



Municipalidad de San Carlos  
Departamento de Auditoría  
Calle Central - Avenida 2, Apdo. 13. 4400.  
Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica



## **INFORME No. IAI-0004-2020**

### **ESTUDIO DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE COBROS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS**

**AGOSTO / 2020**



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

## CONTENIDO

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                                                                 | 3  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                                                                   | 5  |
| Origen de la Auditoría.....                                                                             | 5  |
| Objetivo .....                                                                                          | 5  |
| Alcance .....                                                                                           | 5  |
| Generalidades acerca de la auditoría .....                                                              | 5  |
| Metodología General Aplicada.....                                                                       | 6  |
| Normas técnicas a cumplir.....                                                                          | 7  |
| Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría.....                                          | 8  |
| 2. RESULTADOS .....                                                                                     | 9  |
| 2.1 Ausencia Dictamen para la aprobación de Procedimientos de Cobros .....                              | 9  |
| 2.2 Procedimiento cuentas morosas de Sociedades para pasar por incobrables.....                         | 9  |
| 2.3 Desactualización del Manual de Procedimientos Financiero-Contable.....                              | 12 |
| 2.4 Falta de evidencia de que se ejecutan las actividades previas a la declaratoria de<br>exiguos ..... | 13 |
| 2.5 Revisión de algunos expedientes Cobro Administrativo .....                                          | 15 |
| 2.6 Registro Único de Contribuyentes Datos Relevantes para la Gestión de Cobro.....                     | 16 |
| 2.7 Actividades de Control Debilitadas en la Gestión de Cobro.....                                      | 19 |
| 2.8 Afectación de las Tecnologías de Información en la gestión de la Unidad de Cobros .<br>24 .....     | 24 |
| 2.9 Débil Gestión de Riesgos y Autoevaluación del Sistema de Control Interno Área de<br>Cobros .....    | 26 |
| 3. CONCLUSIONES .....                                                                                   | 29 |
| 4. RECOMENDACIONES .....                                                                                | 30 |
| 4.1 Al Concejo Municipal de la Municipalidad de San Carlos.....                                         | 30 |
| 4.2 Al Alcalde Municipal, Lic. Alfredo Córdoba Soro, o a quién en su lugar ocupe el<br>cargo .....      | 30 |
| 5. VALORACIÓN DE OBSERVACIONES: .....                                                                   | 33 |



14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de carácter especial tuvo como propósito examinar la observancia del Sistema de Control Interno de conformidad con la normativa técnica y jurídica aplicable. Esta Auditoría abarcó el período 2018–2019, ampliándose en los casos que se consideró necesario.

La Unidad en estudio es la de Cobros de la Municipalidad de San Carlos, la cual debe realizar oportuna y eficazmente la gestión de cobro administrativo y judicial a los diferentes contribuyentes morosos del Cantón de San Carlos. La persona responsable es un(a) encargado(a), quien responde a la Jefatura del Área Tributaria.

Para llevar a cabo sus funciones la Unidad de Cobros debe coordinar con el Área Tributaria y ésta con otros departamentos como lo son Valoración, Patentes, Plataforma de Servicios, Depuración (RUC) e Informática, ello para cumplir cabalmente sus funciones y objetivos.

La gestión de cobros efectiva y eficiente propicia el mejor y mayor recaudo de los ingresos que permite el desarrollo de planes y proyectos que se espera se traduzcan en una mejor calidad de vida para los habitantes del Cantón de San Carlos.

Para la efectividad del cobro hay limitaciones en cuanto a solicitudes realizadas a otros departamentos, por plazo de resolución, autorizaciones, firmas, que impactan negativamente la gestión de cobro.

Las tecnologías de información han afectado el funcionamiento de la gestión de cobranza, por no existir una óptima conectividad con los operadores de la red de internet. El Sistema Integrado Municipal (SIM) presenta riesgos de omisión e inconsistencia que podrían afectar el recaudo de tributos.

En el área de cobros se realizan operaciones en Excel, un gestor de base de datos que tiene capacidad limitada a diferencia de otros gestores o motores como SQL Server o MYSQL que son los universalmente utilizados, al utilizar el Excel como herramienta para llevar a cabo diferentes tipos de análisis, se pueden presentar diferentes riesgos como son: errores humanos, alteraciones, anulaciones, dificultad para localizar errores, creación de informes imprecisos, errores al consolidar datos, pérdida de datos, no se dispone de herramientas capaces de automatizar tareas rutinarias, se requiere de mayor esfuerzo y dedicación a las tareas, en general la intervención manual, puede provocar equívocos o cálculos erróneos, y a veces, no fiabilidad en los mismos.

El Manual de Procedimientos Financiero-Contable, así como la herramienta SEVRI, son omisas en referirse a los riesgos de fraude, corrupción, emergentes, legales y otros, así como que no se evidencian actividades de control específicas para administrar estos riesgos. El instrumento utilizado para llevar a cabo la Autoevaluación del Sistema de Control Interno para comprender las respuestas debe realizarse preguntas adicionales, y no obstante en ocasiones no existe una interpretación correcta, además que el citado instrumento no permite utilizar la Autoevaluación para determinar el avance y cumplimiento de las Normas Generales de Control Interno y la Ley General de Control Interno, sin embargo, para el período 2020 se está en proceso la implementación de una nueva herramienta.



14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

No existe un sistema idóneo que permita el seguimiento oportuno a la cartera de morosidad, la conectividad es débil desde la corporación respecto de los nuevos medios de pago y plataformas digitales, especialmente recaudadores externos, no se cuenta con políticas de coordinación con estos recaudadores externo ni se realizan visitas a los diferentes lugares.

Lo anterior aunado, a que el Sistema Informático Municipal no permite obtener diferentes reportes y satisfacer las necesidades de la Unidad de Cobros, debilita la obtención de los insumos necesarios de forma ágil y expedita por tanto deben realizarse en Excel, lo que además de requerir mayor esfuerzo y tiempo para ejecutar los reportes y análisis, limita tener en tiempo y forma los insumos necesarios para llevar a cabo la planificación y toma de decisiones, de mejor manera y con la oportunidad deseada. En este sentido, se evidencian limitaciones, incongruencias e inconsistencias en la información y en los reportes que no coadyuvan en una mejor toma de decisiones respecto de las operaciones puestas en cobro en sus diferentes modalidades.

Todo ello incrementa los riesgos de fuga de recursos por eventuales cuentas prescritas o declaratorias de incobrabilidad, sin que se pueda verificar oportunamente el cumplimiento cabal de todos los requisitos establecidos en las normas para estas situaciones.

En virtud de lo descrito, se definen una serie de recomendaciones tendentes a subsanar los aspectos susceptibles de mejora y mitigar la materialización de eventuales riesgos.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

## **ESTUDIO DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE COBROS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **Origen de la Auditoría**

Esta Auditoría se ejecuta en cumplimiento del Plan de Trabajo de la Auditoría Interna, en virtud del análisis de riesgos efectuado y la importancia e impacto que genera para la Municipalidad ya que es la que tiene la responsabilidad de llevar a cabo las diferentes gestiones de cobro, y en caso de no observarse el cumplimiento de las diferentes acciones que componen el Sistema de Control Interno que debe ejecutar se estaría debilitando su gestión y por tanto los ingresos y objetivos municipales.

#### **Objetivo**

Estudiar la creación e implementación de mecanismos y controles necesarios para hacer efectivo la gestión de cobro y el correspondiente pago de las cuentas morosas, tanto administrativo como extrajudicial y judicial, considerando las bases de datos del sistema SIM (Sistema Integrado Municipal), SIM WEB y archivo de Excel para Seguimiento de Cobro.

#### **Alcance**

El presente estudio se realizará en el área de cobros, para el período 2018-2019, ampliándose en el caso que se considere necesario. Además, por su trazabilidad se analizará en lo que sea necesario las áreas con que se relacionen con ésta.

La Auditoría se efectuó de conformidad con el inciso a) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, promulgadas mediante la Resolución del Despacho de la Contralora General, N° R-DC-64-2014, publicada en La Gaceta N° 184 de 25 de setiembre de 2014; y las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público, publicado en la Gaceta N° 28 de 10 de febrero de 2010.

#### **Generalidades acerca de la auditoría**

Entre las funciones del personal de la Unidad de Cobros, está el planear, dirigir y ejecutar las medidas y acciones tendientes a facilitar el cumplimiento de obligaciones tributarias de los contribuyentes municipales. También le corresponde el establecer los mecanismos para motivar al contribuyente en el pago de tributos, mejorando la recaudación de los ingresos que percibe la municipalidad mediante la disminución de la morosidad.

Además, realizar las gestiones del cobro administrativo de las cuentas atrasadas mediante un plan de identificación y localización de contribuyentes utilizando diferentes criterios técnicos según convenga a la Municipalidad, tales como: lista de contribuyente por sectores y análisis de antigüedad y saldo de cuentas por cobrar. Establecer las políticas necesarias en el establecimiento de los procesos necesarios para que funcione la Unidad de Cobro y la inspección



14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la Unidad. Así como, dirigir, controlar y dar seguimiento a las gestiones de cobro administrativo, judicial, de conformidad con lo que establece el respectivo Reglamento y normativa aplicable.

Por otra parte, la Ley General de Control Interno N° 8292, dispone que la Administración Activa debe ejecutar una serie de acciones tendientes a garantizar la eficiencia y la eficacia de sus procesos operativos y cumplir con la normativa jurídica y técnica, en procura de lograr sus objetivos institucionales. Para ello, deberá contar con información confiable y oportuna para administrar el riesgo de incumplimiento de sus objetivos.

La implantación de una herramienta para gestionar el riesgo y la Autoevaluación del Sistema de Control Interno son instrumentos muy valiosos para el Área de Cobros, dado que sus resultados deben coadyuvar a la planificación, toma de decisiones de los responsables oportunamente, y realizar acciones que le permitan llevar un control más oportuno en tiempo y forma y tomar acciones inmediatas ante desviaciones no deseadas, para su corrección.

Sobre la mejora en las Tecnologías de Información es de importancia para esta Área porque le permite llevar en tiempo y forma el control sobre los cobros que se deben ejecutar a los usuarios, para disminuir el período medio de cobro, aliviar la gestión del día a día automatizando tareas rutinarias, así como dedicar más tiempo a tareas tales como: el análisis de la información, estadísticas, la optimización de procesos y procedimientos, negociación con interesados externos y por ende se libera tiempo para focalizar la atención en usuarios, entre otros.

### **Metodología General Aplicada**

En el presente estudio se trabajó con información suministrada por el por el Área de cobros y otra del Departamento de Tecnologías de Información, entre otras técnicas de Auditoría se aplicaron, las siguientes:

- a) Revisión de la normativa interna (reglamentos y manuales) de la Municipalidad de San Carlos relacionada con el objeto de estudio.
- b) Análisis de la normativa legal y técnica aplicable en congruencia con los objetivos de la presente auditoría.
- c) Indagación, entrevistas y solicitudes de información a los responsables de los procedimientos de gestión de cobros, con la que se trabajó, en el desarrollo del estudio, en lo pertinente.
- d) Elaboración de cédulas para revisión de registros de documentos de cobro y revisión de documentación soporte del área de cobros.
- e) Tabulación de las principales situaciones detectadas que pudieran ayudar al objeto del estudio y a la mejora continua de la citada área.
- f) Revisión sobre algunos elementos a los sistemas SIM escritorio, SIM WEB Municipales y Registro Único de Contribuyentes, según necesidades del estudio, entre otros, así como consultas a la jefatura de Tecnologías de información.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

### Normas técnicas a cumplir

Los resultados y la implantación de las recomendaciones del presente informe, se registrará entre otros, por lo dispuesto en los artículos Nos. 36, 37, 38 y 39 de la Ley General de Control Interno, los cuales en la parte que interesa señalan literalmente lo siguiente:

“Artículo 36. —Informes dirigidos a los titulares subordinados. Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

- a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, **ordenará la implantación de las recomendaciones**. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la Auditoría Interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.
- b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, **deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la Auditoría Interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas**. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el Auditor Interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la Auditoría Interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes. (La negrita no es del original).
- c) El acto en firme será dado a conocer a la Auditoría Interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.

Artículo 37. —Informes dirigidos al jerarca. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.

Artículo 38. —Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República. Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.

La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en



14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.

Artículo 39. —Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable. (...)

(...) Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos también incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, por obstaculizar o retrasar el cumplimiento de las potestades del auditor, el subauditor y los demás funcionarios de la auditoría interna, establecidas en esta Ley.

Cuando se trate de actos u omisiones de órganos colegiados, la responsabilidad será atribuida a todos sus integrantes, salvo que conste, de manera expresa, el voto negativo".

### **Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría**

La comunicación preliminar de los resultados producto de la auditoría a que alude el presente informe, se llevó a cabo en las instalaciones de la Municipalidad de San Carlos, el día martes 23 de junio del 2020. Estando presentes los siguientes funcionarios de la Municipalidad de San Carlos: Lic. Fernando Chaves Peralta, Auditor Interno, Lic. Alfredo Córdoba Soro, Alcalde Municipal, Wilberth Rojas Cordero, Director Administrativo, Licda. Rocío Solano Rodríguez, Área de Cobros, Ing. Byron José Calderón Umaña, funcionario de la Auditoría Interna, Jimmy Segura Rodríguez, Área de Control Interno, Henry Brenes Sandoval, Área Tecnologías de Información.

Cabe aclarar que las observaciones verbales presentadas al presente informe se indican en este informe, al respecto se revisó el monto de exiguos por lo que se analizaron los controles de exiguo 2018-2019 que lleva el área de Cobros, para corroborar el monto allí indicado y ambos son muy parecidos.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

## 2. RESULTADOS

### 2.1 Ausencia Dictamen para la aprobación de Procedimientos de Cobros

El Código Municipal en el artículo 123, establece que las normas relativas a los asuntos financiero contables de la Municipalidad deberán estar estipuladas en el Manual de Procedimientos Financiero-Contable aprobado por el Concejo Municipal, así como deberá de previo a la aprobación del Concejo Municipal, ser analizado y dictaminado por la Auditoría Interna, sin embargo, conforme información obtenida y brindada por la Administración se elaboraron los siguiente procedimientos de la Unidad de Cobros:

- 02- P- COB-COB-002-2009 Proceso Administrativo
- 03- P- COB-COB-007-2018 Proceso Cobro Judicial
- 04- P- COB-COB-008-2018 Proceso Prorrogas Administrativas
- 05- P- COB-COB-009-2018 Proceso Facturación Gobierno
- 06- P- COB-COB-010-2018 Proceso Cuentas a Incobrables
- 07- P- COB-COB-011-2018 Proceso M-Exiguo

Los cuáles no cumplieron con el procedimiento según lo normado en el Código Municipal dado que se aprobaron en el Acuerdo 17, Acta Número 2, en Sesión Ordinaria del del 14 de enero 2019, sin el dictamen previo de la Auditoría Interna, siendo que los referidos procesos forman parte importante del Manual de Procedimientos Financiero-Contable, el cual fue aprobado por el Concejo Municipal, en virtud de dicha situación es evidente que el acto administrativo pierde eficacia jurídica y las acciones derivadas del mismo carecen de validez, pudiéndose materializar riesgos importantes de legalidad y otros.

Esta situación aparentemente se generó por un olvido de parte de los miembros del Concejo Municipal anterior o por falta de asesoría al respecto, para que se recordara el procedimiento correcto a seguir.

### 2.2 Procedimiento cuentas morosas de Sociedades para pasar por incobrables

Tanto la Procuraduría General de la República como la Contraloría General de la República han considerado que no hay un procedimiento específico al que pueda acudir la Administración para llegar a declarar como incobrable algún monto adeudado por particulares al Estado. Considera que es la propia Administración la que debe tomar la decisión en torno a definir en qué casos pudieran resultar incobrables, claro está, posterior a una ponderación de las variables "costo-beneficio" en la recuperación del monto adeudado, significando que, si el procedimiento cobratorio que se realice en vía administrativa o judicial entraña un perjuicio para la Administración, en el entendido de que los recursos que se destinen para tales efectos se estiman mayores a lo recuperado, es evidente entonces que la decisión tomada no puede conllevar un perjuicio al erario público. Estos criterios están contenidos en diversos pronunciamientos de la Contraloría, entre los que podemos mencionar el oficio No. 00314 de la División de Asesoría y Gestión Jurídica del 15 de enero del 2009.

Sobre el tema, la Contraloría ha indicado en el oficio 00314 del 15 de enero del 2009, en lo de interés que: ***"...No obstante lo anterior, recordemos que ciertamente toda institución puede declarar deudas como incobrables, siempre que previamente se hayan agotado los***



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

*mecanismos de cobro y se pueda demostrar de manera fehaciente que el costo-beneficio de proseguir con el proceso en los tribunales sería anti productivo para las finanzas públicas. Sobre esta materia reiteramos lo siguiente... b) Que, tanto en derecho público como privado, la persona física o jurídica debe justificar en forma fehaciente que se han hecho todos los procedimientos pertinentes para recuperar el monto adeudado y sólo ante una verdadera imposibilidad de cobro, puede procederse a pasar la acreencia como incobrable. c) Que en ninguna circunstancia debe permitirse que por el simple dicho o la escasa importancia del monto, se declare incobrable, sin gestión alguna de parte de la Administración, una determinada suma. Aceptar este procedimiento sería como condonar la deuda, lo que no implica que la misma una vez demostrado que se gestionó su recuperación y que realmente hay imposibilidad material de resarcimiento, pueda declararse incobrable. d) Que siempre se deben hacer las gestiones administrativas de cobro y en los casos en que se cumplan los requisitos suficientes de respaldo - que teóricamente deberían ser la totalidad-, se proceda al trámite de cobro judicial en las diferentes vías en que éste se puede llevar a cabo. e) Que en los casos en que haya habido sentencia judicial firme, se debe tratar de recuperar lo allí resuelto y solo si existiere imposibilidad de cobro se aplique el término de prescripción y se excluya el monto debido de activos...”*

De conformidad con el Manual de Procedimientos Financiero-Contable, el concepto de incobrabilidad se da cuando un individuo carente de riqueza económica o por inexistencia del mismo no puede hacer frente a las deudas de carácter tributario que tenga con la institución. Los supuestos que una cuenta sea declarada incobrable son: defunción persona física, **disolución de la persona jurídica, ausencia de bienes a embargar, no localización del sujeto pasivo inexistente**. Se entiende por obligación en incobrable, aquella operación que aun cuando haya pasado a los abogados externos, para su respectivo cobro en los siguientes casos: 1- cuando se haya dictado sentencia y ninguno de los demandados tenga bienes muebles, inmuebles, salarios u otros, sobre los que pueda recaer embargo, 2- cuando se hayan rematado los bienes y sea imposible localizarlos y gastos judiciales superen lo adeudado, 3- Cuando se declare prescrita una cuenta y sea imposible para la Municipalidad la recuperación del saldo deudor, sin perjuicio de lo indicado en el artículo 73<sup>o1</sup> del Código Municipal vigente. 4- Aquellos casos en que el costo del proceso es más caro o que exista la declaración de “no seguimiento”, será facultad del Administrador Tributario, previa recomendación técnica de la unidad de cobro administrativo y judicial y el abogado externo. En estos casos debe documentarse la razón y dictamen del abogado en el entendido que no es una condonación.

El Manual en las referidas políticas para declaratoria de cuentas incobrables, indica que las cuentas incobrables obtendrán ese carácter siempre y cuando no se dé el pago voluntario, cuando no se hayan ubicado bienes suficientes del deudor sobre los que se puedan realizar cobros efectivos y agotado la vía judicial. Lo anteriormente también está sustentado en criterios de la Procuraduría General de la República contenida en el dictamen C-160-2008 del 13 de mayo 2008.

Cabe destacar que la sola falta de localización del domicilio o de bienes no constituirá por sí, conjunta o separadamente, motivo para recomendar la incobrabilidad de un caso, debe hacer notificación por medio de edicto. Si es ilocalizable antes de declarar deudas incobrables deberá:

<sup>1</sup> Artículo 73. - Los funcionarios municipales encargados de recibir, custodiar o pagar bienes o valores municipales o aquellos cuyas atribuciones permitan o exijan tenerlos, serán responsables de ellos y de cualquier pérdida, daño, abuso, empleo o pago ilegal imputable a su dolo o culpa.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

consulta de registro de contribuyentes, consulta de bienes inscritos en registro público mediante página Web, dirección correo electrónico, visitas personales al domicilio, o llamadas telefónicas, de lo anterior debe quedar constancia en bitácora, la cual debe adjuntarse al expediente. Solicitud a la Dirección General de Migración de entradas y salidas del país, desde al menos un año de generado el débito.

Al revisar una muestra de expedientes sobre Sociedades disueltas se localizó, entre otros, oficios donde se indica que se pasa a la cuenta de incobrables respaldado en resolución emitida por el Departamento Legal, verbigracia: mediante oficio DAJ-1788-2017, (Cabe señalar que los números de resolución varían, según el caso, pero el contenido de éstas es similar), a veces se anexan otros documentos como: registrales de la sociedad y de la propiedad y un desglose del pendiente, no obstante, la citada resolución del abogado municipal recomienda pasar a una cuenta temporal de incobrables, por ser una sociedad disuelta, según Ley N° 9024, porque según artículo 6, son personas jurídicas inexistentes, lo cual imposibilita la gestión cobratoria administrativa.

Al respecto, se consultó a la Encargada de Cobros, sobre dicha situación y por tanto detallar las acciones tomadas por esta sección en la recuperación de los montos pasados a incobrable en relación a las de sociedades disueltas por ley 9024, manifestó lo siguiente: en oficio MSCAM-H-AT-C-0258-2020 del 25 de mayo del 2020:

*"(...) las acciones tomadas por esta sección en la recuperación de los montos pasados a incobrable en relación a las de sociedades disueltas por ley 9024, como acción de recuperación de estas cuentas el Departamento de Cobros ha realizado lo siguiente: mediante oficio MSCAM-H-AT-C-144-2019, se solicitó al departamento Registro Único de Contribuyentes, el proceso a seguir con estas sociedades, donde se adjuntó resolución MSCAM-SJ-550-2019 del departamento legal, en dicho oficio a su vez se indica, la responsabilidad de fiscalizar estas sociedades para su debida actualización, en el sentido de algún movimiento que tengan las mismas, **y que permitan por ende, al departamento de cobros continuar con la gestión de recuperación, aunado a esto, se lleva un listado de la sociedades trasladadas a incobrables, donde de manera accesoria se pretende realizar una resolución administrativa para que el Registro Nacional, realice una anotación a la sociedad donde se refleje que tiene una deuda con la Municipalidad de San Carlos, como medida accesoria ya que por su estado jurídico y según resolución de legal, dichas sociedades dejan de existir. A su vez mediante correo del día jueves 21 de mayo se realiza consulta a Departamento de Jurídicos para poder en algún momento iniciar con este proceso ya que debido a la gran cantidad de trabajo aunado a las gestiones realizadas en este año por el impacto de COVID-19 no se han podido realizar las gestiones necesarias para emitir dicha resolución para cada expediente.**"* (El subrayado no es del original).

Además, adjunta una resolución del abogado, con la respectiva recomendación de trasladar la deuda a cuenta transitoria de incobrables. **Cabe destacar que la encargada de Cobros informó que las cuentas trasladadas a incobrables de cualquier clase se llevan a "pie",** porque el Sistema no lo suministra, situación que puede generar riesgos para la Administración.

En virtud de que la Encargada de Cobros indica que **"(...) de manera accesoria se pretende realizar una resolución administrativa para que el Registro Nacional, realice una anotación a la sociedad donde se refleje que tiene una deuda con la Municipalidad de San Carlos,**



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

**como medida accesorio ya que por su estado jurídico y según resolución de legal, dichas sociedades dejan de existir y que a su vez mediante correo del día jueves 21 de mayo se realiza consulta a Departamento de Jurídicos para poder en algún momento iniciar con este proceso ya que debido a la gran cantidad de trabajo aunado a las gestiones realizadas en este año por el impacto de COVID-19 no se han podido realizar las gestiones necesarias para emitir dicha resolución para cada expediente”,** una de las causas de lo anterior es que no se ha dado la priorización a éstos casos para que se elabore la respectiva Resolución Administrativa y se presente ante el Registro Nacional de la Propiedad el monto de las deudas de éstas sociedades disueltas y que queden registradas oportunamente, conforme el marco jurídico aplicable.

Por tanto, en estos casos al no ejecutarse en tiempo y forma las diferentes actividades que se deben llevar a cabo como es la Resolución Administrativa para que el Registro Nacional, realice la respectiva anotación a la propiedad de la Sociedad disuelta y hasta que la Administración Municipal se haga presente en caso de remate, entre otras actividades, así como documentar el cumplimiento de las referidas actividades que permitan evidenciar que la municipalidad agotó todos los medios para recuperar el tributo, lo anterior aunque la encargada de cobros detalle que la causa del atraso es porque existe gran cantidad de trabajo y ahora el COVID-19, este proceso en el Registro Público y cualquier otro debe realizarse en tiempo y forma, con la finalidad de evitar la materialización de una serie de riesgos como es que no se llegue a cobrar lo adeudado a la Municipalidad, se pierda el rastro de a qué persona física o jurídica se trasladó eventualmente la propiedad, mayor dedicación de tiempo a este trabajo, y se incrementen los costos municipales, entre otros.

Al respecto, cabe destacar que el abogado institucional recomienda a la Administración pasar los montos de las Sociedades disueltas a una cuenta temporal de incobrables, sin embargo, contablemente no sería la solución correcta, dado que las NICSP no permiten este tipo de registro.

### 2.3 Desactualización del Manual de Procedimientos Financiero-Contable

La Municipalidad de San Carlos dispone de normativa relacionada con la gestión de cobranza de los diferentes tributos, entre ellos, el Manual de Procedimientos Financiero-Contable, el Reglamento de Gestión de Cobro Administrativo, Extrajudicial y Judicial de la Municipalidad de San Carlos, sin embargo, el Manual de Procedimientos de previa cita se encuentra desactualizado y el sistema de información en el que opera datan de más de 20 años, el cual ha tenido diferentes evoluciones a través del tiempo, según se detalla más adelante en este informe.

Al respecto, algunas políticas y procedimientos definidos en el Manual de Procedimientos Financiero-Contable, están desactualizados y no se han ajustado a los avances tecnológicos, especialmente a lo que se refiere a medios de pago, detección y medición de riesgos, plataformas digitales. Además, alguna aplicación operativa del citado Manual no se implementa. Según se detalla seguidamente:

Específicamente, el Manual de Procedimientos Financiero Contable contiene actividades de control y políticas que en la práctica no se ejecutan en tanto se realizan otras que no están incorporadas en el mismo, esa situación se denota a través de este informe, por ejemplo, no se ejecutan estudios que permitan estratificar en función de la capacidad económica de los clientes



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

ciudadanos (1.1.4.2.4 Gestión del cobro Municipal, inciso b) y **Planes de identificación y localización de contribuyentes morosos utilizando diferentes criterios técnicos**, según convenga a la Municipalidad tales como lista de contribuyentes por sectores, análisis de antigüedad y saldos de cuentas por cobrar, en relación con este último punto lo que suministró la Administración fueron unos mapas de georreferencia confeccionados por otra unidad, (1.1.5.2 Funciones del personal de la sección de cobros, inciso l).

Al respecto, la encargada de cobros indica que los procesos contenidos en el Manual de Procedimientos Financiero-Contable **se encuentran obsoletos**, dado que su elaboración data de períodos anteriores (2008). Adicionalmente, en oficio de esa área de cobros se informa lo siguiente: "... mediante oficio MSCAM-H-AT-C-109-2020, **que a esta unidad no realiza algunas funciones como la estratificación (sic) del riesgo de pago, así como desarrollar, en el marco de la legislación vigente sistemas de premiación de clientes que pagan puntualmente sus adeudos municipales**, debido a que como se mencionó, actualmente no existe en el manual de clases la figura de la Jefatura de Cobros; si deseo aclarar, que sí, se hace referencia en cuanto a la estratificación de pago debía de tratarse en esos términos a la antigüedad de saldo que efectivamente si se lleva (...). (La negrita no es del original). Al respecto, cabe destacar que, aunque se indica que por no tener jefatura no se desarrolla, en el marco de la legislación vigente sistemas de premiación de clientes que pagan puntualmente sus adeudos municipales, esta Auditoría determinó que si se realiza un sistema de premiación al contribuyente que paga a inicios de cada año las sumas anuales correspondientes.

De conformidad con la Administración el Manual de Procedimientos Financiero-Contable esta desactualizado, porque en el período 2018 se procedió a actualizar nuevos procesos los cuales fueron aprobados mediante oficio MSCCM-SC-046-2019 (Acuerdo número 17, acta número 2, celebrado el lunes 14 de enero de 2019), sin embargo, estos no fueron revisados para el presente estudio en virtud de que no forman parte del Manual de Procedimientos Financiero-Contable y carecen del dictamen de la Auditoría Interna, de conformidad con lo regulado en el Código Municipal, por lo que el acto pierde eficacia al no cumplirse conforme lo establece el Código Municipal y los actos derivados de éste la validez. Esta situación fue comunicada a la Encargada del Área de Cobros oportunamente.

La situación descrita, podría generar errores humanos, baja eficiencia, pérdida de oportunidades, incertidumbre, no tener claro las actividades a realizar, que no exista estandarización, evasión de controles, incumplimiento de leyes y normas.

#### **2.4 Falta de evidencia de que se ejecutan las actividades previas a la declaratoria de exiguos**

De conformidad con información suministrada por el Área de Cobros, en relación con los montos exiguos para el período objeto de estudio (2018-2019) el monto acumulado de exiguos según "control de exiguos 2018-2019", corresponden a **¢921.482.475,86** y **¢1.332.842.789,66** respectivamente, los montos exiguos se encuentran en diferentes estados.

Sobre esta materia en el Manual de Procedimientos Financiero-Contable, se define como monto exiguo aquel que no representa un monto con relevancia económica, y que el tratar a hacerlo efectivo no guarda relación entre el costo incurrido y el beneficio recuperado, específicamente en el punto 1.2.1.5.1.1.1. Procedimiento para determinar el monto exiguo, se establece que previo a



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

declarar monto exiguo a determinada cuenta, se debe verificar el histórico de cumplimiento del sujeto pasivo, de forma que se evite que dentro de las cuentas candidatas para este efecto, se ubiquen contribuyentes que siempre cancelan todas sus obligaciones por mínimas que sean, es requisito indispensable que el contribuyente cuente al menos con una notificación y deba al menos dos períodos de cualquiera de los tributos supracitados.

En relación con los montos que se pasan a exiguos, en la Municipalidad se realiza un estudio que define para cada año el monto exiguo, y también se elaboran resoluciones de parte del Administrador Tributario, Encargada del Área de Cobros y del Jefe de Bienes Inmuebles, donde indica la normativa que permite declarar incobrable un exiguo :“(...) **exiguas las deudas tributarias que se detallan en documento adjunto de esta Resolución, así como los recargos correspondientes en virtud del costo económico y de la imposibilidad administrativa para continuar con el proceso de cobro judicial.**”.

La causa de no documentar en algunos casos la verificación de los ítems previos a declarar exiguas las cuentas es que no se tiene la práctica de dejar evidencia de actividades de control rutinarias, así como que de conformidad con la encargada de Cobros se debe al exceso de trabajo. **Al respecto la Administración indicó que para las actividades rutinarias no se cuenta con una lista de chequeo u otro mecanismo de control debidamente documentado**, que evidencie haber realizado, las actividades citadas, lo anterior **según ha indicado la Encargada de Cobros se debe al exceso de trabajo que tiene esa área y escaso personal**, sin embargo, es necesario, tomar las medidas respectivas para subsanar esta situación, ya sea por medios manuales o sistemas informáticos, que permitan evidenciar la observancia de lo normado.

Al respecto, se debe tener presente que la norma 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional, de las Normas de Control Interno para el Sector Público, establece que 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 (...).**

En las Normas de Control Interno para el Sector Público, específicamente en la norma 4.4 inciso e) las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los Manuales de Procedimientos (...). o documentos de naturaleza similar.

Al no evidenciarse o documentarse en algunos casos la realización de las citadas actividades de control se podrían materializar riesgos, tales como: no prever las consecuencias potenciales de mantener en exiguos, cuentas que no han pasado por todo el proceso, presentar e informar de un monto elevado en exiguos no siendo el correcto, podría presentarse una situación no deseada, no capitalizar las oportunidades que se ofrece en relación con los montos exiguos que podrían ingresar, podría incidir en la presentación del monto real de morosidad que tiene la municipalidad y que se incluyan como exiguos ciudadanos que aunque sean montos bajos siempre pagan.

Además, considerando la parte positiva de documentar las actividades de control en materia de riesgos les asegura a los encargados de tomar las decisiones de forma oportuna, dentro de los límites establecidos de tolerancia al riesgo, a fin de conducir a la municipalidad hacia el logro de sus objetivos y en caso de requerir mantener una cantidad mayor efectivo para el cumplimiento de los fines institucionales, aunque se tenga un monto definido para sacar los montos de exiguo,



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

se podrían tomar decisiones como de realizar acciones para su recuperación más pronta en virtud de las necesidades municipales y los riesgos emergentes de la pandemia COVID-19 o cualquier otra situación emergente.

## 2.5 Revisión de algunos expedientes Cobro Administrativo

En la revisión efectuada por esta Auditoría se determinó que, en algunos casos, en los expedientes, no se evidencia toda la documentación que respalda los documentos que deben constar en éstos, en el proceso de cobro administrativo de los contribuyentes, además que los plazos para realizar las notificaciones exceden en demasía el plazo definido en el Manual de Procedimientos Financiero-Contable. Algunos ejemplos de ello se pueden denotar seguidamente:

**Revisión de una Muestra de Expedientes en Estado de Cobro Administrativo**  
**A mayo 2020**

| Estado               | Vencimiento | Total      | Días de Atraso | SÍ | NO | Fecha Notificaciones               | Notificaciones | SÍ | NO | Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-------------|------------|----------------|----|----|------------------------------------|----------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cobro Administrativo | 31-12-18    | 262 123,55 | 512            | X  |    | 18-06-19                           | 1              |    | X  | Se evidencia solamente una notificación, la cual se encuentra firmada como recibida.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Cobro Administrativo | 30-06-17    | 334 541,55 | 1061           | X  |    | 10-11-2017 / 14-06-2019            | 2              |    | X  | Hay dos notificaciones realizadas, una fue firmada como recibida y la otra no quiso firmar, según anotaciones del notificador.                                                                                                                                                                                                            |
| Cobro Administrativo | 10-03-14    | 487 657,12 | 2269           | X  |    | 30/08/2019 / 21/04/2020            | 2              |    | X  | Se observa que está en PRECOBRO JUDICIAL, ambas notificaciones fueron recibidas y firmadas, las mismas se están realizando a 5 años de vencido el período a cobro del 2014 por un monto de ₡70,613,03 correspondiente a Servicios de Recolección de Basura, a la fecha de notificación ya se contaba con un monto vencido de ₡417,736,72. |
| Cobro Administrativo | 31-03-16    | 242 779,43 | 1517           | X  |    | 04-06-19                           | 1              |    | X  | Se evidencia solamente una notificación, la cual no se encuentra firmada ya que no quiso firmar según anotación del notificador.                                                                                                                                                                                                          |
| Cobro Administrativo | 10-02-15    | 841 284,83 | 1932           | X  |    | 04-09-2018 / 24-10-2019            | 2              |    | X  | Hay dos notificaciones realizadas, una fue firmada como recibida y la otra no quiso firmar, según anotaciones del notificador, las mismas se están realizando a tres años del período vencido.                                                                                                                                            |
| Cobro Administrativo | 31-03-10    | 258 974,15 | 3709           | X  |    | 23-09-13 / 06-11-2015 / 18-03-2019 | 3              |    | X  | Se evidencian tres notificaciones realizadas, dos fueron firmadas como recibida y la otra no quiso firmar, según anotaciones del notificador, la primera notificación se está realizando tres años después de vencido el período de pago.                                                                                                 |
| Cobro Administrativo | 10-01-18    | 156 967,32 | 867            | X  |    | 17-08-2018 / 02-04-2020            | 2              |    | X  | Hay dos notificaciones realizadas, las mismas se encuentran firmadas como recibidas.                                                                                                                                                                                                                                                      |

Elaboración propia. Fuente Expedientes aportados por el área de Cobros.

Se considera que esta situación se presenta por la falta de un óptimo seguimiento y supervisión de los expedientes en cobro administrativo, ya que no cuentan con toda la información o las actividades ejecutadas por la Administración y evidenciar que se cumplió con toda la documentación requerida de conformidad con la normativa. En otros casos solo existe una notificación, cuando se indica que debe ser al menos dos o tres y también los plazos entre una y otra son considerables, sin detallar alguna justificación o motivo de la ampliación de los plazos. Según lo indicado en el punto 1.2.1.6 Políticas del procedimiento del Manual de Procedimientos Financiero Contable, existe un tiempo de 30 a 60 días y el plazo en algunos casos se ha excedido en años, además de conformidad con la normativa en materia de control interno toda información relevante se debe documentar apropiadamente.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

Además, la norma 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional, de las Normas de Control Interno para el Sector Público, establece que 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 (...).**

## 2.6 Registro Único de Contribuyentes Datos Relevantes para la Gestión de Cobro

Este Registro consiste en una base de datos que contiene la información identificativa de los obligados tributarios por deber formal y el detalle de sus obligaciones. En la Municipalidad de San Carlos desde el año 2014 se iniciaron gestiones para crear una sección de Registro Único de Contribuyentes (RUC), que tiene a su cargo el mantenimiento, la actualización y los procedimientos referentes al registro integrado de contribuyentes; sin embargo, dicho registro presenta información inexacta e imprecisa, a pesar del tiempo transcurrido no es un registro íntegro.

Al respecto, en el período 2012 la Contraloría General de la República emitió informe donde se determinaron diferentes hallazgos, sin embargo, al realizar algunas pruebas, referentes a casos que en el SIM se indica que ya fueron revisados, en la base de datos, al 14 de febrero del 2020, se presenta la siguiente situación que afecta parcialmente la adecuada gestión de cobro a manera de ejemplo: aún existen 749 casos donde la información de la dirección es imprecisa, se indica "Sin Dirección".

En relación con la integridad de la base de datos del RUC (SIM), adicionalmente, se comprobó que alguna información de contribuyentes tiene cédulas que no forman parte de la Base de Datos del Tribunal Supremo de Elecciones. Además de tener información que no es verídica como fechas de nacimiento: Seguidamente se muestran ejemplos: Revisión RUC- Tomado 14 febrero 2020.

| Sexo        | Est. Civil   | Ocupación         | Difunt o | Ecc. Nacimient o            |
|-------------|--------------|-------------------|----------|-----------------------------|
| Masculin o  | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |
| (No Aplica) | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |
| (No Aplica) | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |
| Masculin o  | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |
| (No Aplica) | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |
| (No Aplica) | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |
| Masculin o  | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |
| Femenin o   | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |
| Masculin o  | NO REGISTR A | (NO ESTABLECID O) | No       | 1900-01-01<br>00 00 00 0 00 |

Fuente; Base de datos SIM. Elaboración propia.

- Contribuyentes con cédula Jurídica que no existen en la Base de Datos del Registro Nacional, o bien, el número registrado no pertenece a la descripción guardada.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

| Cédula Jurídica | Nombre                                   |
|-----------------|------------------------------------------|
| 3000092728      | JUNTA DE EDUCACION ESCUELA RON RON ABAJO |
| 3002011662      | ASOCIACION LECHEROS LA GLORIA DE A. Z.   |

- Caso donde el número de la cédula Jurídica no corresponde al nombre, según consta en la Base de Datos del Registro Nacional.

| Cédula Jurídica | Nombre en el SIM                                               | Nombre en el Registro                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 3002045190      | ASOCIACION DE DESARROLLO INTEGRAL VERACRUZ PITAL DE SAN CARLOS | ASOCIACION DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA GARITA DE ALAJUELA |

- Casos donde el número de cédula de personas físicas es inferior a 9 dígitos. Algunos casos que se mantienen son:

| Cédula | Nombre                  |
|--------|-------------------------|
| 279973 | CASCANTE ARTAVIA MIGUEL |
| 415943 | HERNANDEZ ROJAS EDIN    |
| 761836 | FRANS LAFAUT            |
| 12622  | SOLANO QUIROZ ADALBERTO |
| 238723 | MICHAEL HAEGEMAN        |
| 238724 | ROSE SCHAILLEE MARIE    |

Además, en oficio MSCAM-H-AT-C-401-2018, del 12 de setiembre del 2018, remitido al Departamento RUC, Administración Tributaria, suscrito por el Administrador Tributario, detalla lo siguiente: *"Por este medio se adjunta un total de 834 notificaciones, por lo cual se solicita que sean revisados y actualizados, para que el Departamento de Cobros pueda continuar con el proceso. / Favor recordar que, en caso de encontrar nueva información del contribuyente, se debe cambiar el indicador de cobro a Acepta Notificaciones. / Se adjunta estado, digital de los 834 casos en un Excel."*

| Detalle de las Devoluciones | Cantidades |
|-----------------------------|------------|
| Ausente                     | 209        |
| Cambio de Domicilio         | 264        |
| Desconocido                 | 323        |
| Dirección Inexacta          | 10         |
| Dirección Insuficiente      | 26         |
| Zona Peligrosa              | 2          |
| Total                       | 834        |

En oficio MSCAM-H-AT-C-140-2019, del 03 de mayo del 2019, dirigido al Departamento RUC, Administración Tributaria, suscrito por el Administrador Tributario, indica lo siguiente: *"Por este medio se adjunta un total de 559 notificaciones, por lo cual se solicita que sean revisados y actualizados, para que el Departamento de Cobros pueda continuar con el proceso. / Favor recordar que, en caso de encontrar nueva información del contribuyente, se debe cambiar el indicador de cobro a Acepta Notificaciones. / Se adjunta estado, digital de los 559 casos en un Excel."*



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

| Detalle de las Devoluciones | Cantidades |
|-----------------------------|------------|
| Ausente                     | 83         |
| Cambio de Domicilio         | 165        |
| Desconocido                 | 262        |
| Dirección Inexacta          | 12         |
| Dirección Insuficiente      | 31         |
| Falleció                    | 5          |
| Zona Peligrosa              | 1          |
| Total                       | 559        |

En oficio MSCAM-H-AT-C-149-2019, del 20 de mayo del 2019, dirigido al Departamento RUC, Administración Tributaria, suscrito por el Administrador Tributario, el cual detalla lo siguiente: "Por este medio se adjunta un listado de un total de **663 contribuyentes**, por lo cual se solicita que sean revisados y actualizados, para que el Departamento de Cobros pueda continuar con el proceso, **lo anterior debido a que los mismos se encuentran en cuenta normal y no ha sido posible notificarlos por no tener dirección para iniciar la gestión de cobros.**".

Una base de datos que no es íntegra no proporciona confiabilidad de la información existente en la misma, además se pueden presentar riesgos de reprocesos, pérdida de tiempo, devolución de los avisos de cobro o notificaciones de otros tipos, no bajar aún más la morosidad, posible incremento de los costos en esta materia en el quehacer municipal e incidir en el cumplimiento de objetivos y metas del área que requiere información del RUC.

### La integridad de datos evita:



Lo antes descrito se debe a que no se ha definido una estrategia metodológica adecuada y oportuna, que permita subsanar este tipo de situaciones en tiempo y forma, así coadyuvar con la gestión de cobro municipal al brindar información exacta y veraz.

Al respecto, la norma 5.6 Calidad de la información, de las Normas de Control Interno para el Sector Público, establecen que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, 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



14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

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

## **2.7 Actividades de Control Debilitadas en la Gestión de Cobro**

De conformidad con información suministrada por el Área de Cobros mediante oficio MSCAM-H-AT-C-093-2020 del 27 de mayo del 2020, **se informó a esta Auditoría que cobros lleva varios controles en Excel que se detallan a continuación**, esta información es recopilada de los diferentes reportes suministrados en diferentes direcciones y tienen los siguientes nombres:

- Comparativo de notificaciones global
- Estadística de pendiente 2016-2021
- Casos enviados a Catastro
- Avalúos
- Expedientes abogados-revisión de abogados
- Informes abogados
- Judicial abogados-global
- Control de Exiguos
- Control de Prórrogas
- Cronograma labores
- Plan de acción
- Control de incobrables
- Reporte de Levantamientos
- Reporte del pendiente por día
- Resultado general (Correos de Costa Rica)
- Archivo Central
- Control de activos
- Control de Facturas de gobierno
- Fallecidos
- Informática
- Control de notificaciones
- Reportes del SIM
- RUC
- Información Convenio Coocique

Como se puede observar son bastantes, los controles que se llevan en Excel, y dado que los insumos se adquieren del SIM y este presenta inconsistencias, errores, falta de información, debe ser revisada y analizada con mucho cuidado para la toma decisiones, planificación y otros, que como ya se ha indicado en este informe trabajar con herramienta Excel, genera riesgos, tales como: riesgos de insuficiencia, inconsistencias y limitaciones debido al volumen de transacciones que se realizan en esa área. Tiene capacidades limitadas para el almacenamiento de datos y el número transaccional que pueda procesar, errores humanos, creación de informes imprecisos, información desactualizada, incapacidad de analizar datos históricos, pérdida de datos, fraude, corrupción, alteración de la información o datos. Adicionalmente, la encargada de Cobros indica que la" (...) información obtenida a través del sistema de Reportes del SIM, debe ser analizada y alimenta los diversos archivos de información para la toma de decisiones, con la limitante que mucha de esta información es llevada de forma manual."

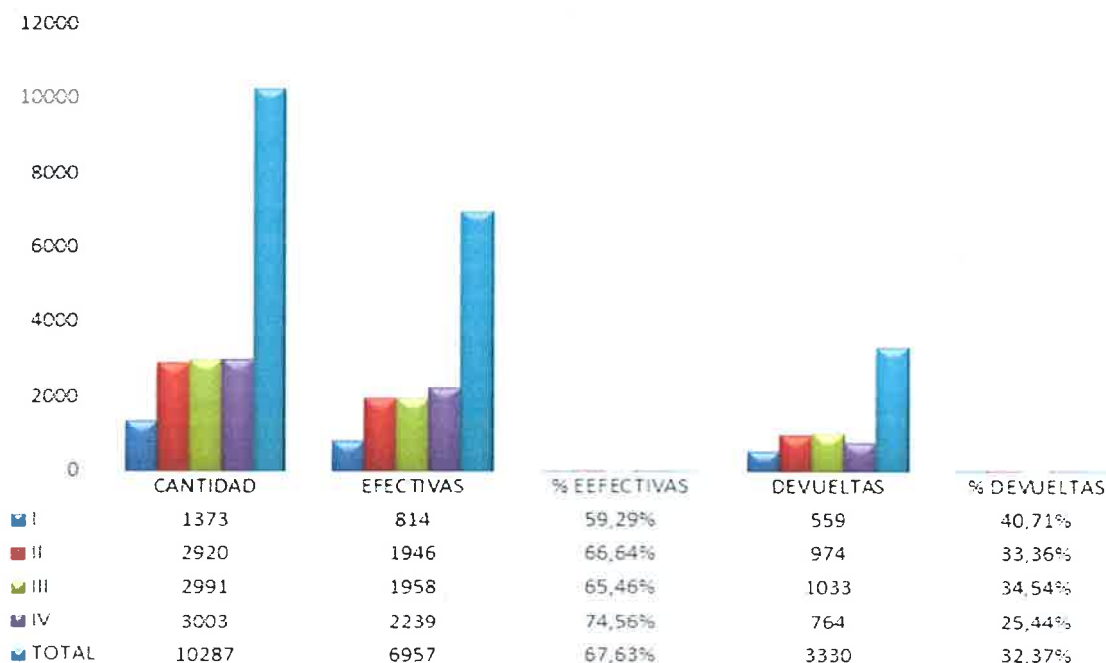


14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

Además, cabe indicar que el Área de Cobros realiza notificaciones que son devueltas por errores administrativos, tales como, consignar de manera incorrecta la dirección, números de cédulas que no forman parte de la base de datos del T.S.E., así como otros factores detallados por la Administración. Así como que, en algunos casos de personas jurídicas, la cédula jurídica no existe en la base de datos del Registro Nacional y otras inconsistencias.

Aproximadamente, un 30% de las notificaciones son devueltas por Correo de Costa Rica, debido a diferentes situaciones como las que se detallan a continuación, lo que implica que puede aumentar la materialización de riesgos como; aumento de morosidad, riesgos de prescripción y riesgos de incobrabilidad, lo indicado se evidencia en el siguiente cuadro e información suministradas por el Área de Cobros.

### RESULTADOS CORREOS DE CR 2019



Fuente: Excel del Área de Cobros.

Las razones de las devoluciones de las notificaciones de parte de Correos de Costa Rica son diversas, fallecidos, sin dirección, ausentes y otros.

Por otra parte, a pesar de que existen unidades formalmente estructuradas para apoyar directa e indirectamente la efectividad del cobro, según indicó en oficio MSCAM-H-AT-C-093-2020 del 27 de mayo del 2020, la Coordinadora del Área de Cobro hay limitaciones en relación con solicitudes realizadas a cada departamento, por plazos de resolución, por cuestiones de autorizaciones y firmas de documentos, criterios o resoluciones necesarias en algún tema que impactan negativamente el tiempo de respuesta, lo que afectan la gestión de cobros. Dichas limitaciones incluyen estudios de campo, avalúos, notificaciones, criterios legales, firmas de documentos, resoluciones de soportes de TI debido a las limitaciones actuales del SIM que no permite un adecuado seguimiento ni alertas, aplicaciones de pagos, entre otros de no menor importancia.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

Aunado a lo anterior manifiesta que existe limitación en cuanto a la cantidad del personal de la Unidad de Cobros y el presupuesto asignado, lo que repercute en la gestión de la Unidad.

Los hechos descritos en los párrafos anteriores afectan la morosidad que existe en la Municipalidad, aunque esta se informara que corresponde a un 14% y se asocian entre otras razones con los débiles controles respecto a la gestión de coordinación y comunicación con las demás áreas que de alguna manera interactúan con el área de cobros para ejecutar la gestión cobratoria. También se debe a procesos poco oportunos, mal direccionados en la entrega y no recibido de las notificaciones por no encontrarse el interesado u otra persona que reciba notificación, por devoluciones o que no se puedan asignar inspectores, a la falta de un efectivo seguimiento de los arreglos de pagos o prórrogas concedidas, entre otros factores, así como la escasa recuperación de las cuentas trasladadas a cobro judicial, lo cual puede darse por factores externos al área de Cobros.

Adicionalmente, en la carpeta denominada PAO 2019 se indica, según oficio MSCAM-H-AT-C-258-2020 del 25 de mayo 2020 que *"...se hace referencia al control llevado de las cuentas trasladadas a incobrables, ya sea por resoluciones de bienes inmuebles, patentes o sociedades inactivas (...), información que mi persona lleva como control ya que el sistema no la suministra y debo llevarlo "a pie" (...)"*. no se cuenta con actividades de control donde se documente la revisión realizada en cuanto al cumplimiento de todos los ítems referentes a cobro administrativo, judicial o incobrables, según Oficio MSCAM-H-AT-C-0259-2020 del 25 de mayo del 2020, en el aparte a. Indica que no se cuenta con ninguna lista de chequeo o algún mecanismo de control, donde se evidencie que todos los casos referentes a cobro administrativo, judicial o incobrables se hubiese verificado su cumplimiento, por no estar contemplado dentro del Manual de Procedimientos, sin embargo y que **se tomará en cuenta lo establecido en dicho oficio como una oportunidad de mejora en lo referente al sistema de control**, lo anterior aunque no se encuentre explícito en el Manual de previa cita consiste en una sana práctica para efectos de documentar las actividades de control que se ejecutan en el Área de Cobros.

Adicionalmente, en oficio MSCAM-H-AT-C-509-2018 del 24 de octubre del 2018 dirigido al Administrador Tributario por la Encargada de Cobro indica entre otros asuntos, que: *"(...) Se requiere mejorar la labor de recuperación del pendiente, y todavía existe mucha información por depurar, se cuenta pendiente la revisión de la segunda imposición de Correos de Costa Rica, alrededor de 200 se encuentran pendientes de revisión de 773 anuladas. / Está pendiente el seguimiento de las notificaciones devueltas, para continuar con el proceso de depuración y recuperación de esas cuentas. / Se requiere dar soporte con horas extras, para dar el debido seguimiento a toda la cartera de morosidad y a los procesos que se encuentran pendientes de depurar con actualización de la información, ya que existen muchos por prescribir y no se han podido notificar, solicitudes de estudio a campo, los procesos pendientes para cobro judicial, y seguimiento y corrección de las inconsistencias generadas el SIM en los procesos de notificaciones. Ya que nos encontramos con la realización de llamadas a los contribuyentes y tramitación de expediente judiciales como labores varias y atención de público, solicitudes de avalúos, seguimientos de los procesos administrativos, y debido a la gran cantidad de información que se encuentra para depurar como la indicada nos atrasamos en otros procesos, y nuestra prioridad ahorita es la recuperación del pendiente. / Requerimos un control más constante en el pendiente y con herramientas que nos permitan con mayor facilidad su seguimiento y recuperación, requerimos de más ayuda de TI, para que se utilice un sistema digital más expedito, para realizar una mejor gestión de cobros en los procesos administrativos y judiciales, se debe*



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

de sistematizar el control del pendiente, y la recuperación de la morosidad, actualmente se llevan controles en Excel realizados por cobros, pero esto requiere un gran trabajo en tiempo y disponibilidad para poder llevar actualizada dicha información.”.

También, por ejemplo, se revisaron reportes elaborados en hojas electrónica Excel, realizados por el Área de Cobros, y específicamente en el “Reporte de Prórrogas” se observó que no se detalla título, (tema o asuntos de lo que trata el control), incongruencias en el número de cédula del contribuyente y seguimiento manual de la condición de la cuenta, donde se indican diferentes comentarios, tales como llamada telefónica “incumplida”, llamada telefónica “corta”, llamada telefónica no “contesta”, inconsistencia en el sistema, sin embargo no se detalla a que se debe o de que trata la inconsistencia, en diferentes ocasiones se indica hecho y revisado por la misma persona, entre otros.

Además, en el Excel se indica un número (PA\_XXX), pero no se especifica a que se refiere, por lo que un tercero para comprender mejor el contenido del Excel debe consultar, si este número se refiere al documento o acuerdo mediante el cual se llega al arreglo, el cual según el Manual de Procedimientos Financiero-Contable debe dejarse constando en el expediente y en el sistema de cómputo respectivo. Seguidamente, se presenta parte del Excel referente a las prórrogas, donde se observa lo comentado.

| FECHA INICIO | FECHA VENCIM | PAGO INICIAL   | SALDO PRORR.   | TOTAL EN PROR. | PENDIENTE      | HECHA POR   | REVISADA X | NUMERO |                              |
|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|------------|--------|------------------------------|
| 1/4/2019     | 1/6/2019     | € 335 945,61   | € 186 854,35   | € 522 799,96   | € 868 243,63   | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-540 | INCUMPLIDA-CIERRE            |
| 2/4/2019     | 2/6/2019     | € 68 889,52    | € 52 017,75    | € 120 907,27   | € 147 290,27   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-541 | CANCELÓ                      |
| 5/4/2019     | 5/6/2019     | € 34 704,00    | € 61 218,26    | € 95 922,26    | € 74 485,00    | RAQUELRG    | CARMENAM   | pa-545 | INCUMPLIDA-PCI               |
|              |              | € 439 539,13   | € 300 090,36   | € 739 629,49   | € 1 090 018,90 |             |            |        |                              |
| 2/4/2019     | 2/7/2019     | € 75 462,75    | € 111 036,00   | € 186 498,75   | € 210 436,25   | CRISTHIANAG | MARIELOSGR | PA-542 | INCUMPLIDA                   |
| 3/4/2019     | 3/7/2019     | € 409 869,86   | € 173 860,66   | € 583 730,52   | € 236 067,00   | CARMENAM    | CARMENAM   | PA-543 | INCUMPLIDA                   |
| 3/4/2019     | 3/7/2019     | € 1 465 487,74 | € 3 326 608,69 | € 4 792 096,43 | € 4 177 707,00 | CARMENAM    | CARMENAM   | PA-544 | INCUMPLIDA                   |
| 12/4/2019    | 12/7/2019    | € 609 930,45   | € 988 455,00   | € 1 598 385,45 | € 1 967 982,00 | CARMENAM    | CARMENAM   | PA-546 | ABONO-SALDO PEQ              |
| 12/4/2019    | 12/7/2019    | € 184 752,58   | € 237 465,90   | € 422 218,48   | € 340 853,00   | LIAGM       | CARMENAM   | PA-547 | INCUMPLIDA-HOY               |
| 2/5/2019     | 13/7/2019    | € 128 557,85   | € 157 680,88   | € 286 238,73   | € 308 187,36   | UDUVINAAG   | VIVIANGS   | PA-551 | CANCELÓ                      |
|              |              | € 2 874 061,23 | € 4 995 107,13 | € 7 869 168,36 | € 7 241 232,61 |             |            |        |                              |
| 25/4/2019    | 25/7/2019    | € 206 480,00   | € 112 617,00   | € 319 097,00   | € 189 418,00   | MARGARITAV  | CARMENAM   | pa-548 | CANCELÓ                      |
| 25/4/2019    | 25/7/2019    | € 44 425,78    | € 90 811,07    | € 135 236,85   | € 103 442,96   | MARGARITAV  | VIVIANGS   | PA-549 | CANCELÓ                      |
| 27/5/2019    | 27/7/2019    | € 38 792,73    | € 66 212,54    | € 105 005,27   | € 105 005,27   | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-564 | INCUMPLIDA                   |
| 29/4/2019    | 29/7/2019    | € 277 008,21   | € 216 503,22   | € 493 511,43   | € 360 524,87   | LIAGM       | VIVIANGS   | PA-550 | INCUMPLIDA                   |
| 29/5/2019    | 29/7/2019    | € 40 367,75    | € 41 596,75    | € 81 964,50    | € 81 964,50    | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-565 | CANCELÓ                      |
| 3/6/2019     | 3/8/2019     | € 83 994,48    | € 100 670,17   | € 184 664,65   | € 198 867,33   | CRISTHIANAG | MARIELOSGR | PA-568 | CANCELÓ                      |
| 5/6/2019     | 5/8/2019     | € 63 319,04    | € 4 578,39     | € 67 897,43    | € 176 650,29   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-571 | INCUMPLIDA                   |
| 6/6/2019     | 6/8/2019     | € 61 738,01    | € 81 611,23    | € 143 349,24   | € 168 646,74   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-573 | INCUMPLIDA                   |
| 6/6/2019     | 6/8/2019     | € 178 055,46   | € 202 772,96   | € 380 828,42   | € 678 581,05   | CRISTHIANAG | MARIELOSGR | PA-574 | ABONO, QUEDO PENDIENTE 1 MES |
| 6/6/2019     | 6/8/2019     | € 60 489,49    | € 37 408,75    | € 97 898,24    | € 141 102,74   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-575 | INCUMPLIDA                   |
| 9/5/2019     | 9/8/2019     | € 165 860,08   | € 27 937,87    | € 193 797,95   | € 253 056,34   | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-552 | INCUMPLIDA                   |
|              |              | € 1 220 531,03 | € 982 719,95   | € 2 203 250,98 | € 2 457 260,09 |             |            |        |                              |
| 13/5/2019    | 13/8/2019    | € 32 976,94    | € 118 340,75   | € 151 317,69   | € 154 902,69   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-553 | INCUMPLIDA                   |
| 14/5/2019    | 14/8/2019    | € 108 732,51   | € 180 541,90   | € 289 274,41   | € 328 162,03   | MARGARITAV  | MARIELOSGR | PA-554 | INCUMPLIDA                   |
| 6/6/2019     | 15/8/2019    | € 206 114,57   | € 331 543,74   | € 537 658,31   | € 689 927,57   | UDUVINAAG   | MARIELOSGR | PA-572 | INCUMPLIDA                   |
| 16/5/2019    | 16/8/2019    | € 141 000,04   | € 224 636,70   | € 365 636,74   | € 448 200,48   | MARGARITAV  | MARIELOSGR | PA-555 | CANCELÓ                      |
| 18/6/2019    | 18/8/2019    | € 87 441,46    | € 98 257,33    | € 185 698,79   | € 269 363,80   | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-578 | INCUMPLIDA                   |
| 21/5/2019    | 21/8/2019    | € 73 625,84    | € 75 037,80    | € 148 663,64   | € 212 884,35   | MARGARITAV  | MARIELOSGR | PA-556 | INCUMPLIDA                   |
| 22/5/2019    | 22/8/2019    | € 87 667,68    | € 43 508,02    | € 131 175,70   | € 175 677,36   | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-557 | CANCELÓ                      |
| 23/5/2019    | 23/8/2019    | € 67 994,50    | € 245 877,20   | € 313 871,70   | € 317 665,20   | MARGARITAV  | MARIELOSGR | PA-558 | INCUMPLIDA                   |



14 de agosto del 2020

MSCCM-AI-0004-2020

|            |            |                |                |                |                |             |            |        |                                                                       |                                  |
|------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|------------|--------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 4/9/2019   | 14/11/2019 | € 100 084,39   | € 55 692,82    | € 155 777,21   | € 209 000,00   | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-621 | CANCELÓ                                                               | INCONSISTENCIA EN EL SISTEMA     |
| 10/10/2019 | 15/11/2019 | € 124 307,18   | € 80 571,46    | € 204 878,64   | € 264 127,19   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-635 | INCUMPLIDA                                                            | 10-10-19 ABONÓ 124300            |
| 16/9/2019  | 16/11/2019 | € 35 729,17    | € 102 148,48   | € 137 877,65   | € 142 109,96   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-624 | INCUMPLIDA                                                            |                                  |
| 19/9/2019  | 19/11/2019 | € 134 547,61   | € 51 420,99    | € 185 968,60   | € 191 516,50   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-625 | CANCELÓ                                                               |                                  |
| 27/9/2019  | 22/11/2019 | € 55 661,02    | € 45 811,92    | € 101 472,94   | € 110 472,94   | CRISTHIANAG | MARIELOSGR | PA-631 | INCUMPLIDA                                                            |                                  |
| 23/8/2019  | 23/11/2019 | € 39 724,77    | € 27 915,51    | € 67 640,28    | € 110 125,14   | MARGARITAV  | MARIELOSGR | PA-618 | CANCELÓ                                                               | INCONSISTENCIA EN EL SISTEMA     |
| 24/9/2019  | 24/11/2019 | € 52 297,36    | € 86 852,80    | € 139 150,16   | € 166 145,79   | RAQUELRG    | MARIELOSGR | PA-626 | INCUMPLIDA                                                            | ABONÓ 52425                      |
| 30/9/2019  | 30/11/2019 | € 239 711,66   | € 452 929,64   | € 692 641,30   | € 479 304,64   | VIVIANGS    | VIVIANGS   | PA-632 | INCUMPLIDA                                                            | ELIMINARON PENDIENTE DEBE 345000 |
| 25/9/2019  | 2/12/2019  | € 445 255,33   | € 428 387,58   | € 873 642,91   | € 897 361,66   | VIVIANGS    | VIVIANGS   | PA-629 | INCUMPLIDA                                                            |                                  |
| 11/9/2019  | 6/12/2019  | € 37 202,72    | € 92 420,60    | € 129 623,32   | € 129 623,32   | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-623 | CANCELÓ                                                               |                                  |
| 24/9/2019  | 6/12/2019  | € 102 805,13   | € 181 655,74   | € 284 460,87   | € 217 493,95   | VIVIANGS    | VIVIANGS   | PA-627 | INCUMPLIDA                                                            | ABONÓ 84900                      |
| 26/9/2019  | 6/12/2019  | € 35 663,52    | € 49 356,05    | € 85 019,57    | € 120 343,24   | CRISTHIANAG | MARIELOSGR | PA-630 | INCUMPLIDA                                                            | ABONÓ 55500                      |
| 30/9/2019  | 6/12/2019  | € 263 503,88   | € 881 741,07   | € 1 145 244,95 | € 1 250 126,37 | CRISTHIANAG | MARIELOSGR | PA-633 | ABONÓ 1306-HICIERON MODIFICACIONES EN FINCAS Y AUN LE QUEDO PENDIENTE |                                  |
| 4/10/2019  | 6/12/2019  | € 342 019,23   | € 318 222,68   | € 660 241,91   | € 754 388,45   | MARGARITAV  | MARIELOSGR | PA-634 | CANCELÓ                                                               |                                  |
| 15/10/2019 | 6/12/2019  | € 78 651,91    | € 125 118,93   | € 203 770,84   | € 226 230,59   | ROCIOSR     | MARIELOSGR | PA-636 | INCUMPLIDA                                                            |                                  |
| 17/10/2019 | 6/12/2019  | € 245 370,09   | € 420 613,76   | € 665 983,85   | € 734 671,35   | ROCIOSR     | MARIELOSGR | PA-638 | INCUMPLIDA                                                            | ABONÓ 319761                     |
| 18/10/2019 | 6/12/2019  | € 846 177,60   | € 1 729 757,96 | € 2 575 935,56 | € 1 970 155,46 | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-640 | CANCELÓ                                                               | INCONSISTENCIA EN EL SISTEMA     |
| 18/10/2019 | 6/12/2019  | € 1 146 069,41 | € 3 137 254,53 | € 4 283 323,94 | € 4 329 949,41 | LIAGM       | MARIELOSGR | PA-641 | CANCELÓ                                                               | INCONSISTENCIA EN EL SISTEMA     |

Fuente: Control de prórrogas -2019. Área de Cobros.

Además, analizados los registros período 2019 de Excel de prórrogas (Registros de pestaña General) se determinó lo siguiente:

| Estadísticas del Excel (105 Registros en la pestaña "General") |                 |                 |                |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
|                                                                | Incumplidas     | Canceladas      | Abonos         |
| <b>Cant. de Registros</b>                                      | 66              | 36              | 3              |
| <b>Porcentaje</b>                                              | 62.85%          | 34.28%          | 2.85%          |
| <b>Total de Prórroga</b>                                       | € 36 738 015.28 | € 18 211 502.13 | € 3 124 458.82 |
| <b>Total del Pendiente</b>                                     | € 38 423 189.59 | € 17 734 280.34 | € 3 896 689.42 |

Elaboración propia. Fuente: Excel de prórrogas-2019.

Aunque el área de cobros realiza esfuerzos por la recuperación de los montos pendientes, es recomendable incrementar dichos esfuerzos, dado que, según el registro llevado en el área de cobros, el 62.85% se clasifican como incumplidas, el 34.28% canceladas y un 2.85% realizaron abonos.

Por otra parte, situación similar ocurre con el "control de exigüos 2018-2019", ejecutado por el Área de Cobros, según se observa seguidamente: El control no lleva ningún orden, no se detallan a que corresponden las diferentes columnas, se encuentran sumas que se deben interpretar, en general no cumple con los requisitos mínimos que quede observar un control ejecutado en Excel.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

| ESTADO     | CANTIDAD | MONTO REPRESENTATIVO |
|------------|----------|----------------------|
| RESOLUCION | 17034    | €625 312 078,29      |

C-527-2018 3167 €134 411 283,97 IV  
C-550-2018 5727 €161 759 113,60 V  
25762 €921 482 475,86 FINAL

| ESTADO     | CANTIDAD | MONTO REPRESENTATIVO |
|------------|----------|----------------------|
| RESOLUCION | 20035    | €628 382 198,71      |

|            |          |                      |
|------------|----------|----------------------|
|            | 10712    | €317.372.660,18      |
|            | 6156     | €176.598.254,56      |
|            | 3167     | €134.411.283,97      |
|            | 5727     | €161.759.113,60      |
| ESTADO     | CANTIDAD | MONTO REPRESENTATIVO |
| RESOLUCION | 25762    | €790.141.312,31      |

Fuente: Excel área de cobros.

junio C-252-2018  
C-439-2018  
05-10-2018 C-527-2018  
134411284  
AL 04-01-19

Las situaciones anteriores se deben a la falta de fortalecimiento de la coordinación y comunicación entre los superiores y titulares subordinados de las diferentes áreas que intervienen de forma directa e indirecta en el proceso de cobros, para mejorar y complementar el trabajo efectuado. En lo referente a la elaboración de los controles en Excel, se debe al método de trabajo utilizado que no es el más idóneo y por el poco tiempo para llevar a cabo estas actividades de control en herramientas Excel.

Sobre esta materia, la norma 5.6 Calidad de la información, de las Normas de Control Interno para el Sector Público, establecen que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, 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.

## 2.8 Afectación de las Tecnologías de Información en la gestión de la Unidad de Cobros

Al 09 de marzo del 2020, según detalle suministrado por el SIM, existen 6748 casos distribuidos entre cobro administrativo-judicial y 61 casos de ejecución hipotecaria, además de indicarse en oficio MSCAM-H-AT-C-0109-2020. En relación con esta materia el Sistema de Control Interno busca entre sus objetivos maximizar la eficiencia y eficacia de las operaciones y disponer de adecuados sistemas de información y comunicación que permita tomar decisiones oportunas y acertadas, toma en este caso mayor relevancia, para la gestión de cobro, que es una actividad fundamental en el quehacer de la institución, dado que debe procurar la recaudación oportuna e íntegra de los ingresos, entonces resulta esencial disponer de bases de datos de calidad que minimicen riesgos de información de morosidad no íntegra, aumento de costos operativos para gestionar cobro administrativo y judicial, riesgos de prescripción y riesgos de incobrabilidad de la cartera de cuentas por cobrar, no obstante, las tecnologías de información han afectado en cierta medida el funcionamiento de esta área, dado que no existe una óptima conectividad que satisfaga de manera adecuada a las necesidades del Área de Cobros. En oficio MSCAM-H-AT-C-093-2020, del 27 de mayo 2020 se indica textualmente lo siguiente:



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

*“No existe un sistema idóneo que permita el seguimiento oportuno y el campo de acción que el departamento de cobros pueda ejercer ante la cartera de morosidad del Cantón de San Carlos, es importante recalcar que el sistema de cobros sufrió una migración no una reingeniería **que permitiera implementar las acciones idóneas para fiscalización, seguimiento, control y recuperación de la gestión de cobros.** El sistema ha generado una serie de **inconsistencias, y la mayoría de controles son llevados manualmente en Excel**, no existen a nivel de sistema información que contenga datos de análisis, no existen avisos oportunos de los contribuyentes morosos, ni una herramienta vigente y eficiente que permita por medio de avisos tener un seguimiento adecuado evitando la prescripción de cuentas y localización de contribuyentes prioritarios.”. (La negrita no es del original).*

En este sentido, la Unidad de Cobro ha señalado que Tecnologías de Información de la Municipalidad no dispone de un sistema idóneo que permita el seguimiento oportuno a la cartera de morosidad. Tal como se comentó, el sistema genera una serie de inconsistencias, no hay información sobre datos de análisis, no existen alertas oportunas sobre los contribuyentes morosos ni una herramienta vigente y eficiente que permita dar un seguimiento adecuado a las cuentas morosas y minimizar el riesgo de prescripción, la encargada aportó varias solicitudes presentadas a Tecnologías de Información.

La situación descrita se debe principalmente a la falta de priorización, que los superiores han dado por años a Tecnologías de Información, a la rotación del personal jefe de dicha área y que no se ha trabajado el área usuaria de manera integral, sino que cada vez que se requiere o presenta un problema se solventa.

Además, se pasó de una reingeniería, a una migración de datos y actualmente a priorizar proyectos que emanan principalmente de legislación emitida a nivel país, por otra parte, el Coordinador de Tecnologías de Información, señala que una muestra de tablas para el módulo de cobros y tesorería no están en uso, por qué desde el 2017 se dejaron de emplear para realizar registros de nuevos cobros. El argumento de mantener módulos en desuso a pesar de haber quedado desactualizados, obedece a una política no escrita de dejar pasar un tiempo prudencial, tomando en cuenta que en muchas ocasiones se requiere preparar insumos informativos históricos. (oficio MSCAM-TIC-01-2020).

Lo señalado, en el párrafo anterior, se corrobora en oficio MSCAM-TIC-018-2020 del Coordinador de Tecnologías de Información porque indica que la base de datos municipal no es estandarizada, por cuanto existen varias metodologías de trabajo mezcladas que se han utilizado a lo largo de los años sin documentar, por lo que es importante establecer y documentar los estándares de la base de datos, para que los funcionarios actuales y futuros tengan las pautas a seguir para el mantenimiento y creación de base de datos. Así como que se considere los requerimientos de los usuarios, principalmente de áreas estratégicas.

En virtud de lo comentado, en la Municipalidad de San Carlos, ha sido necesario realizar operaciones en Excel, omitiendo el hecho de que no es un gestor de base de datos, que, si bien puede usarse como gestor de base de datos, éste es limitado; es decir, no tiene la capacidad de un motor o gestor universal como SQL Server, o MYSQL universalmente utilizados en los sistemas de información. Excel solo soporta determinada cantidad de registros, aproximadamente (1.000.000) un millón, la información que se levanta manualmente tiene menos

14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

seguridad que la que ofrece un servidor, y la capacidad requerida puede exceder la aportada por la herramienta Excel, sin embargo, esa es una valoración que debe hacer la Administración,

En ese sentido, utilizar Excel para el Área de Cobros conlleva riesgos de insuficiencia, inconsistencias y limitaciones debido al volumen de transacciones que se realizan en esa área. Tiene capacidades limitadas para el almacenamiento de datos y el número transaccional que pueda procesar, fácil cometer errores, creación de informes imprecisos, información desactualizada, incapacidad de analizar datos históricos, pérdida de datos, fraude, corrupción, alteración de la información o datos, no presentarse una correcta distribución o segregación de funciones. La municipalidad deberá determinar el nivel tecnológico mediante la incorporación de tecnologías de acuerdo a sus capacidades y facilidades de conectividad que ofrezcan los operadores de las redes de internet, situación señalada en el punto 2.6 de este informe.



## 2.9 Débil Gestión de Riesgos y Autoevaluación del Sistema de Control Interno Área de Cobros

Tanto el Manual de Procedimientos Financiero-Contable como el SEVRI de la Municipalidad de San Carlos, **en lo que respecta al área de cobros**, son omisas en referirse a los riesgos de fraude, corrupción, emergentes y otros específicos, y no se observa que se utilice como una herramienta formal que emite resultados para mejorar la toma de decisiones, así como que no se utiliza correctamente, en virtud de la creencia que se está en proceso de implementación, seguimiento y retroalimentación por un período prolongado, definitivamente no es correcto, este es un proceso muy dinámico porque los riesgos cambian constantemente, y se debe realizar de manera continua e implementar las acciones de administración de riesgos, de conformidad con los planes de administración de riesgos, del área de cobros.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

En las matrices utilizadas existen espacios en blanco a lo que indica la encargada de la Unidad de Cobros, en oficio MSCAM-H-AT-C-0165-2020 del 13 de marzo del 2020 en el punto f. que las mismas surgen **porque se debe avanzar en el presente año y siguientes**. Además, se informa que en su momento solamente **se identificó un riesgo, esto no quiere decir que no se pueda modificar, ya que es algo dinámico**, también se indica que se relaciona con el objetivo de cobros que es: realizar una gestión de cobranza de forma efectiva y el riesgo sería la no recaudación de los tributos. Se definen en base a la metodología, están vinculados al plan estratégico, lo cual llama la atención porqué solamente se definió un riesgo y en otro oficio se indica que se trabajó para todos los procesos del SEVRI y solamente dos de ellos no se incorporaron.

La Administración indica que no se da seguimiento debido a que ***“Estamos construyendo todavía la matriz, y una vez que termine se empieza con el seguimiento. ya que este es parte integral del desarrollo de la Matriz y se realiza de manera permanente. / Como se indica anteriormente, este proceso se encuentra en elaboración. Ya que es un proceso que se encuentra encadenado y es necesario contar con todas las etapas para entender la administración riegos./ Es importante indicar que este proceso estamos trabajando no hemos terminado, aunado a la situación de Covid-19, el presupuesto se encuentra congelado, por lo que en conjunto con Control Interno se encuentra en proceso para darle el seguimiento de acuerdo a las causas, consecuencias e indicadores, el seguimiento puede ser trimestral, semestral o anual, por lo anterior los indicadores se actualizan de esa manera de acuerdo a la periodicidad.”***

En relación con lo anterior, mediante el oficio MSCAM-H-AT-C-0165-2020, del 13 de marzo la encargada de la Unidad de Cobro Administrativo y Judicial, señala a esta Auditoría que el riesgo de fraude ***“no se encuentra contemplado en el Manual de Procedimientos Financiero-Contable”*** y agrega además, ***que durante el proceso de SEVRI del 2019 realizado conjuntamente con el Departamento de Control Interno, el riesgo de fraude, no ha sido objeto de análisis o competencia de la Unidad de Cobros. Además, indica que “Aunado a lo anterior también debe aclararse que, por los accesos inherentes a la acción cobratoria, con que cuentan cada una de las funcionarias de la unidad de Cobros, no se le podría ni se le debe relacionar con una situación de fraude o similares”***.

La situación comentada, no permite observar a cabalidad el artículo 14 de la Ley General de Control Interno, debido a que no se identifica y analiza los riesgos relevantes asociados al logro de objetivos y metas del área de cobros, especialmente el riesgo de fraude y corrupción. Dicha norma establece la responsabilidad del jerarca y titular subordinado de identificar y analizar los riesgos relevantes, analizar el efecto posible de esos riesgos identificados, probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que deben tomarse para administrarlos adecuada y oportunamente y las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE.

En relación con la gestión de riesgos, el área de cobros, se denota la carencia de algunos conocimientos sobre la materia, de parte de la coordinadora de cobros y que ha interpretado el proceso incorrectamente, lo que no permite en ningún momento utilizarse para generar valor en la municipalidad, ni para fortalecer la toma de decisiones de los superiores, tampoco se observa su vinculación con la planificación institucional.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

Por otra parte, el artículo 17 –inciso b- de la Ley General de Control Interno Nro. 8292 (LGCI) establece la obligación a los entes y órganos sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República de realizar, **por lo menos una vez al año**, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento de sus propios sistemas de control interno; asimismo, ese artículo señala la importancia de aplicar ese mecanismo de análisis con el fin de que la administración pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos y de formular e implantar las mejoras necesarias.

**Artículo 19.-Responsabilidad por el funcionamiento del sistema.** El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable.

**Asimismo, la norma 6.3.1 Seguimiento continuo del SCI**, de las Normas de Control Interno para el Sector Público establece que los funcionarios en el curso de su labor cotidiana, deben observar el funcionamiento del SCI, con el fin de determinar desviaciones en su efectividad, e informarlas oportunamente a las instancias correspondientes.

Que de conformidad con los artículos 2, 7 y 10 de la Ley N° 8292 (LGCI), el jerarca y los titulares subordinados de las instituciones son responsables de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar los sistemas de control interno correspondientes, de manera que sean aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones institucionales, así como ajustados a la normativa que al efecto emita la Contraloría General de la República.

El Sistema de Control Interno está definido en el artículo Nro. 8 de la Ley General de Control Interno, como “...la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información; c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones; y d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.”. Esa misma Ley establece varias causales de responsabilidad ante ciertas actuaciones que puedan debilitar el sistema de control interno o en casos en que no se dispongan las medidas necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.

Al respecto, no se obtuvo evidencia para los períodos en estudio, que la Autoevaluación del SCI, aunque se lleve a cabo, logre cumplir con lo que establece el artículo 6 de las Normas de Control Interno para el Sector Público “(...) **La autoevaluación anual del sistema de control interno que realice cada institución deberá verificar la implementación efectiva, controlada y sostenida de la normativa**”, lo cual no se observó, así como que las preguntas elaboradas no refieren a preguntas que se comprendan correctamente y se tomen para mejorar el Sistema de Control Interno, la Unidad de Cobros indicó que establece reuniones periódicas con el personal de cobros y en ellas conversan sobre la ética pero no se encuentra documentado. Al respecto, se informó que se está utilizando una nueva herramienta que se utiliza a partir del 2020, sin embargo, cabe aclarar que esta nueva herramienta no se consideró en este estudio del Área de Cobros.



14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

### 3. CONCLUSIONES

La Municipalidad de San Carlos, mantiene vigente un conjunto de normas directamente relacionadas con la gestión de cobro, algunas de las cuales se encuentran desactualizadas en virtud de que el proceso utilizado para oficializarlas no fue el correcto, se requería el dictamen de la Auditoría Interna según el Código Municipal, situación que conlleva a que el acuerdo tomado en su oportunidad pierda la eficacia y los actos subsecuentes pierdan validez.

En general el Sistema de Control Interno del Área de Cobros tiene aspectos susceptibles de mejora como, por ejemplo, diferentes actividades de control que no se documentan, dado que se consideran rutinarias, pero que, sin embargo, es importante observar este aspecto, ya que se debe dejar evidencia de lo actuado.

La Unidad de Cobro informó que Tecnologías de Información de la Municipalidad no dispone de un sistema idóneo que permita el seguimiento oportuno a la cartera de morosidad. Tal como se comentó, el sistema genera una serie de inconsistencias, no hay información sobre datos de análisis, no existen alertas oportunas sobre los contribuyentes morosos ni una herramienta vigente y eficiente que permita dar un seguimiento adecuado a las cuentas morosas y minimizar el riesgo de prescripción, la encargada aportó varias solicitudes presentadas a Tecnologías de Información.

No existe una adecuada coordinación y comunicación con las diferentes dependencias internas para lograr mejorar la recaudación. Por otra parte, se evidencian limitaciones, incongruencias e inconsistencias en la información del SIM, y algunos reportes no coadyuvan a la mejor toma de decisiones, respecto de las operaciones puestas en cobro en sus diferentes modalidades.

Lo señalado en este aparte, se debe entre otros, a información incorrecta que manejan las bases de datos que incide en depuraciones que se deben efectuar al sistema para mejorar su efectividad, por tanto, el área de cobros debe realizar revisiones, lo que le genera utilizar un mayor tiempo, en la ejecución de las diferentes labores. Además, el uso de herramientas en Excel, para elaborar diferentes controles le genera diferentes riesgos.

Entre las causas por las cuales se presentan las situaciones anotadas, se encuentra la falta de recurso humano idóneo que coadyuve a la gestión de cobros, lo comentado sobre Tecnologías de información y la debida coordinación y comunicación entre las diferentes dependencias que de forma directa e indirecta afectan la gestión de cobros.

Todo ello incrementa los riesgos sobre: materialización de cuentas prescritas, declaratorias de incobrabilidad, error humano, fraude, corrupción, emergentes y otros, citados en este informe.



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

#### 4. RECOMENDACIONES

##### 4.1 Al Concejo Municipal de la Municipalidad de San Carlos

4.1.1 Tomar, conforme con sus competencias, el acuerdo respectivo para subsanar la situación generada por el incumplimiento al artículo 123 del Código Municipal, para que los procedimientos de la Unidad de Cobros, relativo a asuntos financiero contables de la Municipalidad del Manual de Procedimientos Financiero-Contable, aprobados por el Concejo Municipal anterior, de previo a la aprobación del Concejo Municipal, deben ser analizados y dictaminados por la Auditoría Interna, los cuáles se detallan seguidamente:

- 02- P- COB-COB-002-2009 Proceso Administrativo
- 03- P- COB-COB-007-2018 Proceso Cobro Judicial
- 04- P- COB-COB-008-2018 Proceso Prorrogas Administrativas
- 05- P- COB-COB-009-2018 Proceso Facturación Gobierno
- 06- P- COB-COB-010-2018 Proceso Cuentas a Incobrables
- 07- P- COB-COB-011-2018 Proceso M-Exiguo

Asimismo, requerir de la asesoría necesaria cuando no se tiene claro el o los procedimientos a cumplir. Al respecto, remitir a la Auditoría Interna certificación del acuerdo tomado según lo indicado, en un plazo máximo de un mes calendario a partir del recibo del presente informe. Y cuatro meses posteriores una certificación de que los procedimientos fueron aprobados por ese Concejo Municipal, según el Procedimiento definido en el Código Municipal y la normativa aplicable. (Ver 2.1 de este informe).

##### 4.2 Al Alcalde Municipal, Lic. Alfredo Córdoba Soro, o a quién en su lugar ocupe el cargo

4.2.1 Girar las instrucciones pertinentes a las dependencias municipales competentes para que en el caso de las Sociedades disueltas por ley 9024, se prioricen, y por tanto se continúen, agoten y documenten todas las gestiones para emitir la respectiva resolución para cada caso de sociedades disueltas y demás acciones definidas en la normativa aplicable (ver 2.2 de este informe) con el objetivo de recuperar cualquier monto pasado a la cuenta transitoria de incobrables y gestionar los demás casos, así como que se revise la resolución emitida por el o los abogados de la municipalidad para que, se valore la recomendación emitida de que por ser estas Sociedades disueltas se pasen sus deudas a una **cuenta temporal de incobrables**, dado que en el marco contable (NICSP) no existe la posibilidad de un registro de tal naturaleza, además se debe considerar que asuntos como éste deben explicarse detalladamente en las notas a los Estados Financieros. Asimismo, exigir que en todos los casos para pasar una cuenta a incobrables se documente de manera completa y conforme el marco jurídico y técnico, todas las acciones ejecutadas por la Administración, sin excepción. Al respecto, remitir a la Auditoría Interna certificación donde conste el cumplimiento de lo indicado, considerando lo detallado en el punto 2.2 del presente informe, en un plazo máximo de un mes calendario a partir del recibo del presente informe.

Asimismo, en un plazo de cuatro meses posteriores al recibo de este informe, presentar oficio certificado a la Auditoría Interna las acciones que se han implementado con la finalidad de corregir el procedimiento seguido e informar que se están cumpliendo en la práctica con el marco jurídico aplicable, detallando los casos que se han ejecutado correctamente.



14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

4.2.2 Girar las instrucciones necesarias a los órganos competentes para que revisen y realicen la propuesta que permitan la actualización del Manual de Procedimientos Financiero-Contable, en lo referente a la unidad de cobros, presentar la propuesta a su persona para que se efectúen los trámites pertinentes y trasladen al Concejo Municipal con las modificaciones correspondientes, con el propósito que en los casos necesarios se incorporen actividades y prácticas de control interno para regular y ajustar el citado Manual a los cambios que se han presentado en los últimos años, tanto en el contexto interno como externo, en lo referente a plataformas digitales, recaudadores externos, coordinaciones y comunicaciones con las dependencias internas y externas, medios de pagos, detección y actividades de control sobre riesgos de fraude, corrupción, emergentes y cualquier otro que se considere necesario, asimismo dejar constando a los órganos y funcionarios responsables de las distintas actividades y tareas que conlleva una gestión de cobranza, así como definir los plazos de cumplimiento de aquellas actividades que por actuarse inoportunamente podrían ubicar a la Unidad de cobros y Municipalidad en niveles de riesgo inaceptables, así como cualquier otro ajuste que permita fortalecer la gestión de la Unidad de Cobros.

Remitir a la Auditoría Interna certificación donde conste el cumplimiento de lo indicado, considerando lo detallado en el punto 2.3 del presente informe, en un plazo máximo de un mes calendario a partir del recibo del presente informe, además en un plazo de seis meses informar en oficio certificado a la Auditoría Interna sobre lo actuado e implantado sobre esta recomendación por parte de los funcionarios asignados. (Ver punto 2.3 de este informe)

4.2.3 Ordenar al Área de Cobros que cumpla con la práctica de documentar los actos relevantes de la municipalidad, en este caso específico, sobre la verificación de los ítems que deben de cumplirse para trasladar la deuda de un contribuyente a monto exiguu. Por tanto, remitir a la Auditoría Interna certificación donde conste el cumplimiento de lo indicado, considerando lo detallado en el punto 2.4 del presente informe, en un plazo máximo de un mes calendario a partir del recibo del presente informe, además en un plazo de tres meses informar en oficio certificado a la Auditoría Interna sobre lo actuado e implantado en relación con esta recomendación por parte de los funcionarios responsables. (Ver punto 2.4 de este informe)

4.2.4 Girar instrucciones al Área de Cobros para que se brinde una mayor supervisión a los expedientes de cobro administrativo y un seguimiento más oportuno, durante el proceso y documentar todas las actividades que se ejecuten con el fin de determinar que se cumplió con todo el proceso y que las resoluciones, justificaciones y otros quedan incorporadas a los expedientes según el caso que se trate. Remitir a la Auditoría Interna certificación donde conste el cumplimiento de lo indicado, considerando lo detallado en el punto 2.5 del presente informe, en un plazo máximo de un mes calendario a partir del recibo del presente informe, además en un plazo de tres meses informar en oficio certificado a la Auditoría Interna sobre lo actuado e implementado en relación con esta recomendación. (Ver punto 2.5 de este informe).

4.2.5 Ordenar al responsable del Registro Único de Contribuyentes (RUC) diseñar e implementar una estrategia que permita mantener actualizada la base de datos, con el mínimo de errores, que coadyuve en forma y tiempo en la labor de Unidad de Cobros.

La estrategia debe elaborarse en un plazo de dos meses calendario en coordinación con la persona Encargada de la Unidad de Cobros y remitirse para su valoración y aceptación en un



14 de agosto del 2020  
**MSCCM-AI-0004-2020**

plazo de tres meses al Administrador Tributario. Una vez implantada la referida estrategia deberá informarse a esta Auditoría Interna mediante oficio certificado de esa Alcaldía que la estrategia se encuentra en ejecución, indicando cual ha sido su impacto y aporte a la Unidad de Cobros, esto último en un plazo de seis meses calendario. (Ver punto 2.6 de este informe).

4.2.6 Ordenar la definición e implementación de una metodología de trabajo que involucre los diferentes titulares subordinados (jefaturas) que participan en forma directa e indirecta en la gestión de cobros, proporcionando datos e información necesarios para que se realice una mejor gestión de cobros, que permita una adecuada coordinación y comunicación entre las diferentes áreas, así como que permitan incentivar o promover una concientización de esas áreas de la importancia de gestionar oportunamente los requerimientos del área en estudio y de trabajar en equipo por el bien de la Municipalidad y del usuario final que es la ciudadanía del cantón de San Carlos.

La metodología debe elaborarse en un plazo de dos meses calendario en coordinación con la persona Encargada de la Unidad de Cobros y remitirse para su valoración y aceptación en un plazo de tres meses al Administrador Tributario. Una vez implantada la referida metodología deberá informarse a esta Auditoría Interna mediante oficio certificado de esa alcaldía que la metodología de trabajo se encuentra en ejecución, indicando cual ha sido su impacto y aporte a la Unidad de Cobros, esto último en un plazo de seis meses calendario. (Ver punto 2,7 de este informe).

4.2.7 Ordenar la elaboración de un estudio referente a la carga y distribución de funciones en el Área de Cobros de la Municipalidad, con el propósito de solventar la situación referente al exceso de trabajo que no permite elaborar y analizar de la mejor manera algunos controles que se requieren para la toma de decisiones, elaborados en Excel y así cumplan con las condiciones de calidad en cuanto a su forma y contenido. Además, de gestionar eventuales riesgos que podrían presentarse.

Para ello deberá remitirse certificación en el plazo de un mes de la orden girada al respecto y a los ocho meses posteriores remitir certificación donde conste que se elaboró el estudio pertinente y su implantación, todo de conformidad con el marco jurídico y técnico aplicable. (Ver punto 2.7 de este informe).

4.2.8 Ordenar a Tecnologías de Información y al Área de Cobros trabajar en forma coordinada para elaborar un plan de trabajo que permita disminuir el número de controles llevados en Excel, para que se puedan en lo posible integrar a los Sistemas Institucionales (SIM), de tal manera que no se estén solventando problemas o asuntos del momento de forma continua, sino buscar entre ambos una solución para que la Unidad Usaria no tenga que estar requiriendo soluciones parche y dejar de llevar tantos controles en Excel.

Para lo anterior deberá remitirse certificación en el plazo de un mes de la orden girada al respecto y a los cuatro meses posteriores remitir el plan-cronograma, el cual no podrá extenderse a más de un año y concluido el año debe comunicarse por medio de certificación que se trabajó de manera coordinado y se logró diseñar e implantar el plan-cronograma para que la Unidad Usaria logre obtener un sistema integrado que le permita minimizar la elaboración de controles en Excel para toma de decisiones, entre otros. (Ver punto 2.8 de este informe).



14 de agosto del 2020  
MSCCM-AI-0004-2020

4.2.9 Ordenar al Área de Cobros fortalecer sus conocimientos en materia de Riesgos y coordinar con el Área de Control Interno, para que se logre interpretar y comprender de mejor manera tanto el SEVRI como la ASCI, y concientizar a la Encargada de Cobros de que, al ser titular subordinada en la práctica, es principal responsable de estas materias en el Área a su cargo, indistintamente que dependa del Administrador Tributario.

Para lo anterior deberá remitirse certificación en el plazo de un mes de la orden girada al respecto.

## 5. VALORACIÓN DE OBSERVACIONES:

| Título o subtítulo                                                                        | Página                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Observaciones de la Administración                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.4 Falta de evidencia de que se ejecutan las actividades para la declaratoria de exiguos | 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Se indicó que porqué tan alto el monto de exiguos. En virtud de ello se volvió a revisar y por tanto en el informe de indican los montos del "Control de Exiguos" 2018-2019, que corresponde a un monto muy parecido, en ambos casos el monto fue tomado de la información brindada por el Área de Cobros, sin embargo, ese monto solamente se indica, sin entrar a analizarlo para denotar la relevancia de los mismos, se reconoce que ese monto es dinámico en el tiempo. |
| ¿Se acoge?                                                                                | Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Argumentos de la Auditoría Interna.                                                       | Se reviso las observaciones que en forma verbal fueron externadas y, se concluye que no se aporta ni encuentran en este caso, nuevos elementos sobre los resultados y en particular, sin embargo, se consideraron montos muy similares también señalados en informes en el área de cobros, que ameriten cambiar el monto, por lo tanto, se mantiene el criterio sobre ese dato. Al respecto, se informó que existe oficio del Área de Cobros donde se indica ese monto, por otra parte, el día 23 de junio 2020 se revisó en el SIM y se mostraba un monto similar no idéntico, porque ese monto vario conforme se excluye algunos contribuyentes porque la cuenta pasa a otro proceso.<br>Adicionalmente, en el presente informe no se indica si es el monto correcto o no solo se cita a manera de referencia, por el cuidado que se debe de tener en relación con dejar documentada la revisión y seguimiento oportuno. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



Lic. Fernando Chaves Peralta, MBA  
Director de Auditoría Interna  
Municipalidad de San Carlos