la gestión institucional El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda.

En lo analizado en cuanto las deficiencias presentadas en la reglamentación y la organización que comprende la gestión de cobros no proceden a lo establecido en los artículos 12 y 15 incisos a) y b) de la Ley General de Control Interno N.º 8292.

Por otra parte, la norma 2.5 de las Normas de Control Interno para el Sector Público, señala que las organizaciones deben de velar por un adecuado desarrollo de actividades, tomar las medidas correctivas ante desviaciones o irregularidades, además tiene el deber de asegurar que cumplan adecuadamente con el sistema de control, elementos que con otros controles son esenciales para el logro de los objetivos.

#### CAUSA

El departamento de Gestión de Cobro carece de recursos y de estrategias para implementar una gestión de cobros sólida, no se ha hecho un análisis exhaustivo de cada procedimiento para el cobro por llamada telefónica, la auditoría ha indicado en el desarrollo del estudio deficiencias, no se han estado utilizando otro tipo de opciones de cobro, por lo que se refleja grandes oportunidades de mejora.



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

El sistema no contiene varios informes que pudieron haberse solicitado cuando el departamento de Tecnologías de Información pidió a cada departamento los requerimientos, se considera que no se hizo por falta de conocimiento en herramientas útiles para la toma de decisiones.

#### EFFECTO

Se propicia al incumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Se corre el riesgo de invertir recursos en realizar llamadas de cobro sin efecto alguno, o con un efecto con el cual se podría incrementar el ingreso de recursos.

Propicia realizar llamadas que puedan generar alguna denuncia contra la institución

#### 3.2. GESTIÓN DE CONTROL INTERNO: RECURSOS DEL DEPARTAMENTO PARA REALIZAR LA GESTIÓN

#### CONDICIÓN

##### RECURSO HUMANO:

Actualmente el Área de Gestión de Cobro, cuenta con el siguiente personal:

Jefatura  
Técnico Municipal 1 (dos funcionarias)  
Notificador

Esta estructura a pesar de localizarse en el Manual de Puestos no es estable, porque en ocasiones el personal no está completo, actualmente se encuentra como se indica.

La designación de funciones no se tiene de forma estructurada y que obedezca a la implementación de controles, la misma jefatura se asigna funciones que por su constitución sería mas eficiente asignarla a otros funcionarios y tomar actitud de asegurar las gestiones con base al control interno.

No se ha asignado un responsables o responsables para la gestión de hacer llamadas de cobro administrativo, pero tampoco se han analizado otras posibilidades de gestión de cobro administrativo y su costo.

#### CAPACITACIÓN



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

En relación con esta etapa del estudio, que refiere a las llamadas para realizar el cobro, el departamento no cuenta con una planificación para capacitar a sus funcionarios, hay un dato que es muy importante es sobre las formas de hacer llamadas y que decir para que estas sean efectivas y se eviten situaciones que podrían convertirse en gastos de recursos.

#### SOFTWARE

En cuanto el software utilizado se le llama SIGMA.

El sistema tiene carencias de informes que serían útiles en la administración del Cobro, en el desarrollo del estudio se indicaron algunas opciones que se omitieron, no obstante, queda claro que aún se pueden desarrollar, como ejemplo un informe que genere la gestión de cobro emitido a través de la llamada telefónica, el que sería una herramienta para la valoración de la efectividad del cobro e incluso para los informes de labores y evaluaciones de desempeño.

El sistema no genera un informe que indique las llamadas por deudor, de ser así aportaría una herramienta útil para medir la eficiencia en la gestión, para este estudio no se han podido analizar ciertos parámetros, como por ejemplo llamadas realizadas por período.

Otro dato necesario para la toma de decisiones y para facilitar la gestión es que el sistema contenga el estado actualizado de cada deudor, sería útil y facilitaría la labor que el sistema indicara los deudores en cobro judicial.

El mismo sistema podría generar informes para medir índices de gestión, lo que se debe considerar que al administrar cobro se deben conocer las distintas formas de gestión, y así analizar la rentabilidad o sea costo beneficio.

La carencia de los informes mencionados como ejemplo dificulta hacer políticas de cobro de corto y mediano plazo, ya que no se cuenta con parámetros ajustados a la realidad, que se deben considerar para la gestión de cobro a realizar, incluso para el cumplimiento de metas reales basadas en criterios técnicos.

#### CRITERIO

Es importante concientizar sobre la necesidad de que el departamento cuente con los recursos necesarios para mantener el control interno, al respecto las Normas de Control Interno para el Sector Público indican en el párrafo 5.1 que refiere a Sistemas de información, que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

para la consecución de los objetivos institucionales. El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas.

#### CAUSA

Desconocimiento del tema en cuanto a las necesidades para el desarrollo de una buena gestión y como hacer la solicitud de los recursos al Jerarca.

Carencia de presentación de informes a las autoridades superiores que no las habían pedido, lo cual generó una costumbre.

Carencia de políticas para el alcance de metas lo cual repercute en que no se soliciten los recursos, la razón fue que no se dieron los requerimientos que facilitarían y colaborarían con la toma de decisiones.

No percibir lo que se necesita para generar los ingresos

#### EFFECTO

Puede provocar desmotivación de los funcionarios que le corresponde la gestión, al sentir que no se les colabora en sus tareas .

Puede darse el incumplimiento de metas y objetivos institucionales porque no se daba la gestión de análisis de cumplimiento.

Además de que se podría provocar el riesgo de prescripción de cuentas.

También una gestión que por carencias no se ala mejor puede figurar una disminución de ingresos.

### 3.3. CARENCIA DE ESTRATEGIAS DE COBRO

#### CONDICIÓN

En el análisis de la gestión de cobro por llamada se perciben claras oportunidades de mejora, se observó que estas no obedecían a estrategias de cobro administrativo y a una planificación basada en el cumplimiento de metas , lo cual se hizo ver en el desarrollo del estudio y se indica que se ha iniciado con la gestión, arrojando resultados rápidos y positivos para el departamento, no obstante se deben verificar por control diferentes métodos d cobro e incluso que proponen las nuevas tecnologías.

Se observa que no se han creado metas a corto ni largo plazo, por lo tanto no se lleva el monitoreo de las mismas, por lo que la auditoría en una coadyuvancia ha indicado sobre esta necesidad, también se ha indicado sobre la importancia de que las metas sean medibles y reales sujetas a las eventualidades que puede tener cada



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

rubro y se encuentren con respaldo de informes técnicos como de bases de datos que pueda arrojar el sistema y considerando las eventualidades de los diferentes rubros a cobro. Por otra parte, servirían de parámetros válidos para la toma de decisiones.

Se carece en la gestión de metas concretas y susceptibles de medición, se deben tener claro cuáles son los objetivos que deben ser cumplidos y conocer quiénes son los responsables de los resultados, por lo que es necesario conocer muy bien todo el entorno que rodea el departamento y los servicios u otros que van a cobro.

Actualmente para priorizar el cobro se desarrolla una hoja de trabajo para lo que se utiliza el Excel, la base de datos utilizada se exportan del sistema SIGMA, pero a esta no se le han incorporado datos importantes para la gestión como el estado en que se encuentra la cuenta.

Se le suma a esta carencia que no se llevan índices y tampoco se localizan parámetros ni forma de averiguar la efectividad a la gestión de llamar o notificar, estos servirían para el desarrollo de estrategias y metas.

No se localizan documentos que respalden el desarrollo de la planificación de cobro.

Actualmente el cobro administrativo (en estudio las llamadas telefónicas) no obedecen a una estrategia. Ej. llamadas a deudores de basura o por sistema indicar los deudores de basura. Otra estrategia de cobro administrativo No existe un control de las llamadas , se carece de datos.

Existen métodos para bajar la morosidad que no se estaban desarrollando, por ejemplo una estrategia sería analizar la deuda de servicio de basura y determinar que podría traer más beneficio entre hacer llamadas, pagar perifoneo o ambas o alguna otra forma.

Se podría definir parámetros por medio de las llamadas del teléfono, se saca listado de llamadas y se supervisa por periodo la necesidad de realizar análisis comparativos

#### CRITERIO

Al mencionar estrategias se trata de la forma de buscar una administración apegada a los principios de Administración Pública y al riesgo de continuidad del negocio, la gestión debe ser apegada a la legalidad y bajo estándares que aseguren la eficacia y eficiencia. Tenemos en la Ley General de Administración pública No. 6227 Artículo 4- La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.

#### CAUSA

Carencia de metas desarrolladas bajo análisis técnicos con las condiciones que se requieren en las metas para una gestión eficiente



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

Falta de motivación de los funcionarios lo cual disminuye la productividad y no se enfocan en metas.

#### EFFECTO

Repercute en una morosidad alta y el riesgo de cuentas que prescriban. [Código Municipal] ii Artículo 73. Los tributos municipales prescribirán en cinco años y los funcionarios que los dejen prescribir responderán por su pago personalmente.

Podría repercutir en una disminución de ingresos por una morosidad alta, y se torna mas fuerte si no se tiene prevista.

Incrementa el que se pueda dar el incumplimiento de objetivos institucionales

Si no se hace de forma correcta refleja ineficiencia en la gestión lo cual produce una mala percepción ante la ciudadanía

#### 3.4. GESTIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE NOTIFICACIONES: CARENCIA DE NORMATIVA INTERNA, CARENCIA DE PROCEDIMIENTOS POR ESCRITO.

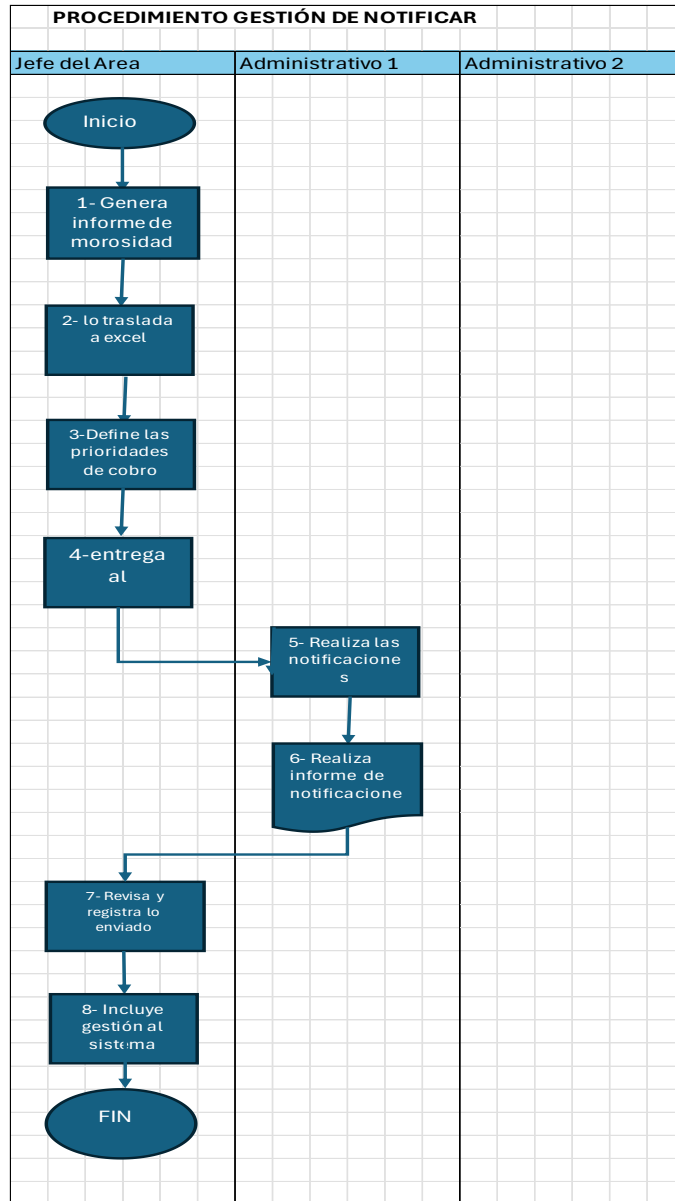
#### CONDICION

El siguiente diagrama presenta el procedimiento actual utilizado en el departamento de Gestión de Cobro para realizar las gestiones que se hacen a través de la notificación, no obstante, este en el departamento no se localiza por escrito y al presente se están realizando cambios en la estructura y las responsabilidades.



# MUNICIPALIDAD DE ATENAS

## AUDITORIA



Fuente: Elaboración propia



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

Al igual que en la gestión de las llamadas, para realizar las labores relacionadas con la notificación de las cuentas a cobrar se carecen de regulaciones como políticas, directrices, reglamentos, en especial no se cuenta con el Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Municipalidad de Atenas, siendo para la gestión una herramienta imprescindible.

A la ausencia de Políticas se le agrega la carencia de procedimientos o instructivos por escrito que sirven de control para normar las actividades de la gestión de notificación de avisos de cobro.

Al no estar fundamentado en normativa interna se recurre a la experiencia y a otras regulaciones generales de la Ley de notificaciones, pero no se ha establecido ninguna directriz al respecto.

Actualmente en la gestión de notificar no se está recabando la evidencia de la gestión, como lo indica la normativa para asegurar el debido proceso de gestión de cobro.

Se ha tomado una muestra de la gestión realizada por una de las funcionarias de Cobro, en cuanto el envío de notificaciones en el periodo del 11 de julio al 13 de setiembre de 2024, dejando los siguientes resultados:

De 394 notificaciones de avisos de cobro por más de 116.20 millones de colones preparadas para entregar a los contribuyentes morosos, 120 avisos (el 30%) por más de 40.94 millones de colones (el 35%).

De las 394 notificaciones emitidas, solo 12 contribuyentes (el 3%) pagaron el monto adeudado (4.39 millones de colones) y 34 (el 9%) abonaron al saldo adeudado (4.14 millones de colones), al final se logró recuperar 8.54 millones de colones (el 7% del total gestionado por medio de los avisos de cobro.

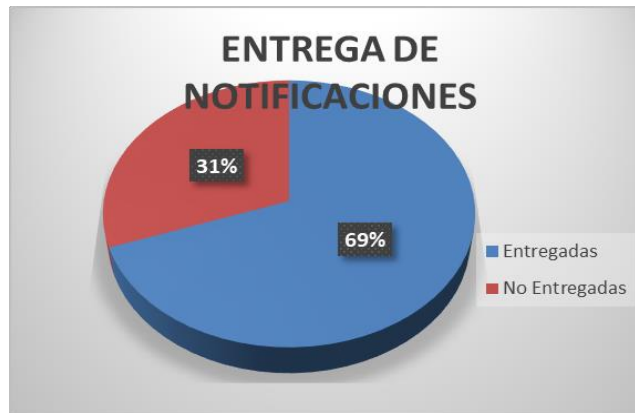
CUADRO COMPARATIVO GESTIÓN DE NOTIFICACIÓN AVISOS DE COBRO DEL 11 DE JULIO AL 13 DE SETIEMBRE DE 2024				
Notificación	Cantidad	Representación %	Monto	Representación %
Entregadas	273	69%	75 265 241,67	65%
No Entregadas	120	31%	40 943 953,33	35%
<b>TOTALES</b>	<b>393</b>	<b>100%</b>	<b>116 209 195,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA



CUADRO COMPARATIVO GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE TRIBUTOS DEL 11 DE JULIO AL 13 DE SETIEMBRE DE 2024										
Notificación	Cantidad	Monto	RESPUESTA DE LOS CONTRIBUYENTES						TOTAL RECAUDADO	Represt %
			PAGO DEUDA			ABONO A LA DEUDA				
			Cantidad	Represt %	Monto	Cantidad	Represt %	Monto		
Entregadas	273	75 265 241,67	9	75%	3 741 397,41	52	85%	596 960,13	4 338 357,54	6%
No Entregadas	120	40 943 953,33	3	25%	658 044,71	2	15%	353 240,95	1 011 285,66	2%
<b>TOTALES</b>	<b>393</b>	<b>116 209 195,00</b>	<b>12</b>	<b>3%</b>	<b>4 399 442,12</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>950 201,08</b>	<b>5 349 643,20</b>	<b>5%</b>

Tampoco se está realizando la notificación de cobro por edicto, lo cual es una gestión importante para el logro de la recaudación.

En la actualidad la Unidad de Gestión de Cobro carece de procedimiento para la labor de notificar, es necesario analizar que los procedimientos se encuentren acordes a las disposiciones reglamentarias que regulan dicha actividad. Al no haber procedimiento se realiza la gestión con prácticas erróneas y sin atender regulaciones como también controles importantes en los que está asegurarse de que el encargado de notificación solicite la cedula, también se debe saber realizar una resolución cuando se hacen las notificaciones

Por otra parte, las notificaciones la forma de seleccionar las cuentas que se van a notificar no obedecen a estrategias documentadas y que se encuentren acordes a los objetivos organizacionales, la priorización la realiza la encargada del departamento o las dos funcionarias encargadas de hacer las notificaciones, no hay supervisión



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

sobre ellas , una funcionaria tiene la responsabilidad por la gestión de Patentes y otra funcionaria se encarga del Cobro de Bienes Inmuebles, Basura y otros

En cuanto el sistema, se han localizado carencias de informes importantes para la toma de decisiones, estas se dieron en la gestión de solicitar los requerimientos, lo cual representa oportunidades de mejora, se puede como oportunidad de mejora solicitar informes que vendrían a ser una herramienta importante para la gestión y la toma de decisiones, ejemplo serían las alertas que indiquen las cuentas en plazo para cobro

No se localizan en el sistema la forma de obtener informes que indiquen las cuentas que están en cobro y que se encuentran en la etapa de procesos sumarios.

El Reglamento indica que después de las notificaciones se debe dar un plazo de 4 días para realizar un proceso sumario, no obstante, la gestión no tiene los controles para demostrar que se cumple.

No hay parámetros ni forma de averiguar la efectividad a la hora de notificar.

Actualmente no se localizan indicadores con los que puedan medir la gestión de cobro a través de notificaciones.

En el criterio contemplado en este informe se indica sobre el tema de notificaciones, es importante considerar que la carencia de un procedimiento para realizar la notificación por edicto y las condiciones en que se puede dar esa opción , así como la importancia del debido proceso para poder recurrir a esos medios sin que se vaya a generar un problema.

#### CRITERIO:

En referencia al tema de la forma de realizar las notificaciones, es sano considerar:

*4.1 Actividades de control. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducir las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.*

*El ámbito de aplicación de tales actividades de control debe estar referido a todos los niveles y funciones de la institución. En ese sentido, la gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrados, actividades de control de naturaleza previa, concomitante, posterior o una conjunción de ellas. Lo anterior, debe hacer posible la prevención, la*



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

*detección y la corrección ante debilidades del SCI y respecto de los objetivos, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante.*

La notificación debe ajustarse a las regulaciones, de conformidad con lo establecido en los artículos 137 y 137 Bis del Código de Normas y Procedimientos Tributarios:

*“Artículo 137.- Formas de notificación.*

*La Administración Tributaria puede utilizar las siguientes formas de notificación:*

*a) Personalmente, cuando el interesado concurra a las oficinas de la Administración, en cuyo caso se debe dejar constancia de su notificación en el respectivo expediente.*

*b) Por correspondencia efectuada mediante correo público o privado o por sistemas de comunicación telegráficos, electrónicos, facsímiles y similares, siempre que tales medios permitan confirmar la recepción. Se podrá notificar por correo electrónico conforme a los principios de la Ley N.º 8687, Notificaciones Judiciales, de 4 de diciembre de 2008, y sin perjuicio de que se establezcan, reglamentariamente, sistemas para garantizar que la notificación por medios electrónicos sea efectiva y tutele los derechos del contribuyente a un debido proceso. La Administración Tributaria podrá practicar notificaciones en el buzón electrónico a que se refiere el artículo 137 bis de este Código, siempre que se identifique fidedignamente al remitente y destinatario de la notificación. Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo siguiente, para que la notificación se practique utilizando el buzón electrónico se requerirá que el interesado lo haya señalado expresamente como medio preferente o consentido. En estos casos, la notificación se entenderá practicada para todos los efectos legales, al quinto día hábil siguiente de aquel en que el documento ha sido introducido en el buzón electrónico. La Administración Tributaria podrá establecer reglamentariamente la obligación de contar con un buzón electrónico permanente. En este supuesto, la Administración Tributaria deberá implementar un sistema razonable de alertas de la existencia de una notificación, ya sea por medio de mensaje de texto al número de teléfono celular indicado por el contribuyente o al correo electrónico que este designe conforme a los principios de la Ley N.º 8687, Notificaciones Judiciales, de 4 de diciembre de 2008.*

*El sistema de notificación deberá acreditar la transmisión, las fechas y las horas en que se produzca el depósito de la notificación en el buzón electrónico asignado al interesado, el acceso de este al contenido del mensaje de notificación para el supuesto indicado en el numeral 2 de este artículo y el hecho de que se ha puesto a disposición el contenido íntegro de esta.*

*Las notificaciones practicadas en los medios señalados en este inciso producirán los efectos de las realizadas en el domicilio fiscal constituido.*



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

c) *Por medio de carta que entreguen los funcionarios o empleados de la Administración o de las oficinas públicas o autoridades de policía a las que se encomiende tal diligencia. En estos casos, los notificadores deben dejar constancia de la entrega de la carta al interesado, requiriéndole su firma. Si el interesado no sabe o no le es posible hacerlo, puede firmar a su ruego un tercero mayor de edad. Si el interesado se niega a firmar o a recibir la notificación o no se encuentra en su domicilio, se debe entregar la carta a cualquier persona mayor de quince años que se encuentre en el domicilio del interesado, requiriéndole que firme el acta respectiva. En todo caso, el acta de la diligencia debe expresar la entrega de la carta o la cédula y el nombre de la persona que la reciba; si esta no sabe, no quiere o no puede firmar, el notificador lo debe hacer constar así bajo su responsabilidad. El notificador, al entregar la carta o cédula, debe indicar al pie de esta la fecha y hora de su entrega.*

d) *Por medio de un solo edicto publicado en el diario oficial o en un diario privado de los de mayor circulación en el país, cuando no se conozca el domicilio del interesado o, tratándose de personas no domiciliadas en el país, no sea del conocimiento de la Administración la existencia de un apoderado en la República. En estos casos se considera notificado el interesado a partir del tercer día hábil siguiente a la fecha de publicación del edicto. Para futuras notificaciones, el contribuyente o responsable debe señalar el lugar para recibirlas y, en caso de que no lo haga, las resoluciones que recaigan quedan firmes veinticuatro horas después de dictadas.*

Además, existe también la notificación por Edicto, sobre la cual la Directriz de la ONT indica:

*Es el último recurso con que cuenta la Administración, cuando se ha investigado sobre el paradero del contribuyente por los medios disponibles (página web del Registro Civil, del Registro Nacional, redes sociales, Dirección General de Migración y Extranjería, entre otras), se han agotado todos los medios de notificación y, aún así no se ha podido localizar al contribuyente, situación que se debe hacer constar en el expediente respectivo. El edicto debe incluir la lista -en orden alfabético- de los contribuyentes no localizados, consignando su nombre y número de documento de identificación, periodo fiscal adeudado, su monto y el origen de la deuda, la suma total del adeudo, el monto de intereses calculados hasta el momento en que se realizó el Requerimiento de Pago, con la indicación de que se recalcularán al momento del pago, la prevención de que cumplido el plazo de tres días hábiles se tendrá por notificada la comunicación de requerimiento de pago y de que, vencido el plazo otorgado para el pago sin que se haya realizado el mismo, se trasladará el caso a la vía judicial, así como el nombre de los funcionarios municipales responsables, en un formato como el incluido en el anexo 6 de este Manual. Este edicto debe ser firmado por el alcalde, o la persona que éste designe, y remitirse a la Imprenta Nacional o a un periódico de circulación nacional. El formato de este documento debe cumplir con lo dispuesto en la Circular 019-2010 de la Imprenta Nacional, que indica; "los usuarios deberán presentar, junto con el documento impreso, un respaldo digital, que sea copia fiel del mismo, en algún medio electrónico (disco CD / DVD, dispositivo de almacenamiento "llave maya", u otro), o bien remitirlo por medio del correo*



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

*electrónico que la Imprenta suministre.” El plazo para que el contribuyente presente los recursos establecidos en la ley que corresponda al tributo puesto al cobro, comienza a correr a partir del tercer día después de publicado el edicto y, una vez vencido el plazo sin que el deudor realice ninguna manifestación, la Administración Tributaria trasladará la cuenta a cobro judicial.*

En este mismo documento de la ONT se indican en el punto 6) Sobre el Acta de Notificación, lo cual se puede tomar como referencia:

*El acta de notificación es un documento que debe utilizar la Administración Tributaria como comprobante de que la notificación realizada al contribuyente, respecto de un acto administrativo, garantiza el debido proceso y que contribuyente pueda ejercer su derecho de defensa, en un formato como el incluido en el Anexo No 4 de este Manual.*

*El acta de notificación debe contener la siguiente información:*

- *Nombre y apellidos del contribuyente.*
- *Número de documento de identificación del contribuyente.*
- *En caso de persona jurídica, incluir el nombre del representante legal.*
- *La dirección exacta en donde se notificará.*
- *El número y tipo de Acto Administrativo a notificar.*
- *Nombre completo y número de documento de identificación de la persona que recibe la notificación, cuando se logre obtener dicha información.*
- *Puede entregarse la notificación a quien aparente ser mayor de 15 años, circunstancia que se debe indicar en el documento.*
- *Observaciones: Se debe indicar si la notificación resultó exitosa y consignar todas situaciones que se dieron en la realización de esta diligencia, incluyendo por ejemplo el hecho de que la persona que recibe la notificación no quiso firmar el acta.*
- *En caso de que la diligencia resulte infructuosa, debe consignarse de esa manera, por ejemplo: que el local estaba cerrado, que la dirección es inexacta o inexistente, que el interesado es desconocido en esa dirección, etc.*
- *Fecha, lugar y hora de la notificación, así como el nombre, cédula y firma del funcionario que la notifica.*

Debe recordarse que, ya sea en la cédula de notificación o en el documento a notificar, debe incluirse siempre la prevención de señalar lugar o medio para recibir notificaciones: “De conformidad con el artículo 11 de la Ley N.º 8687, si el administrado no señala medio para recibir notificaciones, a partir del vencimiento del término



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

otorgado por la resolución que se le está notificando, las resoluciones posteriores le quedarán notificadas con el transcurso de veinticuatro horas después de dictadas.”

Es importante concientizar sobre la necesidad de que el departamento cuente con los recursos necesarios para mantener el control interno, al respecto las Normas de Control Interno para el Sector Público indican en el párrafo 5.1 que refiere a Sistemas de información, que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas.

Al respecto, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2021-DC-DFOE (Modificado por Resolución R-DC-073-2020 del 18-09-2020) establece dentro de las definiciones básicas: “1.1-DEFINICIONES BÁSICAS UTILIZADAS EN ESTA NORMATIVA. [...] Plan anual: Instrumento formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, en el que se concreta la política de la institución a través de la definición de objetivos, metas, y acciones que se deberán ejecutar durante el año, se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan. [...]”

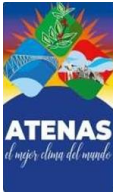
Las normas 5.4, 5.5 y 5.6 de Control Interno para el Sector Público establecen lo siguiente:

**5.4 Gestión documental:** *El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales.*

**5.5 Archivo institucional:** *El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben implantar, comunicar, vigilar la aplicación y perfeccionar políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico. En todo caso, deben aplicarse las regulaciones de acatamiento obligatorio atinentes al Sistema Nacional de Archivos.*

*Lo anterior incluye lo relativo a las políticas y procedimientos para la creación, organización, utilización, disponibilidad, acceso, confidencialidad, autenticidad, migración, respaldo periódico y conservación de los documentos en soporte electrónico, así como otras condiciones pertinentes.*

**5.6 Calidad de la información:** *El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar,*



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo.

Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

Resulta importante considerar la resolución de la ONT DIRECTRIZ-ONT-003-2019, la cual fue enviada a todas las administraciones municipales, en esta se presenta un proceso de notificación para Bienes Inmuebles que se basa en normativa y por lo tanto podría ser utilizada para toda notificación:

#### 5) Proceso de Notificación

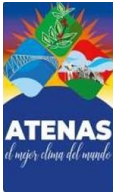
El objetivo de la notificación es que el contribuyente conozca cuál es la voluntad de la Administración Tributaria, con el fin de que ejerza su derecho de defensa, de manera que cualquier notificación que no logre este objetivo, puede ser recurrida. Y, mientras no se corrija el defecto, el acto que se está notificando no va a adquirir eficacia. Confeccionado el oficio del Requerimiento de Pago, una vez verificado que la cuenta aún está pendiente de pago, debe notificarse, de conformidad con lo establecido en los artículos 137 y 137 Bis del Código de Normas y Procedimientos Tributarios:

“Artículo 137.- Formas de notificación. La Administración Tributaria puede utilizar las siguientes formas de notificación:

a) Personalmente, cuando el interesado concurra a las oficinas de la Administración, en cuyo caso se debe dejar constancia de su notificación en el respectivo expediente.

b) Por correspondencia efectuada mediante correo público o privado o por sistemas de comunicación telegráficos, electrónicos, facsimiles y similares, siempre que tales medios permitan confirmar la recepción. Se podrá notificar por correo electrónico conforme a los principios de la Ley N.º 8687, Notificaciones Judiciales, de 4 de diciembre de 2008, y sin perjuicio de que se establezcan, reglamentariamente, sistemas para garantizar que la notificación por medios electrónicos sea efectiva y tutele los derechos del contribuyente a un debido proceso. La Administración Tributaria podrá practicar notificaciones en el buzón electrónico a que se refiere el artículo 137 bis de este Código, siempre que se identifique fidedignamente al remitente y destinatario de la notificación. Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo siguiente, para que la notificación se practique utilizando el buzón electrónico se requerirá que el interesado lo haya señalado expresamente como medio preferente o consentido. En estos casos, la notificación se entenderá practicada para todos los efectos legales, al quinto día hábil siguiente de aquel en que el documento ha sido introducido en el buzón electrónico. La Administración Tributaria podrá establecer reglamentariamente la obligación de contar con un buzón electrónico permanente. En este supuesto, la Administración Tributaria deberá implementar un sistema razonable de alertas de la existencia de una notificación, ya sea por medio de mensaje de texto al número de teléfono celular indicado por el contribuyente o al correo electrónico que este designe conforme a los principios de la Ley N.º 8687, Notificaciones Judiciales, de 4 de diciembre de 2008.

El sistema de notificación deberá acreditar la transmisión, las fechas y las horas en que se produzca el depósito de la notificación en el buzón electrónico asignado al interesado, el acceso de este al contenido del mensaje de notificación para el supuesto indicado en el numeral 2 de este artículo y el hecho de que se ha puesto



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

a disposición el contenido íntegro de esta. Las notificaciones practicadas en los medios señalados en este inciso producirán los efectos de las realizadas en el domicilio fiscal constituido.

c) Por medio de carta que entreguen los funcionarios o empleados de la Administración o de las oficinas públicas o autoridades de policía a las que se encomiende tal diligencia. En estos casos, los notificadores deben dejar constancia de la entrega de la carta al interesado, requiriéndole su firma. Si el interesado no sabe o no le es posible hacerlo, puede firmar a su ruego un tercero mayor de edad. Si el interesado se niega a firmar o a recibir la notificación o no se encuentra en su domicilio, se debe entregar la carta a cualquier persona mayor de quince años que se encuentre en el domicilio del interesado, requiriéndole que firme el acta respectiva. En todo caso, el acta de la diligencia debe expresar la entrega de la carta o la cédula y el nombre de la persona que la reciba; si esta no sabe, no quiere o no puede firmar, el notificador lo debe hacer constar así bajo su responsabilidad. El notificador, al entregar la carta o cédula, debe indicar al pie de esta la fecha y hora de su entrega.

d) Por medio de un solo edicto publicado en el diario oficial o en un diario privado de los de mayor circulación en el país, cuando no se conozca el domicilio del interesado o, tratándose de personas no domiciliadas en el país, no sea del conocimiento de la Administración la existencia de un apoderado en la República. En estos casos se considera notificado el interesado a partir del tercer día hábil siguiente a la fecha de publicación del edicto. Para futuras notificaciones, el contribuyente o responsable debe señalar el lugar para recibir las y, en caso de que no lo haga, las resoluciones que recaigan quedan firmes veinticuatro horas después de dictadas.

#### CAUSA

El departamento de Gestión de Cobro carece de recursos y de estrategias para implementar una gestión de cobros sólida.

Se debe hacer una sana cultura a los involucrados en el proceso.

#### EFFECTO

No realizar el debido proceso por lo cual en otras instancias las cuentas no se puedan recuperar.

El riesgo de que cuentas pasen a incobrables.

#### 3.5. GESTIÓN DE CONTROL INTERNO: CARENCIA DE REGULACIONES Y DE PROCEDIMIENTOS POR ESCRITO, DEFICIENCIAS EN LA INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN.

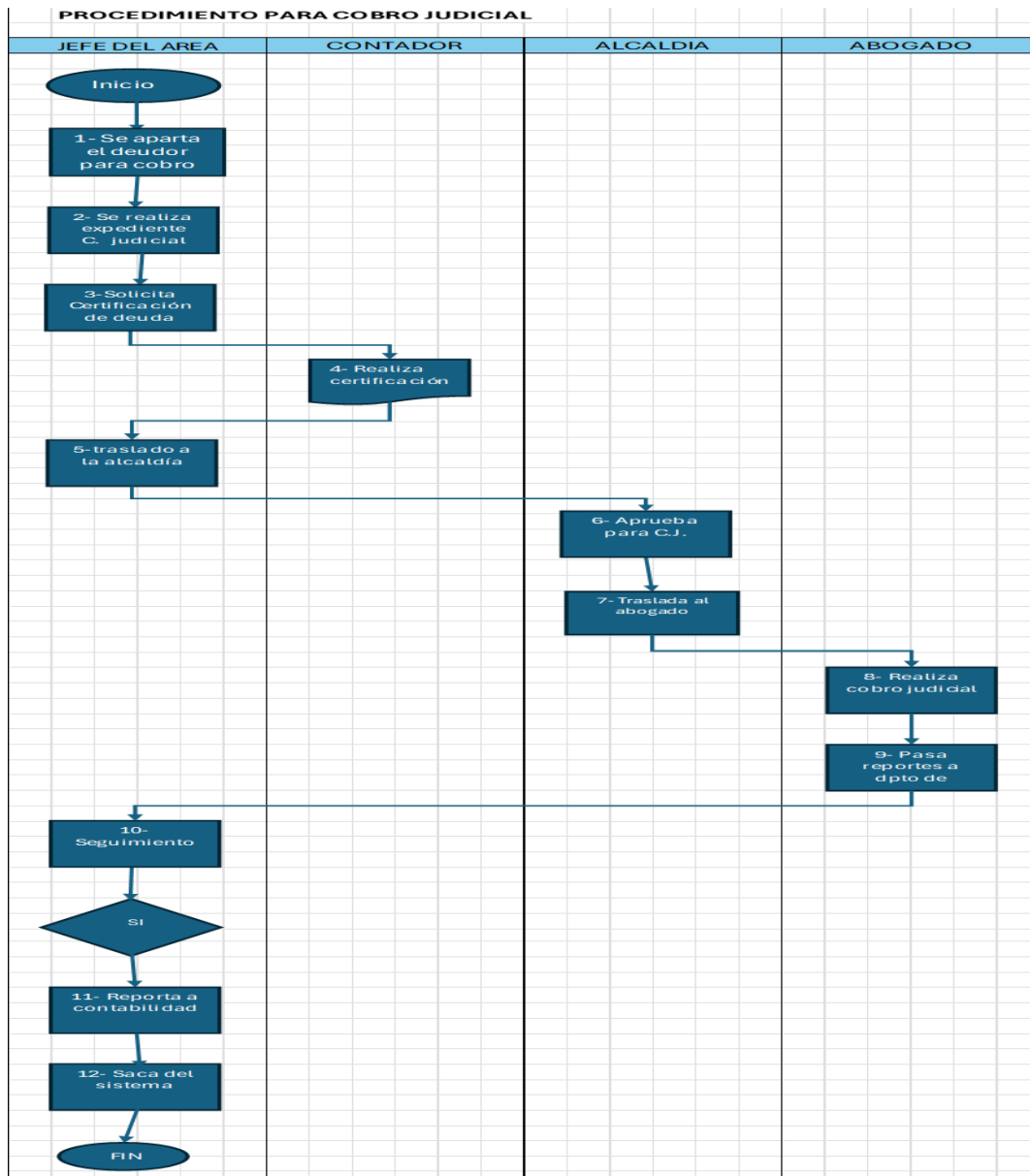
#### CONDICION



# MUNICIPALIDAD DE ATENAS

## AUDITORIA

El siguiente diagrama presenta el procedimiento actual utilizado en el departamento de Gestión de Cobro para realizar las gestiones que se hacen a través de Cobro Judicial, no obstante, este en el departamento no se localiza por escrito y al presente se están realizando cambios en la estructura y las responsabilidades.



Fuente: Elaboración propia



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

Se carece de regulaciones como políticas, directrices, reglamentos, en especial no se cuenta con el Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Municipalidad de Atenas, siendo para la gestión una herramienta imprescindible.

En el tema de los reglamentos se observa la existencia de un Reglamento de cobro de intereses, "Reglamento para el cobro de los intereses a cargo de los sujetos pasivos y la morosidad por las obligaciones tributarias municipales del cantón de Atenas". Acta N° 40.-26 de octubre de 1998. No obstante se pudo observar que este no es considerado actualmente, y se realiza de una forma sin sustento jurídico

A la ausencia de Políticas se le agrega la carencia de procedimientos o instructivos por escrito que sirven de control para normar las actividades de la gestión de pasar las cuentas a Cobro Judicial.

La morosidad en el pago de los tributos al 31 de agosto de 2024, según información suministrada por el Departamento de Cobros asciende a 541.96 millones de colones tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

MUNICIPALIDAD DE ATENAS  
DETALLE GENERAL DEL PENDIENTE DE COBRO MUNICIPAL  
AL 31 DE AGOSTO DE 2024

TRIBUTO MUNICIPAL	MONTO
IMPUESTO SOBRE BIENES INMUEBLES	311 708 644,39
LICENCIAS COMERCIALES	53 641 285,02
LICENCIAS DE LICORES	6 310 381,10
SERVICIOS COMUNITARIOS	158 966 723,94
OTROS	11 335 739,56
<b>TOTAL</b>	<b>541 962 774,01</b>

Fuente: Departamento de Cobros

Destaca la morosidad por concepto de Bienes Inmuebles que es de más de 311.70 millones de colones y servicios comunitarios que suman 158 966.72 millones de colones.

Según información suministrada a esta Auditoría Interna, 144 cuentas su cobro se tramita por la vía judicial por 40 463 699.46 (o sea un 7% del 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 a Cobro judicial, por lo cual no es verídico el dato, pero sirve como parte del análisis que se pretende realice la Administración.

De esos 144 casos, 35 se refieren a arreglos pago suscritos en su momento y que al final de cuentas la Municipalidad decide trasladarlos a cobro judicial por incumplimiento del contribuyente.

De los 144 casos, 30 tienen fecha de origen 2019; 12 en el 2022, 18 en el 2021, 10 en el 2022, 53 en el 2023 y 10 en el 2024.



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

Es importante se considere que actualmente no se están trasladando los expedientes de las obligaciones vencidas a los abogados externos a efectos de proceder con el cobro judicial de las cuentas morosas.

Además, cuando se han realizado los traslados de cuentas morosas a cobro judicial, se realiza mediante prioridades, pero estas no obedecen a políticas o procedimientos, por lo que se corre el riesgo de que no se dé un orden equitativo y correcto.

En cuanto al archivo y conformación del expediente de cobro remitido al abogado externo, se ha observado en el análisis que los expedientes de cobro judicial no contienen todos los documentos conforme las regulaciones, incluso se localiza un cobro judicial de ciudadano sin gestiones de cobro y sin el expediente debido. En algunos se evidencian incumplimientos relacionados con la ausencia de los estudios registrales, ausencia del poder especial y personería para la presentación de dichos procesos en las instancias judiciales, carencia de estudios económicos para trasladar las cuentas a cobro judicial, ausencia de los informes mensuales y trimestrales del órgano externo a cargo del trámite de cobro judicial y con ello conocer el estado de actividad del caso dentro de las instancias judiciales, inexistencia de informes emitidos por parte del Área de Gestión de Cobro relacionados con incumplimientos del abogado externo, así mismo no consta en los expedientes analizados el documento correspondiente al avalúo de las propiedades de los contribuyentes en cobro judicial.

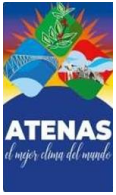
A lo anterior se le agrega que no se están solicitando los informes periódicos que debe elaborar el abogado externo, y por parte del Área de Gestión de Cobro e inconsistencias en el expediente que respalda el seguimiento a la contratación del abogado externo, situaciones que generan entre otras cosas la no confiabilidad y oportunidad de la información en los expedientes correspondientes, incluso el riesgo de no tomar acciones por parte de la Administración Municipal ante la posibilidad de incumplimientos al contrato por parte del abogado externo al no poder supervisar la labor, y la incertidumbre en cuanto la forma en que se han tramitado los casos ante las instancias judiciales.

La ausencia de documentos esenciales en los expedientes de cobro judicial como los son la cédula física o jurídica, la personería jurídica, y el poder especial, conlleva a que la información contenida en dichos expedientes incumpla con los principios de confiabilidad y oportunidad, y con ello la posible remisión de los expedientes al abogado externo con la ausencia de dichos documentos.

No hay un contrato formal con abogados externos para la labor de Cobro Judicial. La Encargada del departamento de Cobro, la señora Yorleny Gonzalez indica en consulta realizada a que el abogado de planta el señor Arias ha externado que al no haber reglamentación interna no es conveniente tener abogados para el cobro Judicial, además indica que la contratación por SICOP sería para llevar casos y que no le sirve a la institución. Se le agrega que las gestiones del departamento en consultas dirigidas al abogado interno han sido realizadas solo en forma verbal.

Se carece de informes en los expedientes que definan datos razonables sobre la verdadera deuda, o el monto que realmente se va a poder recuperar.

A lo comentado en el párrafo anterior se le suma la inexistencia de control sobre las gestiones del abogado externo.



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

El sistema no permite ni facilita obtener datos importantes para la toma de decisiones, en estos se pueden citar algunos:

- 1- Informe que aporte los montos de cobro judicial por medio de informes que muestren datos específicos y generales.
- 2- No se genera información como lo recuperado por cuentas en cobro judicial.
- 3- Control del tiempo en que están las cuentas en cobro judicial.
- 4- Algunos indicadores importantes, como vencimientos y posibles peligros de prescripción
- 5- Información actualizada

No hay consistencia con lo que se va a cobro judicial, no obedece a plazos el traslado ni tampoco al tiempo desarrollado a gestiones por cada deudor. Los arreglos de pago no obedecen a políticas relacionadas con algunas condiciones de tiempo y forma y algún tipo de supervisión de las decisiones tomadas al respecto

En cuanto la depuración de las bases de datos se dan esfuerzos importantes por parte de la Administración, no obstante, existe mucho que mejorar al respecto, prueba de esto la existencia de 6570 rubros de menos de 10000 colones a cobro en el rubro de Bienes inmuebles

De una muestra de setenta rubros de cuentas a cobrar de diferentes deudores, escogidos con base en los montos y considerando más de 10 trimestres vencidos se arrojaron los siguientes resultados generales:

- 38 sin cobro judicial
- 32 con cobro judicial

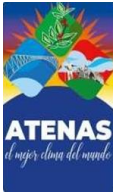
Es necesario considerar que una cantidad importante de cuentas a cobrar se encuentran sujetas a prescripción y además que no se ha definido de forma razonable las cuentas que pertenecen activos contingentes y las que ya no se pueden indicar en esta situación porque se deben considerar prescritas o incobrables.

Los expedientes de incobrables deben estar adecuadamente confeccionados ya que son parte del soporte de aprobación o inconformidad del proceso de declaratoria de tributos incobrables.

Se carece de un procedimiento con plazos y responsables para los casos de declaratoria de incobrable.

El ultimo listado que se le envía a la Contabilidad presenta 110 cuentas en Cobro judicial y 34 en arreglo de pago. Actualmente el sistema no tiene la forma de clasificar esas cuentas en forma real para el traslado del dato a la Contabilidad lo cual genera deficiencias en los registros contables, de acuerdo con las Normas internacionales los datos de Activos contingentes deben ser revelados de forma real.

Conforme la normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, la clasificación contable que se le debe dar a las cuentas en Cobro Judicial depende de varias circunstancias y es diferente según su



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

razonabilidad de cobro y el sistema actualmente no facilita esa clasificación, incluso no lo facilita porque no hay un informe que defina los montos exactos en Cobro Judicial, para que los montos pertenezcan a un activo contingente, debe contarse con un respaldo que le otorgue cierta razonabilidad de que pueda ser cobrada, y si no solo se debe revelar como nota en los Estados financieros. Los informes que se han trasladado a la Contabilidad tienen deficiencias porque los montos no se dan actualizados y con respaldos de su realidad, existe el riesgo de que sean incobrables.

MONTO	INTERÉS	TOTAL
¢132 543 443,80	¢55 192 222,82	¢187 735 666,62
¢830 454 627,96	¢131 349 876,34	¢961 804 504,30



Elaboración propia

#### Observaciones:

Un 16 % de la morosidad es de cuentas de más de 500 000 colones y con más de diez trimestres de vencida

No se había considerado implementar el desarrollo o adquisición de un sistema informático que ayude a mantener el debido manejo y control de la información de la cartera en cobro judicial.

La situación expuesta anteriormente ilustra que el proceso de cobro administrativo se ejecuta de forma básica y poco estructurado, debido a que no existe un procedimiento que permita un adecuado orden y archivo de la información totalmente opuesto a como lo establece la normativa y las sanas prácticas.

#### CRITERIO:

El artículo 73 del Código Municipal, señala que el plazo de prescripción general para los restantes tributos municipales (impuestos, tasas y contribuciones especiales) es de cinco años. A la vez, el artículo 81 bis de ese



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

cuerpo normativo es contundente al otorgar la facultad de clausurar los negocios o actividades que dejen de pagar la patente municipal por dos trimestres consecutivos.

En cuanto la suspensión de licencia la Ley de Patentes indica:

#### ARTÍCULO 28- Suspensión de los efectos de una licencia

La licencia para el desarrollo de una actividad lucrativa, que haya sido otorgada por la Municipalidad de Atenas, deberá suspenderse cuando el pago del impuesto se encuentre atrasado por dos trimestres o más. Previo a la suspensión de la licencia, se deberá apercibir en dos ocasiones al patentado, de manera que en la primera y segunda prevención se otorgará un plazo de cinco días hábiles para que se haga efectivo pago.

Vencidos los términos antes indicados y no habiéndose pagado la deuda, se procederá a la suspensión de la licencia y al cierre del local, colocándose sellos oficiales en los accesos del negocio; además, cuando medie el cierre efectivo del comercio por el atraso en la cancelación del tributo, se impondrá una multa equivalente al cinco por ciento (5%) del monto fijado como salario mínimo en el artículo 2 de la Ley 7337, de 5 de mayo de 1993.

#### ARTÍCULO 29- Revocación de una licencia comercial

Procederá la revocación de una licencia comercial, cuando se esté frente a los siguientes supuestos:

- a) El comercio esté cerrado en forma continua por más de tres trimestres y exista mora en el pago del impuesto por un lapso igual o superior a los nueve meses .
- b) Cuando se requiera licencia comercial, pero se determine que en el mismo espacio físico existe registro de otra licencia y que la actividad fue abandonada, procederá la revocación de la licencia anterior.
- c) Se presente un pendiente de pago del impuesto superior a los cuatro trimestres.
- d) El titular de la licencia fallezca; esto sin demérito del proceso de cobro que se deberá realizar por la deuda tributaria pendiente, si existiera.
- e) Cuando la actividad comercial autorizada originalmente se hubiera trasladado a otro local, sin haberse gestionado los respectivos permisos municipales.
- f) Se presente una desnaturalización de la licencia comercial otorgada, desarrollándose actividades contrarias a la ley, o bien, actividades no autorizadas .
- g) Cuando el establecimiento o la actividad dejara de cumplir con los requisitos legales y/o reglamentarios con ajuste a los cuales fue otorgada la licencia.
- h) Cuando la licencia comercial se hubiera traspasado a un tercero sin autorización municipal.

Asimismo, el artículo 8 de la Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles y el 51 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, establecen que el término de prescripción para cobrar las sumas por concepto de ese impuesto es de tres años; si transcurridos dichos períodos, la Municipalidad no realiza alguna gestión que interrumpa la prescripción, tal como una notificación, o bien un arreglo de pago, el contribuyente puede acogerse al beneficio de la prescripción del monto adeudado.

Interesa al respecto el artículo 8 de la Ley No.7509: " Los sujetos pasivos responden por el pago del impuesto, los respectivos intereses y la mora que pesan sobre el bien. El término de prescripción para cobrar las sumas a que se refiere este artículo será de tres años..."



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

El artículo 73 de la Ley No.7794 (Código Municipal) señala: " Los tributos municipales prescribirán en cinco años y los funcionarios que los dejen prescribir, responderán por su pago personalmente"

Como referencia y una idea de la normativa que se carece se localiza DIRECTRIZ-ONT-003-2019, con la que se crea el "Manual de procedimientos para el cobro administrativo del impuesto sobre bienes inmuebles y traslado del adeudo a cobro judicial". En la directriz en mención sobre el expediente en el punto 9 indica:

#### 9) Preparación del expediente para Cobro Judicial

La conformación del expediente administrativo tiene incidencia sobre la correcta tramitación del procedimiento de cobro, que se materializa físicamente con la recopilación de los documentos que son útiles y necesarios para el cumplimiento de todas las fases del proceso, por lo que recomendamos que:

- Todos los documentos se deben archivar en orden cronológico por año, mes y día, deben ser legibles y estar en buen estado de conservación y limpieza.
- La foliatura consiste en numerar cada una de las hojas o folios de todo el expediente, de manera que se ratifique el orden del mismo. En caso de error en la foliación se procederá a su rectificación, anotando a la par el número de folio correcto y dejando constancia por escrito en el expediente.
- Todos los folios deben estar debidamente incorporados en el expediente, por lo que no podrá haber folios sueltos, engrapados o adheridos en la carpeta.
- Todos los documentos que consten en el expediente que hayan sido emitidos por los funcionarios de la Administración Tributaria, deben indicar el nombre completo y firma del funcionario facultado para tal fin, así como el sello de la oficina respectiva.
- Las firmas no pueden tener tachones, borrones ni escritura sobrepuesta ni se puede firmar a nombre de otra persona. En caso de que el documento sea firmado por una persona en sustitución temporal de otra que se mantiene en el cargo, insertará su nombre completo y en el detalle del cargo indicará las siglas a. i.
- Todo expediente debe contener un índice que debe colocarse al inicio del expediente, y debe enumerarse el detalle de cada documento que lo conforma y su número de folio.

La carátula del expediente de cobro administrativo debe contener la siguiente información:

- Nombre del contribuyente.
- Nombre del Impuesto y/o tasa adeudados.
- Períodos adeudados.
- Fecha de inicio del cobro.
- Lugar para recibir notificaciones.



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

#### Observaciones:

Dentro del expediente deben incorporarse los siguientes documentos originales:

- Documento base con el que inicia el proceso, que contenga la información de la deuda, según la base de datos municipal, con sus anexos cuando existan.
- Requerimiento de pago.
- Notificación del Requerimiento de pago.
- Reclamos o recursos presentados por el contribuyente ante la Administración Tributaria.
- Certificación de personería, si se trata de una persona jurídica, u original del poder otorgado al representante de una persona física, cuando proceda. Si se trata de una autorización, debe estar autenticada por abogado o notario público y puede adjuntarse el original o una copia confrontada con su original.
- Pruebas aportadas. Si por el tamaño o formato, no pueden agregarse en el expediente, se debe hacer la indicación, mediante un acta agregada al expediente, del sitio en donde se mantienen resguardadas dichas pruebas. Si no se aportan documentos originales, las fotocopias deberán presentarse debidamente certificadas; en caso contrario debe hacerse constar tal hecho.
- Resoluciones que hayan sido emitidas por la Administración Tributaria en relación con el cobro y sus respectivas actas de notificación.
- Certificado de Adeudo. **Tomado de la directriz de la ONT- 03-2019**

En cuanto el tema de los intereses por morosidad el reglamento interno, "Reglamento para el cobro de los intereses a cargo de los sujetos pasivos y la morosidad por las obligaciones tributarias municipales del cantón de Atenas", indica lo siguiente:

(,,)

b) Morosidad.

*Incurrir en mora quien paga la deuda tributaria municipal, fuera de los términos establecidos por la legislación municipal. Los morosos tendrán un recargo del uno por ciento (1%) por cada mes o fracción del mes transcurrido desde el momento en que debió satisfacerse la obligación, hasta la fecha del pago efectivo de la obligación tributaria, se calculará sobre las sumas sin pagar a tiempo.*

Es necesario que los departamentos involucrados consideren la normativa indicada sobre cierres de negocios.

#### CAUSA

La ausencia del reglamento de cobro municipal establece las condiciones a observar por parte del Área de Gestión de Cobro en la etapa judicial, gestión que actualmente presenta varias oportunidades de mejora para la Administración.

La principal causa sería que no se está haciendo la gestión relacionando y dando responsabilidad a los involucrados.



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

Carencia de recursos para poder realizar todas las gestiones que conlleva.

#### **EFFECTO**

La no remisión oportuna de las cuentas morosas a las instancias que realizan el trámite de cobro judicial conlleva el incumplimiento de una norma reglamentaria de cumplimiento obligatoria, con las responsabilidades que de ello puedan desprenderse.

Se les suma a las consecuencias que pueden generar la carencia de controles en la gestión de cobro judicial el alto riesgo de prescripción y los problemas que implicaría para la institución y los funcionarios involucrados.

Riesgo a tener problemas en la etapa judicial por incumplimiento de normativa.

#### **4. CONCLUSIONES**

Entre las principales debilidades que se lograron identificar que afectan los procesos en análisis, se encuentra la ausencia de reglamentación y normativa en general, además de la ausencia de procedimientos formales escritos en el Cobro Administrativo Judicial y Extrajudicial, deficiencias que limitan el fortalecimiento institucional. Además, se encuentra la carencia de datos actualizados en el tema de servicios que presta el municipio. Este problema genera un mayor impacto al riesgo de materializar incobrables.

Para mejorar la recuperación en casos de cobro judicial es necesario aprobar normativa que permita en los procesos judiciales que existan el embargo de bienes muebles e inmuebles a patronos morosos, contar con procedimientos, recursos y una estructura a lo interno de la Municipalidad, para su adecuada administración, además de materializar gestiones que no se han venido haciendo como es el cierre de negocios por la falta de pago de las patentes.

Se localizan oportunidades de mejora en el sistema, tiene carencias de informes que serían útiles en la administración del Cobro, en el desarrollo del estudio se indicaron algunas opciones al respecto que vendrían a formar una herramienta importante para una mejor gestión.

La carencia de metas a corto y largo plazo debilita la gestión, se notan datos importantes que no son reales y vienen a perjudicar la información de la que se dispone, aparte de que es información que se necesita para la gestión de evaluaciones de desempeño de los funcionarios involucrados, además que se deben definir los responsables



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

#### 5. RECOMENDACIONES

De conformidad con las competencias contempladas en el artículo 35<sup>1</sup> de la Ley General de Control Interno N° 8292, así como, la norma 2.11 de las Normas para el ejercicio de la Auditoría en el sector público, se emiten las siguientes recomendaciones.

##### 5.1.1. Al Concejo

1. Le corresponde velar porque se realicen las gestiones correspondientes sobre revisión, actualización y aprobación de la diferente normativa (reglamentos internos, políticas y procedimientos sobre los procesos y gestiones tributarias), de manera que permita fortalecer el Sistema de Control Interno.

##### 5.1.2. Al alcalde municipal

2. Depurar y actualizar la base de datos del sistema de información (SIGMA) para garantizar razonablemente la confiabilidad, la integridad y la exactitud de los datos y operaciones de dicho sistema. puede llegar a su contribuyente directamente, considerando la actualización de la zona geográfica de residencia de los contribuyentes, a su vez disminuir el riesgo que se tomen decisiones con información imprecisa que, pueden conducir a la Municipalidad por la ruta equivocada en la gestión tributaria y logro de objetivos, metas y cumplimiento de plan estratégico municipal. Además, se estarían generando datos erróneos en el incumplimiento de las normas de información financiera. El plazo máximo para el cumplimiento de esta recomendación no debe sobrepasar el 30 de marzo del año 2025. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el año 2025, de la evidencia documental de la depuración y actualización realizados.
3. En cuanto la estructura del departamento, el personal es necesario definir la designación de funciones de forma estructurada y que obedezca a la implementación de controles, establecer una estructura en que se pueda asignar labores y se asegure la supervisión con la actitud de asegurar las gestiones con base al control interno, por lo tanto asegurar que el nivel de funciones y responsabilidades sean vinculadas con el Manual de Clases de puestos. Para esto se debe considerar también las áreas relacionadas con el proceso. El plazo máximo para el cumplimiento de esta recomendación no debe sobrepasar el 30 de marzo del año 2025. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental de la depuración y actualización realizados

---

<sup>1</sup> La Gaceta N° 169 del 4 de setiembre del 2002. **Artículo 35.**—Materias sujetas a informes de auditoría interna. (...) Los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones de los estudios realizados por la auditoría interna, deberán comunicarse oficialmente, mediante informes al jerarca o a los titulares subordinados de la administración activa, con competencia y autoridad para ordenar la implantación de las respectivas recomendaciones. La comunicación oficial de resultados de un informe de auditoría se regirá por las directrices emitidas por la Contraloría General de la República.

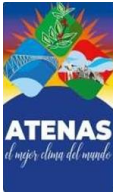


## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

#### 5.1.3. A la Encargada de Gestión de Cobro

4. Se debe crear la normativa que es urgente para el proceso de bajar los niveles de morosidad y la posibilidad de mejorar la gestión de cobro, entre esta la reglamentación interna que serían los reglamentos idóneos de gestión de Cobro Patentes e interés, asegurando ejercer de forma correcta fiscalización y control en la recaudación de los tributos municipales, tales como los impuestos y servicios públicos prestados a los contribuyentes. Así disminuir a un nivel razonable riesgo de incrementar las cuentas incobrables. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, evidencia de la gestión realizada.
5. Es urgente la elaboración de procedimientos internos que refieren a los procesos relacionados con el seguimiento y control de los pendientes de cobros con el objetivo de evitar la morosidad y contribuir a la disminución del pendiente de cobro, se debe considerar que los procedimientos deben implicar a los departamentos involucrados con los responsables y los plazos y que estos deben a la vez vincularse con los manuales de puestos en cuanto las funciones y las competencias internas de los departamentos involucrados, y los funcionarios responsables de cada tarea. En cuanto a los procedimientos es necesario que estos indican en el párrafo 4.5.1. que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión.
6. Es necesario el departamento de Cuentas a Cobrar realice un estudio profundo de la necesidad tecnológica que tiene el departamento, para lo cual se deben analizar los diferentes procesos del departamento, para así lograr especificar las características operacionales que debe tener el software y proceder con la solicitud de requerimientos al departamento de Tecnologías de Información. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia de lo solicitado.
7. Asignar por medio del Manual de Puestos y con base a una estructura planeada con análisis adecuado un responsable o responsables para la gestión de hacer llamadas de cobro administrativo, además de analizar otras posibilidades de gestión de cobro administrativo y su costo. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental de la gestión realizada.
8. Es urgente establecer parámetros e índices y metas del departamento de gestión de Cobro que vengán a fortalecer el sistema, como crear estrategias de cobro que se adapten a las posibilidades, considerando que sean reales sujetas a las eventualidades que puede tener cada rubro y se encuentren con respaldo de informes técnicos, como de bases de datos que pueda arrojar el sistema y considerando las eventualidades de los diferentes rubros a cobro, estas herramientas fortalecen el sistema, ayudan con la gestión de evaluación de desempeño, favorecen y son indispensables en el cumplimiento de objetivos institucionales y se necesitan para el cumplimiento de metas institucionales como bajar la morosidad. Para dar por cumplida esta



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el último trimestre del año 2024, de la evidencia documental, recordar que este tipo de parámetros se necesitan para las evaluaciones de desempeño del 2025. Tenemos en la Ley General de Administración pública No. 6227 Artículo 4 en que indica; la actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios. Ver punto 3.3. del informe. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental de la depuración y actualización realizados

9. Realizar la planificación para capacitar a los funcionarios relacionados con la gestión de Cobro y trasladar a los departamentos que asigna la Administración con el fin de conseguir recursos para esas capacitaciones. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el último trimestre del año 2024, de la evidencia documental.
10. En cuanto las gestiones para la notificación de cobro se debe crear la reglamentación y realizar y poner en práctica los procedimientos que asegure se atienden las regulaciones como también controles importantes como que el encargado de notificación solicite la cedula, también se debe saber realizar una resolución conforme las regulaciones, cuando se hacen las notificaciones. Ver punto 3.4. del informe. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.
11. Es necesario en la notificación definir también los responsables de los procesos y crear los procedimientos que definan los diferentes involucrados, además de que estos deben estar contemplados en las funciones del manual de clases Ver punto 3.4. del informe. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.
12. Asegurar los diferentes procesos de notificación considerando la normativa que la regula y generando responsabilidades de parte de los diferentes involucrados, para lo cual es necesario asegurar e implementar procesos como lo es la notificación por edicto. La notificación debe ajustarse a las regulaciones, de conformidad con lo establecido en los artículos 137 y 137 Bis del Código de Normas y Procedimientos Tributarios: Artículo 137.- Formas de notificación. Considerar las buenas prácticas y lo comentado en el punto 3.4 de este informe. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.
13. En cuanto a las gestiones que se hacen a través de Cobro Judicial es necesario crear las regulaciones como políticas, directrices, reglamentos, en especial no se cuenta con el Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Municipalidad de Atenas, siendo para la gestión una



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

### AUDITORIA

herramienta imprescindible. Además de crear las metas e índices que se deben contemplar. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.

14. Es necesario asegurar que los expedientes de cobro judicial contengan todos los documentos conforme las regulaciones, como la existencia de informes emitidos por parte del Área de Gestión de Cobro relacionados con incumplimientos del abogado externo, el expediente debe contener todo lo indicado en las regulaciones respecto a la gestión de archivos. Esta recomendación debe cumplirse en un plazo de tres meses después de recibido el informe final. Ver punto 3.5 del informe. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.
15. La Administración debe analizar la normativa y crear el proceso de cobro judicial previendo con este asegurar el cumplimiento de la normativa, así asegurando cumplir con los principios de la buena administración pública, como la eficiencia y la eficacia y la transparencia en la gestión. Ver punto 3.5 del informe. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.
16. Solicitar e implementar en el sistema todos los requerimientos que se necesitan para una buena gestión de cobro judicial y extrajudicial, solicitar los informes que servirán de herramientas para la toma de decisiones, para esta implementación se debe analizar el punto 3.5 de este informe y asegurarse se subsanen las deficiencias localizadas. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.
17. Definir los responsables del proceso para cubrir los riesgos del departamento y no permitir cuantas en riesgo de prescripción debido a gestiones que no se realizaron, indicar los responsables en los diferentes departamentos y definir en los manuales de clases como corresponde. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental de la depuración y actualización realizados. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.
18. Las normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, la clasificación contable que se le debe dar a las cuentas en Cobro Judicial depende de varias circunstancias y es diferente según su razonabilidad de cobro y el sistema actualmente no facilita esa clasificación, incluso no lo proporciona porque no hay un informe que defina los montos exactos en Cobro Judicial, para que los montos pertenezcan a un activo contingente, debe contarse con un respaldo que le otorgue cierta razonabilidad de que pueda ser cobrada, y si no se da ese elemento, solo se debe revelar como nota en los Estados financieros. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el



## MUNICIPALIDAD DE ATENAS

---

### AUDITORIA

envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.

19. Es necesario realizar los ajustes correspondientes a los intereses y la forma en que se están haciendo actualmente el tema de los reglamentos se observa la existencia de un Reglamento de cobro de intereses, "Reglamento para el cobro de los intereses a cargo de los sujetos pasivos y la morosidad por las obligaciones tributarias municipales del cantón de Atenas". Acta N° 40.-26 de octubre de 1998. No obstante, se pudo observar que este no es considerado actualmente. Ver punto 3.5 Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.

#### 5.1.4. Al director Administrativo Financiero Contable y Recursos Humanos

20. Mediante el Manual de Clases de Puestos asegurar los responsables de cada proceso relacionado con la Gestión de Cobro. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer semestre del año 2025, de la evidencia documental.
21. Asegurarse que el departamento de Contabilidad incluye las políticas y los métodos que aseguren la correcta clasificación contable a las cuentas en Cobro Judicial, considerando que estas deben ser clasificadas considerando las NICSP y que depende de varias circunstancias la clasificación que se les dé, es diferente según su razonabilidad de cobro y el sistema actualmente no facilita esa clasificación, incluso no lo facilita porque no hay un informe que defina los montos exactos en Cobro Judicial, para que los montos pertenezcan a un activo contingente, debe contarse con un respaldo que le otorgue cierta razonabilidad de que pueda ser cobrada, y si no solo se debe revelar como nota en los Estados financieros. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el primer trimestre del año 2025, de la evidencia documental.
22. Analizar los procedimientos de cierre de negocio por falta de pago de Patente y establecer los mecanismos que conduzcan a asegurar el cumplimiento de la normativa. Solicitar a los subalternos un procedimiento de cierre de negocios, considerando la normativa del criterio contemplado en el 3.5 de este informe. Para dar por cumplida esta recomendación se hará con el envío por parte de la Alcaldía a la Auditoría antes de finalizar el último trimestre del año 2024, de la evidencia documental.

FIRMA: