

INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

**ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

INFORME DE FIN DE GESTION

2003-2022

Maricela Blanco Vado  
San José – marzo 2021

---

# Contenido

- 1. PRESENTACION: ..... 3
- 2. FUNCIONES ..... 3
- 3. ESTRUCTURA..... 5
- 4. SITUACIÓN ENCONTRADA ..... 6
- 5. RESULTADOS DE LA GESTION ..... 6
  - 5.1 Principales logros: ..... 7
    - 5.1.1 Mejoras regulatorias: ..... 7
    - 5.1.2 Mejoras de automatización y Sistemas ..... 9
    - 5.1.3 Mejoras Operacionales ..... 11
  - 5.2 Ingresos..... 13
  - 5.3 Cuentas por Cobrar ..... 19
  - 5.4 Limitaciones afrontadas en la gestión ..... 20
- 6. GESTIONES PARA FORTALECER EL CONTROL INTERNO: ..... 21
  - 6.1. Recomendaciones de Auditoría Interna y Externa ..... 21
  - 6.2. Gestión de Riesgos y Plan de Acción de Autoevaluación ..... 24
  - 6.3 Acuerdos del Consejo Directivo: ..... 27
- 7. ESTADO DE LOS PROYECTOS Y TEMAS PENDIENTES:..... 28
- 8. APRECIACIONES FINALES: ..... 29
  - 8.1. Observaciones sobre asuntos relevantes ..... 29
  - 8.2. Sugerencias ..... 33

## **1. PRESENTACION:**

El presente informe abarca los requerimientos establecidos por la Contraloría General de la República a través de la Resolución D-1-2005-CO-DFOE denominada "Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión", según el artículo No. 12 de la Ley General de Control Interno y de conformidad al Procedimiento para la Presentación de los Informes de Fin de Gestión de funcionarios del IMAS emitido por la Gerencia General mediante oficio GG-2531-10-2015.

Así mismo le aplica la directriz R-CO-61 de 24-06-2005, Gaceta 131 del 07-07-2005, Ley General de Control Interno N°8292.

## **2. FUNCIONES**

De conformidad al manual descriptivo de cargos institucionales, al cargo de Jefe de Unidad de Administración Tributaria se me han asignado como principales funciones las siguientes:

1. Dirige, supervisa y evalúa la implementación de sistemas de trabajo, procedimientos, métodos y control para la realización de las actividades y solución de los problemas diversos.
2. Planea, dirige, coordina, organiza y supervisa la programación y desarrollo de proyectos, estudios, análisis variados propios de la Administración Tributaria.
3. Diseña, propone y vela por la implementación de estrategias para reducir la morosidad e incrementar los recursos.
4. Vela y supervisa el traslado oportuno de los cobros administrativos a la vía judicial.
5. Programa y verifica que se efectúen inspecciones y fiscalizaciones a los agentes retenedores.
6. Diseña y propone su superior jerárquico inmediato el plan anual de gestión cobratoria.
7. Analiza y propone a quien corresponda la actualización de la normativa en materia tributaria y no tributaria relacionada a su competencia.
8. Propone a los niveles superiores las políticas, planes y programas de trabajo a ejecutar por la Unidad que dirige y evalúa sus resultados, recomendando los cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos establecidos.
9. Instruye al personal a su cargo, a fin de que se resuelvan las impugnaciones, reclamos, solicitudes y otros de los agentes retenedores, contribuyentes y clientes en general.
10. Analiza y propone directrices y lineamientos atinentes a la actividad Tributaria y no tributaria, procurando la consecución y asignación oportuna de los recursos requeridos para el logro de los objetivos institucionales.
11. Programa, coordina, supervisa y evalúa el desarrollo de proyectos e investigaciones especializadas concernientes a procesos desarrollados dentro de la Unidad a su cargo.
12. Asigna, orienta, coordina y supervisa las labores encomendadas a sus colaboradores, velando porque las mismas se desarrollen con apego a las normas técnicas y jurídicas vigentes y aplicables a su campo de actividad.
13. Coordina las actividades de la Unidad a su cargo con funcionarios de su organización o bien con otras instituciones públicas o privadas, según corresponda.
14. Organiza, coordina y supervisa la preparación de material divulgativo e informes técnicos sobre las actividades que se realizan en la unidad a su cargo.

15. Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, colaboradores, compañeros y público en general, asimismo brinda asesoría en materia de su especialidad.
16. Mantiene controles sobre los diferentes trabajos que se realizan en la dependencia, velando porque éstos se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.
17. Orienta y emite directrices a sus colaboradores sobre asuntos técnicos relacionados con los procedimientos por aplicar.
18. Supervisa y controla el correcto manejo de archivos, registros, informes, comunicaciones y otros documentos.
19. Dicta charlas u otras actividades similares, sobre temas de materias relacionadas con el campo de su actividad o formación.
20. Vela por la correcta coordinación con otras entidades externas en materia de su competencia.
21. Promueve programas y actividades de capacitación para sus colaboradores, con el fin de procurar su desarrollo personal y laboral.
22. Asiste a reuniones con superiores o con sus colaboradores, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo.
23. Analiza y resuelve problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evalúa proyectos, actualiza conocimientos, define situaciones y propone cambios, ajustes y soluciones diversas.
24. Redacta y revisa informes, proyectos, reglamentos, instructivos, manuales, memorandos, circulares, cartas, mensajes, y otros instrumentos técnicos y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
25. Supervisa y controla que los documentos que se confeccionan y tramitan en la Unidad bajo su responsabilidad, sean preparados de manera exacta y de acuerdo con los programas respectivos.
26. Maneja y resuelve conflictos o problemas que se presentan a nivel de usuarios, funcionarios y público en general en relación a asuntos atinentes al área.
27. Supervisa y vela por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código de Normas y Procedimientos Tributarios en lo aplicable a la gestión, fiscalización y recaudación de tributos.
28. Vela por el cumplimiento de la normativa interna y externa aplicable al área de su competencia.
29. Atiende y resuelve consultas de trabajo que le presentan sus colaboradores y los orienta en la ejecución de las tareas.
30. Presenta informes ante el superior jerárquico inmediato sobre las labores o proyectos desarrollados en su dependencia.
31. Elabora criterios técnicos sobre la actividad de su competencia.
32. Atiende los asuntos administrativos y de desarrollo relacionados con los colaboradores a su cargo, en conformidad con las directrices, normas y procedimientos establecidos al respecto, en coordinación con Desarrollo Humano cuando corresponda, así como lo dispuesto en las Normas de Control Interno para el Sector Público y Artículo 19 de la Ley General de Control Interno.
33. Realiza las acciones pertinentes y atiende los requerimientos necesarios para el debido diseño, implantación, operación y fortalecimientos de los distintos componentes funcionales del sistema de Control Interno Institucional.
34. Verifica que el personal a su cargo, realice sus labores de conformidad con las directrices, normativa, procedimientos y principios éticos a fin de garantizar eficacia y eficiencia en el servicio que presta.
35. Proporciona un ambiente y clima organizacional adecuado.
36. Participa en cursos, charlas, seminarios y cualquier tipo de actividad de capacitación que la institución programe o convoque.
37. Ejecuta otras labores relacionadas con su formación y la especialidad del puesto.

### 3. ESTRUCTURA

La estructura de la Unidad de Administración tributaria es la siguiente:



Como puede apreciarse en la gráfica anterior, la Unidad de Administración Tributaria, depende directamente del Área de Captación de Recursos, quien a su vez depende de la Subgerencia de Gestión de Recursos

La metodología utilizada recientemente, ha sido bajo el concepto de profesionales responsables de procesos, los cuales se han definido en el Manual de Organización M-PI-003, aprobado por la Gerencia General mediante oficio GG-1721-07-2018 del 19-07-2018 y que se detallan a continuación:

#### Principales Procesos

- Gestión Recaudación y Control de Morosidad
- Gestión y Recaudación Judicial
- Fiscalizaciones Tributarias
- Proceso de Ingresos \*

\*Se refiere al proceso de registros

**Nota:** Los procesos antes descritos fueron presentados al Consejo Directivo, mediante documento denominado "PLAN DE MEJORAS DE LA ADMIISTRACIÓN TRIBUTARIA INSTITUCIONAL", mismo que fue aprobado mediante acuerdo de Consejo Directivo número 398-08-2013 y CD 396-08-2013 y CD-396-08-2013. Asimismo, el manual de Organización del IMASN según código **M-PI -003**, aprobado por la Gerencia General, mediante oficio **GG-1721-07-2018** del 19 de Julio del 2018.

#### **4. SITUACIÓN ENCONTRADA**

Desde el año 2003, la Unidad de Inspección y Recaudación, llamada así en ese entonces, manejaba las cuentas por cobrar de la ley N°4760 de forma manual, es decir, se utilizaban boletas con los saldos de los deudores, tomando como referencia los deudores del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, quien imprimía sus saldos de forma mensual. Partiendo de esas impresiones mensuales, el IMAS montaba sus deudores de forma manual, se llenaban boletas por deudores y se archivan alfabéticamente y por direcciones. Con relación al resto de cuentas por cobrar igualmente se llevaban de forma manual.

Con relación a los registros contables tanto para deudas tributarias como no tributarias, la Unidad de Inspección y Recaudación, se encargaba de realizar los registros en los auxiliares solamente y al Departamento de Contabilidad y Presupuesto le correspondía el registro contable y presupuestario, de tal forma que se triplicaban los esfuerzos en registro y existía dificultad en la conciliación entre los 3 departamentos.

Adicionalmente no existía segregación de funciones, dado a que las mismas personas que atendían público, tenían acceso a la información que se llevaba manual de los saldos y acceso al registro contable de los auxiliares. Con el poco recurso existente en ese momento las mismas personas de atención a público, eran quienes se encargaban de realizar las notificaciones y hacer los recibos para la realización de los pagos.

No existían expedientes para la custodia de la información de los deudores y la misma era archivada detrás de las boletas manuales sin seguir un orden cronológico y sin ser custodiada por una persona responsable en el manejo de archivística.

No se visualizó una línea de trabajo basada en estrategias para el incremento de la recaudación tanto a nivel de cuotas patronales como para el impuesto a moteles y otras cuentas por cobrar, ni tampoco el desarrollo y ejecución de proyectos para generar más recursos.

Evidentemente que la prioridad al ingresar en esta Unidad fue implementar un sistema informático integrado, establecer medidas de control, segregación de funciones, diseño y ejecución de estrategias y proyectos para el incremento en la recaudación tributaria y depuración de las cuentas por cobrar.

#### **5. RESULTADOS DE LA GESTION**

Esta Unidad tiene su principal gestión enfocada a la planeación, organización y supervisión de actividades en el campo Tributario y no Tributario, así como la aplicación de políticas, controles y estrategias apropiadas, para la administración y consecución de recursos a fin de dar sostenibilidad a los programas y proyectos institucionales.

A nivel interno y externo se han realizado esfuerzos para fortalecer práctica de los principios, valores y compromisos éticos institucionales, por medio de acciones apegadas a la transparencia, solidaridad, respeto, responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo.

Cabe aclarar que desde el año 2003, fui trasladada de la Auditoría interna a la Unidad de Administración Tributaria, como profesional responsable de esta Unidad, fecha en la cual el personal técnico, no se encontraba a cargo del profesional responsable, siendo que hasta el año 2011, se designa en la Unidad el cargo de Jefe de Unidad.

### **5.1 Principales logros:**

Durante los últimos años, se han implementado medidas tendientes a mejorar en la recaudación de deudas tributarias, sin embargo, la afectación de la pandemia COVID-2019, obligó a un replanteamiento de las metas proyectadas para el año 2019, 2020 y 2021, sin embargo, para el año 2021 se nota un crecimiento en la economía del país, situación que ha favorecido la recaudación de tributos. Dentro de los principales logros se denota lo siguiente:

#### **5.1.1 Mejoras regulatorias:**

##### **a. Modificación a la Ley de Moteles y su aporte a la gestión tributaria:**

En octubre 2015 se publicó la Ley N° 9326, Ley de impuesto a los moteles y lugares afines, que sustituye la Ley No. 8343, la entrada en vigencia de esta nueva ley fue el 26 de febrero 2016. Esta norma varía el impuesto en los conceptos base del cálculo del impuesto, ya que la norma anterior se basaba en la cantidad de habitaciones que tenía un establecimiento, una clasificación, el uso promedio de las mismas, un porcentaje según la clasificación, mientras que el tributo actualmente parte de la cantidad de habitaciones de un establecimiento, su clasificación y un porcentaje del salario base del poder judicial según la clasificación de cada negocio. La citada norma, además de algunas mejoras en las facultades que se otorgan, contribuyó de manera significativa al aumento en los ingresos provenientes de esta ley.

##### **b. Reglamento a la Ley de Moteles y lugares afines, ley N°9326.**

Como complemento a la Ley, se realiza el diseño de un reglamento a la Ley 9326, mismo que fue puesto en marcha mediante decreto ejecutivo N°42940-H-MDHIS, publicado mediante gaceta N°200, alcance 220 del 29-10-2021. Dicho reglamento tiene por objeto regular la gestión, fiscalización, recaudación, inscripción, autorización y calificación de las personas físicas o jurídicas que ejerzan el derecho de explotación comercial, uso o disfrute de un bien o bienes utilizados como moteles, hoteles sin registro, hoteles de paso, casas de alojamiento ocasional, salas de masaje, night clubs con servicio de habitación y similares, en los que se descansen y se realice la reunión íntima por un plazo determinado, mediante el pago de un precio establecido.

##### **c. Reglamento de Cobro del IMAS:**

En el año 2012, mediante gaceta N°112 del 11 de Junio, se aprobó el Reglamento para la Gestión Administrativa de las Cuentas por Cobrar, mismo que se encuentra vigente a la fecha.

Con el fin de actualizar, el reglamento vigente, entre el 2017 y el 2018 se conformó un equipo de trabajo integrado por la Subgerencia, personal de Administración Tributaria, representantes de Asesoría Jurídica y de la Gerencia General, mediante oficio IMAS-SGGR-065-2021, para continuar con el proceso de aprobación y entrada en vigor, sin embargo, la Gerencia General, remitió el documento a la auditoría interna previo a su aprobación. Esta auditoría no realizó observaciones. Presentado y aprobado en primera por el Consejo Directivo, mediante acuerdo número CD No 11-01-2022, en donde se autoriza a

la Gerencia General para remitir el Reglamento al Ministerio de Economía y Comercio, a efectos de que se realice la evaluación costo-beneficio y se realicen los ajustes al texto que sean necesarios. Asimismo, se instruye a la Sub Gerencia de Gestión de Recursos para que presente al Consejo Directivo el texto final,

**d. Manual de Cobro Judicial:**

Para el diseño de este manual se conformó un equipo de trabajo, con funcionarios de la Unidad de Administración Tributaria, Asesoría Jurídica, Área de Captación de Recursos y Sub Gerencia de Gestión de Recursos, quienes iniciamos la labor en el año 2018. Finalmente, mediante oficio IMAS-GG-0025-2021, del 6 de enero del 2021, es aprobado el Manual de cobro judicial, el cual tiene como objeto establecer los procedimientos para orientar las actividades operativas para el cobro judicial de las cuentas por cobrar registradas, sea por tributos o por otras cuentas por cobrar, que gestiona el IMAS a través de la Unidad de Administración Tributaria, el Área de Asesoría Jurídica o a través de profesionales en derecho abogados externos.

**e. Manual Procedimientos de la Unidad de Administración Tributaria:**

En el año 2013 se inició la preparación del manual de procedimientos de la Unidad de Administración Tributaria, el cual fue aprobado por la Gerencia General mediante oficio GG-0799-05-2014, el cual se encuentra vigente.

En el año 2021, se inicia la propuesta de actualización del citado manual, para lo cual se inició con la etapa inicial donde se estableció el objetivo principal, los procesos esenciales y procesos de apoyo. Posteriormente se realizó el levantamiento de las actividades de todos los funcionarios de la Unidad, agrupación de las actividades, y finalmente el diseño de un mapa conceptual.

Actualmente se encuentra pendiente la segunda etapa, que involucra el detalle del manual de procedimientos, con el inconveniente de que a la fecha no ha sido aprobado el Reglamento para la Gestión Administrativa de las Cuentas por Cobrar, documento necesario para la elaboración final de la propuesta inicial.

**f. Convenio de Cooperación IMAS- Caja Costarricense del Seguro Social.**

Para la elaboración de la propuesta inicial de convenio, se conformó un equipo de trabajo, con funcionarios de Administración Tributaria, Captación de Recursos y Sub Gerencia de Gestión de Recursos, quienes nos dimos a la tarea de iniciar las gestiones a principios del año 2021, generándose varias versiones de propuestas.

Mediante acuerdos de Consejo Directivo CD- 196-07-2021 y CD367-11-2021 oficio IMAS-PE-1317-2021, se da por aprobado el convenio de Cooperación institucional entre el IMAS y la Caja Costarricense del Seguro Social, el cual tiene por objeto establecer las condiciones bajo las cuales la Caja le recaudará al IMAS, las cuotas que en su favor ha establecido la Ley N° 4760 como aportes patronales. Dentro de los principales cambios al convenio actual, se visualiza una nueva metodología de cálculo en el adelanto de recaudación girado por la Caja Costarricense del Seguro Social, mismo que favorece al IMAS, ya que se notará un incremento en el adelanto de más de 1,500 millones, situación que favorece la liquidez institucional para utilizar los recursos de forma más oportuna.



### **5.1.2 Mejoras de automatización y Sistemas**

Durante esta gestión se han promovido una serie de mejoras a la plataforma tecnológica en coordinación con Tecnologías de Información, dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

#### **a. Sistema SAP R-3**

A partir del año 2003, fecha en la cual fui trasladada a esta Unidad, se detecta la necesidad de procesar la información por medio de un sistema informático, ya que la misma se manejaba de forma manual. Para la ley N°4760, se utilizaban boletas con los saldos de los deudores, tomando como referencia los deudores del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, quien imprimía sus saldos de forma mensual y se los trasladaba al IMAS, para que se procediera con el registro de la información de forma manual en las boletas diseñadas para esos efectos y se archivan alfabéticamente y por direcciones, con el fin de realizar visitas cobratorias según calles y avenidas.

Con relación a los registros contables tanto para deudas tributarias como no tributarias, la Unidad de Inspección y Recaudación, se encargaba de realizar los registros en los auxiliares solamente, el Departamento de Contabilidad realizaba el registro contable y el Departamento de Presupuesto le correspondía el registro presupuestario, de tal forma que se triplicaban los esfuerzos en registro y existía dificultad en la conciliación entre los 3 departamentos. Estas prácticas evidenciaban una clara debilidad de control interno

La primera iniciativa fue la coordinación con FODESAF, para el préstamo del sistema de información de esa institución. Fue entonces que en cooperación institucional, se ajustaron los sistemas de FODESAF(recargos), para que la información de IMAS, fuese levantada y manejada en ese sistema.

Posteriormente, a partir del año 2012 el IMAS, arranca con la iniciativa de un sistema contable integrado y es como se inicia con las primeras versiones del SAP. R-3 el cual es un sistema contable integrado. En el SAP, la Unidad de Administración Tributaria, manejan los auxiliares de las cuentas por cobrar, las cuales se encuentran clasificados en grupos de cuentas, a saber

D001 Empresas CCSS

D002 Moteles

D003 Beneficiarios

D004 Empleados

D005 Empresas CCSS sin depurar

D006 Otros deudores

Con la entrada en vigencia del Sap R-3, se incrementaron las labores que se ejecutan en la Unidad de Administración Tributaria, específicamente en el tema de registro, pues se requiere de un análisis contable para cada transacción que se realiza y un especial cuidado, ya que además del manejo de los registros en los auxiliares, se realizan registros tanto presupuestarios como a nivel de cuentas mayores, razón por la cual, mensualmente debe realizarse la conciliación entre los auxiliares y las cuentas mayores y remitirse un informe a la Contabilidad institucional. Adicionalmente, cada trimestre en los informes remitidos a la contabilidad, deben incluirse algunos análisis de comparativos solicitados por esa dependencia.

## **b. Mejoras en la página WEB**

Con el fin de brindar transparencia en la gestión, se incorpora la información de deudores en la página institucional, de tal forma que cualquier persona puede visualizar las deudas tributarias. Actualmente, la información no se encuentra en línea y debe ser actualizada por Tecnologías de Información todos los lunes, lo que implica un monitoreo semanal. Su desarrollo ha sido un esfuerzo colaborativo entre los equipos de Administración Tributaria y de Tecnologías de Información y la empresa PWC contratada por la Institución para dar soporte a SAP.

## **c. Sistema de Administración Tributaria (SIAT):**

El IMAS cuenta con el sistema de SAP como herramienta de trabajo para Administración Tributaria, el cual contiene el módulo de cuentas a cobrar (clásico en una empresa que emite facturas a crédito y debe cobrarlas), lo cual nos permite llevar control y efectuar los registros contables; sin embargo, dista mucho de ser una herramienta para la gestión del cobro administrativo y judicial, la obtención de información útil para el análisis de datos, para la elaboración de estrategias cobratorias y para la evaluación de efectividad - resultados.

Esta herramienta permitirá la distribución de la cartera para gestión, así como visualizar la cartera distribuida por gestor, así como el estado de la gestión asignada.

Sobre el particular, desde varios años atrás se inició con este proyecto sin embargo, requiere de algunas mejoras que fueron iniciadas en marzo del 2021. Se espera iniciar con el período de prueba de enero a marzo, para ponerlo en ejecución a partir de abril del 2022.

## **d. Servicio de Conectividad BCR**

Consiste en un proyecto de modernización tecnológica, consiste en la habilitación para los deudores el pago en línea a través de la interconexión bancaria en tiempo real, en la plataforma Bancaria del BCR para la gestión de recursos tributarios, brindar un servicio informático de calidad a los clientes del IMAS. Mediante la plataforma del BCR, se incluirá una opción de pago, donde se generará la información adeudada en tiempo real y podrá ser cancelada por el deudor y reflejar los movimientos contables y actualización del estatus en nuestro sistema SAP.

Beneficiará a la institución en:

- Automatización en el cálculo de los intereses para el tributo de moteles
- Generación automática de la factura mensual en moteles
- Acceso automatizado a la base de datos de cuentas por cobrar moteles
- Automatización en el cálculo de los recargos en el caso de aportes patronales
- Acceso automatizado a la base de cuenta por cobrar de aportes patronales.

El costo aproximado del proyecto es de ₡33.672.192,00 y se espera entre en ejecución en el primer trimestre del año 2022

#### **e. Sistema de Argis**

Nace por una primera contratación administrativa que dio inicio en el 2019. Posteriormente se realiza una segunda contratación en octubre 2020, la cual es prorrogable hasta por 3 años más. El software ArcGIS es una plataforma que brinda de forma completa un sistema efectivo para la ubicación, gestión y administración de geolocalización de negocios de la ley 9326 por parte de la institución. En este sentido, la adquisición de las licencias ArcGIS es recomendada debido a que únicamente se requeriría de este software y sus capacidades para el mapeo de los negocios necesarios para realizar la correspondiente gestión de cobro. ArcGIS es un sistema completo para diseñar y administrar soluciones de carácter espacial a través de los conocimientos geográficos. Permite hacer análisis profundos, obtener una mayor comprensión de los datos y con esto realizar decisiones de alto nivel. Actualmente, es utilizado para ubicar cada negocio en tiempo real, permite además manejar formularios para ser utilizados en campo, entre ellos los que es la actualización de datos por parte del Sujeto Pasivo, el formulario para la fiscalización de negocios y detallar variaciones que impliquen modificaciones de cobro del impuesto y por último el formulario para la aplicación de la categorización del negocio, con el fin de determinar la categoría en la cual se establece el negocio y el monto a pagar por mes.

#### **f. Mejoras en la automatización del proceso de información del SICERE**

Desde la implementación del SAP, la información remitida por la Caja Costarricense del Seguro Social es ingresada en los auxiliares con un 90% de colaboración por parte de Tecnologías de información, sin embargo, se ha promovido el desarrollo para la automatización de este proceso, para que la Unidad de Administración Tributaria tenga autonomía y control de este de la carga de información remitida por el SICERE, siendo que al día de hoy la dependencia con Tecnologías de información es solamente un 10%, situación que se ha visto mejoras en los tiempos de procesamiento y cierres contables.

### **5.1.3 Mejoras Operacionales**

#### **a. Estructura**

Mediante acuerdo de Consejo Directivo N°395-08-2013, se aprueba la propuesta de Planteamiento de Mejoras para la Unidad de Administración Tributaria, en la cual se propone la estructura de los procesos funcionales, estableciendo un área para archivo, y cuatro procesos de funcionamiento, dentro de los cuales, se crea el proceso de Cobro judicial. Asimismo, se establece reforzar el personal de la Unidad con 8 nuevas plazas:

2 profesionales en derecho tributario

1 asistente administrativo

2 profesionales en fiscalizaciones de moteles

2 profesionales en cobro administrativo de la ley 4760

1 profesional en archivo.

La finalidad de la propuesta presentada ante el Consejo Directivo propuso un enfoque de trabajo bajo la modalidad de equipos de trabajo especializados donde se permita mejorar los procesos de gestión, segregación de funciones, mejorar la efectividad, eficiencia y cumplimiento de los objetivos. Para tales

efectos se autorizaron la creación de 8 plazas que finalmente fueron asignadas en el año 2015 y es el esquema con el cual se trabaja en la Unidad.

## **b. Estrategia Cobratoria**

La estrategia cobratoria ejecutada, es el resultado de la acción conjunta entre la jefatura de captación de recursos, la jefatura de administración tributaria y algunos representantes del equipo de la Unidad. Mensualmente se planean y evalúan las estrategias que se ejecutan en toda la gestión de las cuentas por cobrar, sea para el incremento en los ingresos, continuación de los procesos, o depuración de las cuentas por cobrar. Como parte de la estrategia se han tomado varios elementos a considerar:

- Estrategia enfocada en la importancia de los montos, basada en las cuentas por cobrar de mayor a menor monto, y en la segregación de rangos para determinar la forma de gestión cobratoria, es decir, sea por correo electrónico, notificación física, llamadas telefónicas o llamadas personalizadas.
- Estrategia basada en la oportunidad, la cual ha consistido en priorizar el cobro a deudores en rangos de especialidad o actividad, sean estos clubes deportivos, sector público, candidatos políticos, magistrados entre otros.

Para elaborar la estrategia cobratoria mensual, se realizan sesiones de trabajo, en las cuales se evalúan los resultados de la estrategia del mes anterior. Asimismo, previamente se solicita a Tecnología de información la base de datos de los patronos activos e inactivos y se realiza una depuración de la misma, excluyendo clientes con algunas características especiales. Se analizan los rangos de las deudas y se definen grupos de deudores para realizar la gestión administrativa y de cobro judicial de los patronos de la ley 4760 y moteles. Adicionalmente se establecen acciones para la depuración de la cuenta por cobrar por medio de los parámetros de incobrabilidad establecidos en la normativa vigente.

Como complemento a la gestión cobratoria, la Unidad cuenta con el apoyo de 3 proyectos tendientes a apoyar la gestión y recuperación de las cuentas por cobrar, los cuales son:

**Proyecto de Call Center:** Consiste en un proyecto en la gestión cobratoria a través de una empresa que cuente con la estructura tecnológica, para realizar la gestión cobratoria. Para estos efectos, se cuenta con la contratación de la empresa Grupo Alega, a quien debe suministrarse mensualmente las bases de datos con los deudores y saldos, para que esta empresa realice la gestión cobratoria a través del centro de llamadas. Los términos de referencia se encuentran descritos en el contrato firmado entre Grupo Alega s.a y el IMAS. El fiscalizador del contrato es el funcionario Anthony Díaz, quien mensualmente da el seguimiento según lo requerido y tramita las órdenes de pago según cantidad de gestiones realizadas por el contratista. La última prórroga a este contrato vence el 29 de noviembre del 2022 razón por la cual debe valorarse desde el primer trimestre 2022 si se inicia nuevamente los términos para una nueva contratación. . El contrato es por demanda.

**Proyecto de Notificaciones:** Consiste en un proyecto para realizar la notificación de cobros de forma física por medio de Correos de Costa Rica . El contrato es por dos años prorrogable hasta 4 años. Su primera prórroga vence el 30 de mayo del 2023. El fiscalizador del contrato es el funcionario Anthony Día, quien mensualmente dá seguimiento según lo requerido y tramita las órdenes de pago según cantidad de notificaciones realizadas. El contrato es por demanda.

**Proyecto de abogados contratados para el cobro judicial.** Consiste en un proyecto para realizar la gestión cobratoria en la vía judicial por medio de abogados externos. Inicialmente la contratación inició en el 2018 con la contratación de 10 abogados, sin embargo, a la fecha se cuenta únicamente con 5 profesionales ejecutando las gestiones judiciales. La última prórroga del contrato es el 16 de agosto del 2022, razón por la cual debe valorarse desde el primer trimestre 2022 si se inicia nuevamente los términos para una nueva contratación. La contratación es por demanda.

Es importante mencionar que la estrategia se implementa estructurada bajo dos procesos de gestión:

- Proceso de cobro administrativo: que incluye todas las gestiones a través del centro de llamadas, correos electrónicos, notificaciones a través del contrato de Correos de Costa Rica y gestiones personalizadas a través del personal destacado en la Unidad de Administración Tributaria.

Las principales limitantes han sido: disponer oportunamente de las bases de datos ya que la Unidad de Administración Tributaria no cuenta con la herramienta para generarla, por lo que tiene una dependencia total de Tecnologías de Información y la calidad de la información de datos maestros de cada deudor no se ajusta a la realidad actual de éste, situación que genera gestiones cobratorias infructuosas.

- Proceso de cobro judicial: las gestiones preparatorias para iniciar la interposición de procesos en la vía judicial tales como preparación de expedientes, certificación de deudas y acciones investigativas de cada deudor. Esto se hace combinando la gestión del personal de la unidad con los servicios contratados de abogados externos, abogados de la Asesoría Jurídica y abogados de la Unidad de Administración Tributaria.

Las principales limitantes en este proceso han sido: disponer de información de calidad o certeza sobre las direcciones de los deudores para notificarles los procesos judiciales, y atrasos en los sistemas judiciales

## **5.2 Ingresos**

Como bien se apuntó anteriormente la Unidad de Administración Tributaria establece estrategias apropiadas, para la administración y consecución de recursos a fin de dar sostenibilidad a los programas y proyectos institucionales. En lo que respecta a la Unidad de Administración Tributaria, se manejan ingresos tributarios y no tributarios.

**Ingresos Tributarios:** Corresponde a la recaudación de los ingresos provenientes de la Ley No 4760 (aportes patronales) y de la Ley No 9626(impuesto a moteles).

**Ingresos no Tributarios:** Corresponde a la recaudación de otras cuentas por cobrar diversas tales como créditos a beneficiarios, procedimientos administrativos, deudas de empleados y cualquier otra que no sea tributaria.

Con relación a lo anterior, el 95% de los esfuerzos de la Unidad están enfocados a gestionar ingresos tributarios, que corresponden a la recaudación del impuesto a moteles y los aportes patronales del sector privado y público, los cuales son de gran relevancia para la Institución pues constituyen la principal fuente

de ingresos propios sin fin específico. Uno de los principales logros, sin duda, ha sido el incremento constante de los ingresos tributarios, con excepción de la afectación que impactó la pandemia covi-2019 que impactó considerablemente las proyecciones de los años 2019 y 2020 y que fueron monitoreadas de forma oportuna en conjunto con la Sub-Gerencia de Gestión de Recursos y el Área de Captación de Recursos.

Un aspecto positivo que contribuyó parcialmente a que se superara la meta de recaudación inicialmente propuesta en POI del año 2019, fue la aprobación de la amnistía, su contribución en la recaudación de aportes patronales fue poco relevante, pero en el caso del impuesto de moteles el efecto fue mayor.

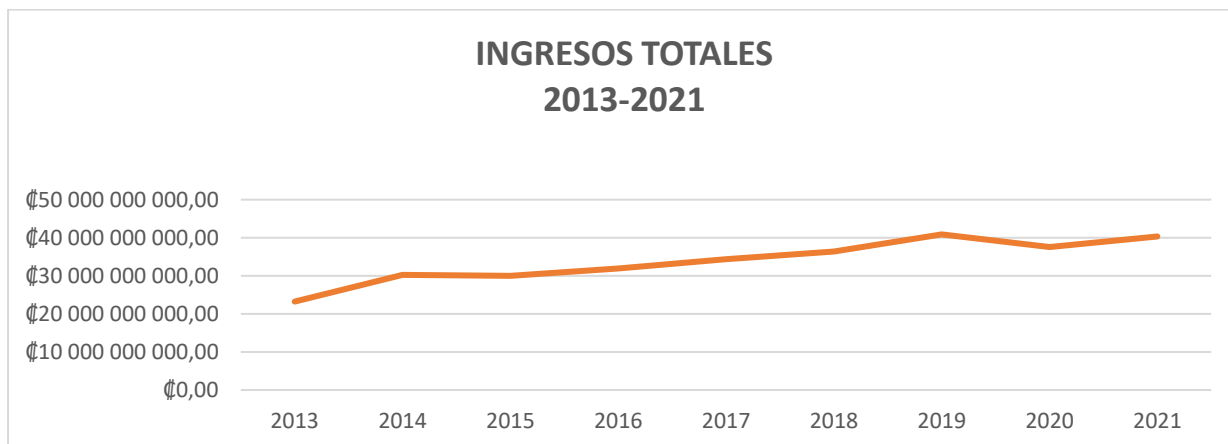
A nivel de planificación estratégica del PEI, POI y POGEN éstos se han segregado en Ingresos provenientes de aportes patronales del sector privado, ingresos provenientes de aportes patronales del sector público, ingresos provenientes de moteles e ingresos provenientes por multas e intereses.

En el siguiente cuadro se muestra el detalle el comportamiento de los ingresos percibidos, los cuales responden a los resultados de la estrategia cobratoria ejecutadas:

**Ingresos Tributarios  
2013-2021**

|                        | 2013                  | 2014                  | 2015                  | 2016                  | 2017                  | 2018                  | 2019                  | 2020                  | 2021                  | totales                |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Detalle</b>         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                        |
| Ley 4760               | 19 076 663 417        | 24 739 944 775        | 24 794 716 191        | 26 825 453 269        | 28 900 945 123        | 30 563 392 108        | 32 336 266 000        | 31 774 766 420        | 34 646 518 265        | 253 658 665 568        |
| Ley 6443               | 3 808 591 653         | 4 899 643 813         | 4 680 354 884         | 4 193 371 705         | 4 297 245 435         | 4 722 171 165         | 6 367 086 400         | 4 951 677 434         | 4 729 661 211         | 42 649 803 700         |
| Ley 8343/9326          | 144 667 115           | 304 474 460           | 278 451 662           | 672 145 384           | 893 427 210           | 891 984 656           | 1 725 587 640         | 631 783 812           | 744 547 405           | 6 287 069 346          |
| Intereses/<br>recargos | 207 851 673           | 340 091 865           | 260 858 335           | 199 699 826           | 236 997 727           | 209 653 389           | 456 686 180           | 236 762 662           | 250 634 884           | 2 399 236 542          |
| <b>Totales</b>         | <b>23 237 773 858</b> | <b>30 284 154 914</b> | <b>30 014 381 072</b> | <b>31 890 670 185</b> | <b>34 328 615 495</b> | <b>36 387 201 318</b> | <b>40 885 626 220</b> | <b>37 594 990 328</b> | <b>40 371 361 765</b> | <b>304 994 775 156</b> |

Gráficamente se visualiza los ingresos totales de la siguiente forma:



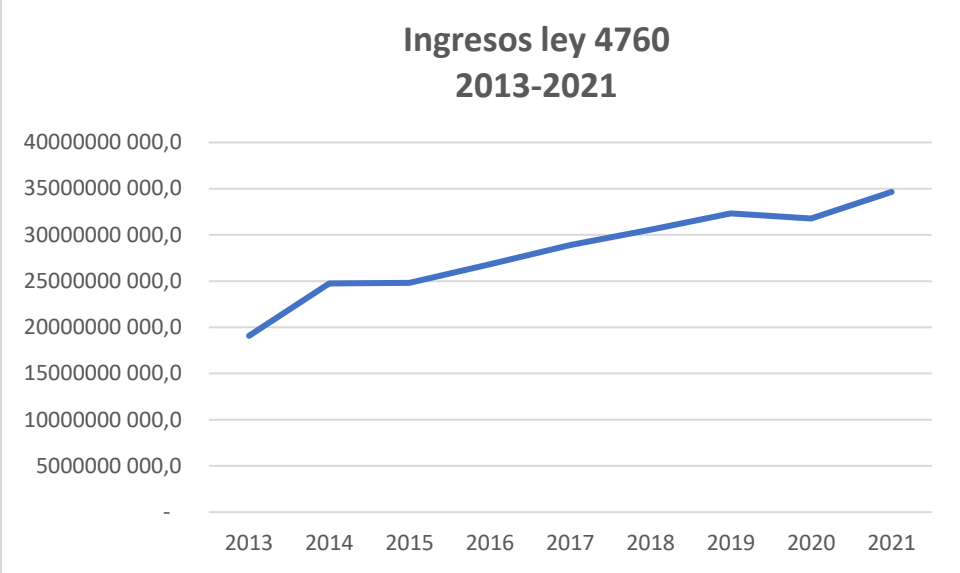
Durante el periodo la recaudación aumentó en promedio 8% cada año. Siendo en el año 2019 cuando se alcanzó mayor recaudación, pues su variación fue de 12%, debido principalmente a dos situaciones particulares: la amnistía tributaria y la negociación efectuada con cuentas clave que permitió recuperar importantes sumas que estaban en cobro judicial y en cobro administrativo. No se omite indicar que la disminución obtenida en el año 2020 es producto de los efectos de la pandemia covid-19, sin embargo, para el año 2021 y dadas las estrategias implementadas, los ingresos inician su recuperación. De los rubros de ingresos tributarios, más del 96% corresponde a los aportes patronales y menos del 4% corresponde a tributos de moteles.

#### **a. Ingresos provenientes de Aportes Patronales del sector Privado (Ley No 4760):**

Como se indicó anteriormente, este ingreso proviene de la recaudación del tributo, establecido en la Ley No 4760 y que corresponde a un aporte de los patronos de la empresa privada en general, correspondiente al medio por ciento mensual sobre las remuneraciones, sean salarios o sueldos, ordinarios o extraordinarios, que paguen a los trabajadores de sus respectivas actividades que estén empadronados en el INA y el Seguro Social o en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.



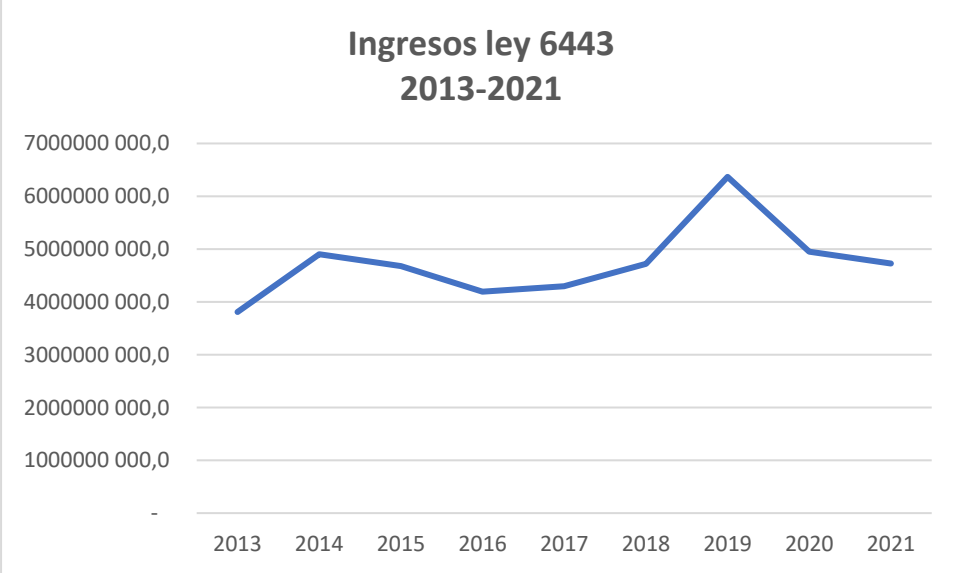
Gráficamente, el comportamiento de los ingresos patronales sector privado se visualiza de la siguiente forma:



**b. Ingresos provenientes de aportes patronales del sector público (Ley No 6443):**

Corresponde a una modificación que sufrió la ley No 4760, la cual establece que el impuesto del 0.5% en la ley N4760 del aporte patronal, también debe ser pagado las instituciones autónomas del país, cuyos recursos no provengan del presupuesto general ordinario de la República.

Gráficamente, el comportamiento de los ingresos patronales, sector público se visualiza de la siguiente forma:



**c. Impuesto a moteles (Ley No 9326):**

Este impuesto hace referencia a la creación de un impuesto a favor del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), que será pagado por los negocios calificados y autorizados por dicho Instituto, que tengan la propiedad o ejerzan el derecho de explotación comercial, uso o disfrute de un bien o bienes utilizados como moteles, hoteles sin registro, hoteles de paso, casas de alojamiento ocasional, salas de masaje, "night clubs" con servicio de habitación y similares, en los que se descanse y se realice la reunión íntima por un plazo determinado, mediante el pago de un precio establecido.

Inicialmente este impuesto nace como la ley No 5554, transformándose actualmente en la ley No 9326 con facultades amplias de administración tributaria y posibilidades de cierre de negocios.

Gráficamente, el comportamiento de los ingresos de moteles se visualiza de la siguiente forma:



**d. ingresos provenientes por multas e intereses.**

Estos ingresos provienen de los recargos generados por concepto de la ley No 4760,6443 e intereses generados de la ley 9326 por los retrasos en el pago de ambos impuestos.

Gráficamente, el comportamiento de ingresos por multas e intereses es el siguiente:



### 5.3 Cuentas por Cobrar

Un aspecto de gran relevancia que controla la unidad de Administración Tributaria y sobre el que se realiza gran parte de la labor, es la cuenta por cobrar de deudas tributarias y no tributarias. Las primeras tienen su origen en la facturación que se emite a la industria de moteles y afines, así como las facturas que provienen del SICERE – CCSS que no han sido canceladas por los patronos transcurrido tres meses. Las segundas tienen su origen en cuentas de naturaleza administrativa.

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento de la cuenta por cobrar desde el año 2015 al 2021:

| <b>Comportamiento de la cuenta por cobrar,<br/>Periodos 2015 - 2021 – montos en millones de colones</b> |               |               |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Detalle   | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
| Saldo Patronos  | 8 973         | 9 514         | 10 123        | 9 989         | 8 685         | 9 100         | 9 106         |
| Saldo Moteles   | 1 965         | 2 452         | 2 987         | 3 228         | 2 633         | 2 902         | 3 095         |
| Otras cuentas   | 945           | 906           | 897           | 876           | 825           | 993           | 1 006         |
| <b>SALDO TOTAL</b>  | <b>11 883</b> | <b>12 872</b> | <b>14 007</b> | <b>14 092</b> | <b>12 142</b> | <b>12 995</b> | <b>13 207</b> |
| variación absoluta  |               | 989           | 1 135         | 85            | -1 950        | 853           | 212           |
| variación porcentual  |               | 8%            | 9%            | 1%            | -14%          | 7%            | 2%            |

Gráficamente se visualiza de la siguiente forma:



La cuenta por cobrar Institucional en términos absolutos tiene una tendencia al incremento de manera anual, salvo en el año 2019 donde el saldo total se ha logrado disminuir. Esto se explica principalmente por el volumen y la composición de la antigüedad de la deuda y por el comportamiento que muestra la variación de la tasa de morosidad

Así las cosas, el 90% de la cuenta por cobrar del IMAS tiene más de siete meses de antigüedad y en un alto porcentaje es “deuda vieja de varios años”; es decir el peso mayor de la cobranza recae en una cartera de difícil recuperación por el volumen que presenta una antigüedad importante.

#### **5.4 Limitaciones afrontadas en la gestión**

Las limitaciones a la gestión tributaria que se han afrontado tienen que ver con tres componentes: las capacidades normativas que tiene la Institución que estimulen el pago de los tributos, las herramientas para procesar, analizar y gestionar la información de cobro, la posibilidad real que tiene la institución para localizar a los deudores y notificarle la deuda y efectuar el cobro. Mientras que la principal limitación exógena que incide en los montos de la recaudación es el crecimiento de la economía, el desempleo y el ajuste a los salarios por costo de vida, aspectos estos últimos sobre que no se tiene incidencia desde la gestión cobratoria.

Por lo tanto, las acciones desplegadas por el equipo de la Unidad de Administración se han enfocado en ejecutar proyectos y acciones tendientes a resolver las dificultades señaladas,

De manera puntual se presenta un recuento de las principales limitaciones según:

- Limitación para localizar vía telefónica y físicamente a los patronos morosos, producto de la información omisa o desactualizada que nos remite la C.C.S.S., así como la difícil localización a través

de la investigación, lo cual podría obedecer también a que muchos de los deudores están registrados como Inactivos en la C.C.S.S.

- Direcciones incorrectas o desactualizadas de deudores morosos.
- Retrasos en las contrataciones administrativas, debido a la gestión de procesos internos de la Institución, las cuales sirven de apoyo en la gestión y recaudación.
- Limitación de los reportes y estadísticas diseñados por el SAP, es un programa cuyo modulo es de cuentas a cobrar, no de gestión cobratoria.
- Dependencia del Área de Tecnologías de información para generar información clave para la gestión y toma de decisiones, con niveles de atención de baja prioridad o tiempos de respuesta no inmediatos.
- Retrasos en la revisión y aprobación a las propuestas de normativa, principalmente en el Área de Asesoría Jurídica donde reglamentos o procedimientos se han tardado varios meses, pese a que en la actualidad ya fueron aprobados.
- Falta de automatización de los sistemas, que conlleva gestiones manuales a través de hojas electrónicas principalmente.

## **6. GESTIONES PARA FORTALECER EL CONTROL INTERNO:**

Una parte muy importante de la gestión de la Unidad se enfocó en atender y mejorar los mecanismos de control interno, a través de la participación, el seguimiento y la atención, de las recomendaciones de la auditoría interna y a los hallazgos de la auditoría externa, así como a la gestión de riesgos, al análisis de las autoevaluaciones y al seguimiento a los planes de trabajo.

Además, se participó en la mayoría de las presentaciones de informes efectuados por la unidad de Control Interno, por la Auditoría Interna y por la Auditoría Externa.

### **6.1. Recomendaciones de Auditoría Interna y Externa**

En los siguientes dos cuadros se detallan recomendaciones de la Auditoría Externa e Interna que se encuentran en proceso de cumplimiento:

#### **a. Recomendaciones Pendientes de externa pendientes de cumplimiento**

Carta de Gerencia CG1-2020 Acuerdo de Consejo Directivo ACD.245-08-2021

| <b>No Hallazgo</b> | <b>Hallazgo</b>  | <b>Recomendación</b>   | <b>Estado de la recomendación</b> | <b>Plazo de cumplimiento</b> |
|--------------------|--|--|-----------------------------------|------------------------------|
| 3                  | Las cuentas por cobrar presentan antigüedad importante | Reforzar y continuar con los procedimientos de cobro administrativo y judicial con el propósito de disminuir el alto nivel de morosidad que presentan las cuentas por cobrar | en proceso                        | 31 de diciembre 2022         |

A continuación, se muestra el plan de acción para el cumplimiento de la recomendación del hallazgo

**HALLAZGO 3: LAS CUENTAS POR COBRAR PRESENTAN ANTIGÜEDAD IMPORTANTE.**

**RECOMENDACIÓN:** Reforzar y continuar con los procedimientos de cobro administrativo y judicial, así como con la depuración de saldos denominados incobrables conforme a normativa, con el propósito de disminuir el alto nivel de morosidad que presentan las cuentas por cobrar.

|   | <b>ACCIONES</b>   | <b>FECHA</b> | <b>RESPONSABLES</b>  | <b>MEDIOS VERIFICACIÓN</b>   |
|---|---|--------------|--|--|
| 1 | Prórroga del contrato de call center, para continuar con el proceso de cobro administrativo de las cuentas por cobrar   | 31/12/2022   | Profesional Tributario designado como Fiscalizador del contrato<br><br>Jefatura de Unidad de Administración Tributaria | Documentos de prórroga - SICOP<br><br>Informe mensual de la ejecución contractual  |
| 2 | Nueva contratación de abogados externos el fin de continuar con los cobros en la vía judicial   | 31/12/2022   | Profesional Tributario designado como Fiscalizador del contrato<br><br>Jefatura de Unidad de Administración Tributaria | Documentos de prórroga - SICOP<br><br>Informe trimestral de la ejecución contractual   |
| 3 | Ejecución de la contratación de Notificaciones por medio de Correos de Costa Rica, para finalizar el proceso formal de cobro administrativo y continuar con el cobro en la vía judicial | 31/12/2022   | Profesional Tributario designado como Fiscalizador del contrato<br><br>Jefatura de Unidad de Administración Tributaria | Documentos de prórroga - SICOP<br><br>Control mensual de la base de datos con el detalle de las notificaciones efectivas y no efectivas. |
| 4 | Revisión periódica de la estrategia cobratoria  | 31/12/2022   | Jefatura de Unidad de Administración Tributaria<br><br>Jefatura Area de Captación de Recursos<br><br>Equipo de apoyo   | Minutas Estrategia Cobratoria  |
| 5 | Depuración de cuentas por cobrar, según parámetros establecidos en el Reglamento para la Gestión Administrativa y Judicial de las cuentas por cobrar                                    | 31/12/2022   | Jefatura de Unidad de Administración Tributaria<br><br>Equipo de apoyo   | Matriz de control de Gestión de Depuración   |

b. Recomendaciones pendientes de Auditoría interna

| <b>Recomendaciones Pendientes de Auditoría Interna</b> |                         |  |                                   |                              |
|--|-------------------------|--|-----------------------------------|------------------------------|
| <b>No informe</b>                                      | <b>No recomendación</b> | <b>Recomendación</b>   | <b>Estado de la recomendación</b> | <b>Plazo de cumplimiento</b> |
| AUD-021-2021   | 4.6                     | Realizar las pruebas correspondientes a las funcionalidades del desarrollo del sistema SIAT, que ya fueron programadas en el sistema pero que se encuentran pendientes de aprobar, con el fin de darlas de alta y que puedan ser implementadas en producción | En proceso                        | 31 de marzo 2022             |

## **6.2. Gestión de Riesgos y Plan de Acción de Autoevaluación**

Durante el periodo de gestión, se ha involucrado activamente para identificar, evaluar y dar seguimiento a las acciones para administrar, mitigar o contener los riesgos identificados en la operación, en los planes anuales institucionales.

Es de mencionar que se participó activamente analizando y valorando en conjunto con la Unidad de Control Interno cada uno de los informes periódicos de avance sobre la gestión de riesgos.

Al día de hoy no existen acciones pendientes de cumplir para la autoevaluación de control interno.

Con relación a los riesgos asociados al POI- POG 2021 de la unidad de Administración Tributaria, no existen acciones pendientes de cumplimiento.

### **a. Gestión de Riesgos**

Con relación a la gestión de riesgos, éstos se encuentran asociados al PEI-POI-POGE 2022, de los cuales se mantienen los siguientes:

1. No se recauda lo esperado por cierre de empresas, lenta recuperación de la actividad económica y morosidad.
2. No se recauda los ingresos proyectados, por limitaciones en la sustitución de personal en sector público y escasa cuantía en la variación de salarios.
3. No se recauda los ingresos proyectados, por cierre parcial o total de negocios, reclasificación de establecimientos y morosidad.
4. No se recauda los ingresos proyectados, por cierre parcial o total de negocios, reclasificación de establecimientos y morosidad.
5. No se recauda los ingresos proyectados, debido a limitaciones con la ejecución de contratos, o baja efectividad de los mismos.
6. Que el desarrollo no sea acorde a los requerimientos de la Unidad de Administración Tributaria.
7. Retrasos o fallas en la implementación del proyecto, porque los sistemas o la información no se adapten a lo requerido.
8. No se logre alcanzar el porcentaje de actualización propuesto, a causa de que no logre dar continuidad a la contratación, o a dificultades con la actualización de la información.
9. No se disponga de los recursos requeridos para efectuar las labores de diseño requeridas para esta herramienta.

A continuación, se muestran los riesgos asociados a los productos, las actividades y a las metas 2022:



**UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**  
**Matriz Trimestralización POI-POGE 2022**

| Objetivos / Resultados   | Indicador   | Meta programada 2022 | Riesgos asociados al cumplimiento  |
|--|---|----------------------|--|
| <b>Efecto 1:</b>   | <b>Contribuir a la sostenibilidad financiera de la inversión social del IMAS a partir de la captación de recursos. (PEI 4. A166 )</b> |                      |  |
| <b>Producto 1:</b>   | <b>Estrategias ejecutadas para la generación de recursos por medio de la captación de recursos. (PEI 4.3.2.)</b>                      |                      |  |
| Actividad 1.1.: Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión: tributaria. (PEI. 4.3.2.) - Generación de ingresos por gestión cobratoria de aportes Patronos Privados -                                       | Monto de recursos recaudados  | 33 363 504 741       | No se recauda lo esperado por cierre de empresas, lenta recuperación de la actividad económica y morosidad.  |
| Actividad 1.2.: Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión: tributaria. (PEI. 4.3.2.) - Generación de ingresos por gestión cobratoria de aportes Patronos Público -  | Monto de recursos recaudados  | 5 199 261 306        | No se recauda los ingresos proyectados, por limitaciones en la sustitución de personal en sector público y escasa cuantía en la variación de salarios. |
| Actividad 1.3.: Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión: tributaria. (PEI. 4.3.2.) - Generación de ingresos por gestión cobratoria del Impuesto a Moteles y Afines -                                    | Monto de recursos recaudados  | 789 729 765          | No se recauda los ingresos proyectados, por cierre parcial o total de negocios, reclasificación de establecimientos y morosidad.                       |
| Actividades 1.4.: Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión: tributaria. (PEI. 4.3.2.) - Generación de ingresos por gestión cobratoria de recargos e intereses -  | Monto de recursos recaudados  | 248 600 794          | No se recauda los ingresos proyectados, por cierre de empresas y falta de pago de deudores.  |
| Actividades 1.5.: Desarrollar estrategias que permitan incrementar la generación de recursos por medio de la gestión: tributaria. (PEI. 4.3.2.) - Implementación de estrategia cobratoria con apoyo de tres contrataciones para generar los ingresos proyectados - | Porcentaje de estrategias desarrolladas implementadas para el incremento de recursos  | 100%                 | No se recauda los ingresos proyectados, debido a limitaciones con la ejecución de contratos, o baja efectividad de los mismos.                         |
| <b>Producto 3:</b>   | <b>Proyectos implementados de automatización tecnológica para la modernización de la gestión. (PEI 4.3.1.)</b>                        |                      |  |
| Actividades 2.1.: Diseño e implementación de la reportería para la herramienta SIAT. (*)   | Porcentaje de la reportería diseñada e implementada para sistema SIAT   | 75%                  | Que el desarrollo no sea acorde a los requerimientos de la Unidad de Administración Tributaria.  |

|  |   |     |  |
|--|---|-----|--|
| Actividades 2.2.: Implementación de proyectos de automatización tecnológica para la modernización de la gestión de Administración Tributaria. (PEI. 4.3.1.) - Implementación de pagos bancarios de tributos en línea (fase final). - | Pagos bancarios de tributos en línea habilitado                     | 2   | Retrasos o fallas en la implementación del proyecto, porque los sistemas o la información no se adaptan ha lo requerido.   |
| Actividades 2.3.: Implementación de la herramienta de geolocalización mediante la actualización de información de moteles activos. (*)   | Porcentaje de actualización de establecimientos impuesto de moteles | 75% | No se logre alcanzar el porcentaje de actualización propuesto, a causa de que no logre dar continuidad a la contratación, o a dificultades con la actualización de la información. |
| Actividad 2.4.: Diseño de herramienta de automatización del proceso de Moteles.  | Sistema diseñado para la gestión del proceso de moteles             | 1   | No se disponga de los recursos requeridos para efectuar las labores de diseño requeridas para esta herramienta.  |

### **b. Autoevaluación de Control Interno**

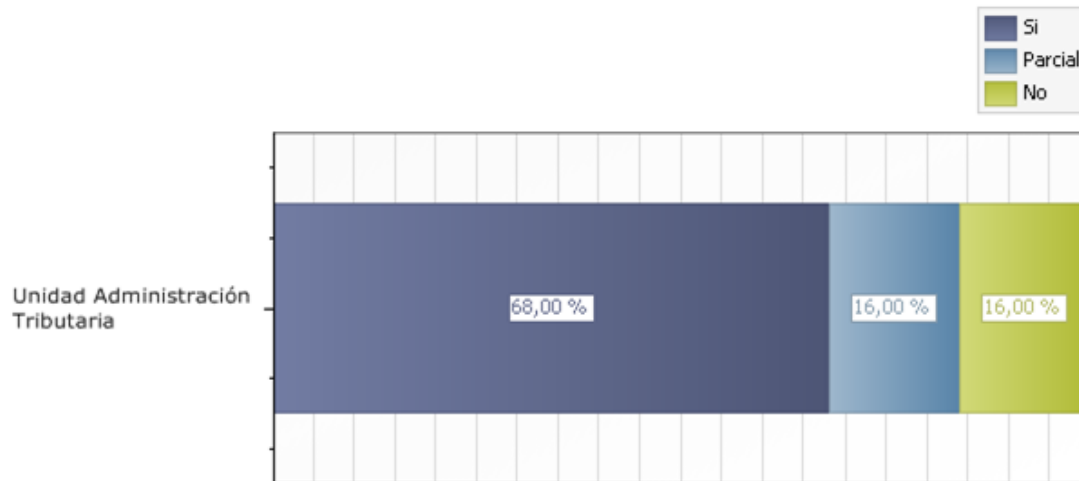
Con respecto a la autoevaluación, en conjunto con la Unidad de Control Interno se identificaron temas y procesos a las que se les dio determinado énfasis o foco de análisis en procura de medir y mejorar el control interno a través de los planes de trabajo. Además, se dio seguimiento a través de las diferentes herramientas institucionales, sea el sistema Sinergy, los informes de avance o los informes de cierre de ciclo.

La Unidad de Administración Tributaria fue evaluada en el año 2018 y a la fecha no tiene acciones pendientes de autoevaluación de Control Interno.

A continuación, se presenta la información en lo que le compete a la Unidad de Administración Tributaria, referida a la Autoevaluación realizada durante el año 2018.

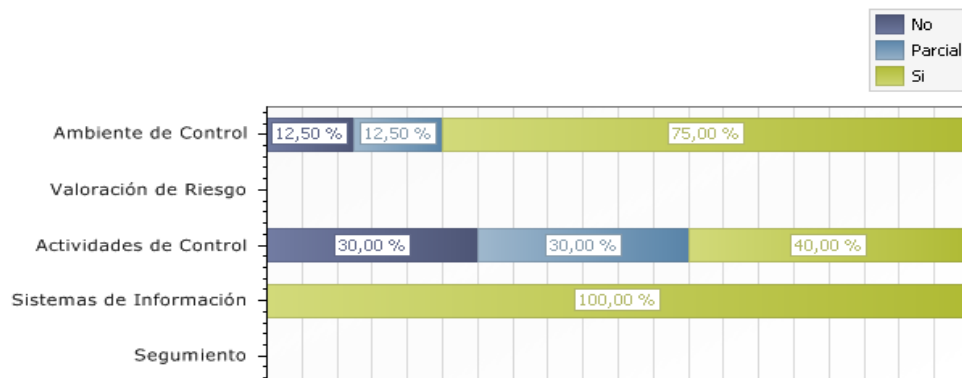
## Gráfico del Estado de Cumplimiento Por Dependencia

**Ciclo:** Anual **Periodo:** 02/05/2018 - 31/12/2018  
**Autoevaluación:** Autoevaluación SCI 2018  
**Tipo de Autoevaluación:** Autoevaluación con Plan de Mejora  
**Componente:** Incluir Todos  
**Dependencia:** Unidad Administración Tributaria  
**Consolidar con sub-unidades:** Si



| Dependencia                      | Si | Parcial | No | TOTAL |
|----------------------------------|----|---------|----|-------|
| Unidad Administración Tributaria | 17 | 4       | 4  | 25    |

Estados de cumplimiento por componente:



| Componente              | Si | Parcial | No | TOTAL |
|-------------------------|----|---------|----|-------|
| Ambiente de Control     | 6  | 1       | 1  | 8     |
| Valoración de Riesgo    | 0  | 0       | 0  | 0     |
| Actividades de Control  | 4  | 3       | 3  | 10    |
| Sistemas de Información | 7  | 0       | 0  | 7     |
| Seguimiento             | 0  | 0       | 0  | 0     |

### 6.3 Acuerdos del Consejo Directivo:

Durante la gestión, únicamente existe pendiente de cumplimiento la recomendación de la auditoría externa con relación a los estados financieros del año 2020, la cual fue aprobada por el Consejo Directivo, mediante acuerdo ACD.245-08-2021 y que se detalla a continuación:

| N° acuerdo | Detalle del acuerdo  | Estado del acuerdo | Acciones   |
|------------|--|--------------------|--|
|            | Acatar la recomendación de la Auditoría Externa sobre la evaluación de los Estados Financieros del período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2020. | En proceso         | Ver apartado de recomendaciones de auditoría externa.<br><br>Actualmente se encuentra en proceso de depuración |

## **7. ESTADO DE LOS PROYECTOS Y TEMAS PENDIENTES:**

En este acápite se enuncian los proyectos que se encuentran con diferente estado de avance, los cuales han sido trabajados con los equipos de trabajo.

### **a. Sistema de Administración Tributaria (SIAT)**

Como vimos en el apartado de Resultados de la Gestión, el SAP es un sistema contable el cual contiene el módulo de cuentas a cobrar (clásico en una empresa que emite facturas a crédito y debe cobrarlas), lo cual nos permite llevar control y efectuar los registros contables; sin embargo, dista mucho de ser una herramienta para la gestión del cobro administrativo y judicial, la obtención de información útil para el análisis de datos, para la elaboración de estrategias cobratorias y para la evaluación de efectividad - resultados. Por tal razón, se pensó en el desarrollo de una herramienta que permita la distribución de la cartera para gestión, así como visualizar la cartera distribuida por gestor, así como el estado de la gestión asignada. El proyecto se encuentra en etapa de pruebas de enero a marzo, para ponerlo en ejecución a partir de abril 2022. Para tales efectos existen profesionales líderes del proyecto destacados en la Unidad de Administración Tributaria, quienes se encargarán de finalizar el proyecto.

### **b. Reglamento para la Gestión Administrativa de las Cuentas por Cobrar.**

Con el fin de actualizar, el reglamento para la Gestión Administrativa de las Cuentas por Cobrar, aprobado en el año 2012, se inició nueva propuesta en el año 2017, misma que ha venido presentándose a las instancias pertinentes. Actualmente Presentado y aprobado en primera momento por el Consejo Directivo, mediante acuerdo número CD No 11-01-2022, en donde se autoriza a la Gerencia General para remitir el Reglamento al Ministerio de Economía y Comercio, a efectos de que se realice la evaluación costo-beneficio y se realicen los ajustes al texto que sean necesarios. Asimismo, se instruye a la Sub Gerencia de Gestión de Recursos para que presente al Consejo Directivo el texto final,

### **c. Manual de Procedimientos de la Unidad de Administración Tributaria**

En el año 2021, se inicia la propuesta de actualización del citado manual, para lo cual se inició con la etapa inicial donde se estableció el objetivo principal, los procesos esenciales y procesos de apoyo. Posteriormente se realizó el levantamiento de las actividades de todos los funcionarios de la Unidad, agrupación de las actividades, y finalmente el diseño de un mapa conceptual.

Actualmente se encuentra pendiente la segunda etapa, que involucra el detalle del manual de procedimientos, sin embargo, previamente requiere de la aprobación del Reglamento para la Gestión Administrativa de las Cuentas por Cobrar, documento necesario para la elaboración final y presentación correspondiente.

Fecha programada para la entrega: Diciembre 2022

#### d. Proyecto de conectividad

Proyecto de modernización tecnológica, consiste en la habilitación para los deudores el pago en línea a través de la interconexión bancaria en tiempo real, en la plataforma Bancaria del BCR para la gestión de recursos tributarios, brindar un servicio informático de calidad a los clientes del IMAS. Mediante la plataforma del BCR, se incluirá una opción de pago, donde se generará la información adeudada en tiempo real y podrá ser cancelada por el deudor y reflejar los movimientos contables y actualización del estatus en nuestro sistema SAP.

Fecha programada para la entrega: Primer trimestre 2022

### 8. APRECIACIONES FINALES:

#### 8.1. Observaciones sobre asuntos relevantes

A continuación, me permito detallar una serie de actividades que requieren de seguimiento personalizado, sea por la jefatura o por funcionarios asignados:

| GESTIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA QUE REQUIEREN SEGUIMIENTO                  |   |   |                      |                                 |
|--|---|---|----------------------|---------------------------------|
| Detalle  | Dependencia o persona que lo requiere     | Fecha   | Periodicidad         | Responsable                     |
| Gestión cobratoria a instituciones públicas para conciliar saldos deudores al IMAS             | Jefatura de AT                            | diciembre   | anual                | Rosse Montero<br>Freddy Ramírez |
| Remisión de Saldos conciliados de instituciones públicas                                       | Contabilidad                              | enero de cada año   | anual                | Rosse Montero<br>Jefatura A.T   |
| Informe de saldos conciliados de las cuentas por cobrar  | Contabilidad                              | Cierre contable de cada mes                               | mensual y trimestral | Leslie Pessoa Jefatura A.T      |
| Informe de las cuentas por cobrar trasladadas a incobrables                                    | Contabilidad                              | Después del cierre contable de diciembre                  | anual                | Leslie Pessoa jefatura A.T      |
| Ejecución del proceso de cálculo y registro de recargos para patronos e intereses para moteles | Contabilidad<br>Administración Tributaria | después de la carga de SICERE y antes del cierre contable | mensual              | Leslie Pessoa                   |
| Aplicación del diferencial cambiario para las cuentas registradas en dólares                   | Contabilidad<br>Administración Tributaria | Antes del cierre contable                                 | mensual              | Leslie Pessoa                   |
| Ejecución de la interface de empleados   | Contabilidad<br>Administración Tributaria | primer semana de cada mes                                 | mensual              | Leslie Pessoa                   |

|   |   |  |            |  |
|---|---|--|------------|--|
|   |   | antes del cierre presupuestario            |            |  |
| Informe trimestral general de las cuentas por cobrar                                  | Jefatura de AT                            | Enero, abril, julio, octubre,              | trimestral | Leslie Pessoa  |
| Cálculo de la Provisión para incobrables y remisión de oficio a contabilidad          | Contabilidad                              | Diciembre a Enero                          | anual      | Leslie Pessoa<br>jefatura A.T<br>Jefatura Captación  |
| Carga de patronos morosos remitida por SICERE   | Administración Tributaria<br>Contabilidad | Durante la segunda semana de cada mes      | mensual    | Leslie Pessoa  |
| Remisión del ingreso presupuestario según ramo con información remitida por el SICERE | Contabilidad                              | Posterior a la carga del SICERE            | mensual    | Leslie Pessoa  |
| Arrastre de saldos  | Administración Tributaria                 | Después del cierre contable de diciembre   | anual      | Leslie Pessoa  |
| Estados bancarios identificados. Remisión   | Contabilidad                              | 1 día después del cierre presupuestario    | mensual    | Vivian Mora  |
| Estrategia cobratoria   | Administración Tributaria                 | Primeros 7 días del mes                    | mensual    | Jefatura Captación<br>Anthony Díaz<br>Rosse Montero<br>Julio Brenes(invitado)<br>Horacio Chaves (invitado) |
| Informe mensual   | Jefe Área de Captación de Recursos        | Primeros 10 días del mes                   | mensual    | Jefatura A.T   |
| Informe trimestral general  | Jefe Área de Captación de Recursos        | Según programación                         | trimestral | Anthony Díaz<br>Jefatura A.T   |
| Alimentar herramienta DELPHOS   | Planificación                             | Según programación                         | trimestral | Anthony Díaz<br>Jefatura A.T   |
| Informe de casos en cobro judicial  | Contabilidad                              | Primeros 7 días de finalizado el trimestre | trimestral | Horacio Chaves<br>jefatura A.T   |
| Actualizar saldos morosos de moteles en la web  | Administración Tributaria                 | último día del mes                         | mensual    | Julio Brenes<br>Melvin Cascante  |

A continuación, se detallan algunas actividades atendidas directamente por la jefatura de Administración Tributaria y su periodicidad:

| <b>ACTIVIDADES ATENDIDAS DIRECTAMENTE POR LA JEFATUJRA</b>   |                            |
|--|----------------------------|
| <b>Detalle</b>   | <b>Periodicidad</b>        |
| Revisión diaria de la correspondencia que ingresa en SICD y asignación de esos oficios para atender solicitudes o gestiones.                             | diario                     |
| Revisión diaria de correos y asignación para la atención de las solicitudes  | diario                     |
| Análisis y aprobación de solicitudes de ajustes contables de forma física y en SAP, Requiere conocimiento de SAP   | diario                     |
| Análisis y revisión de resoluciones de moteles   | diario                     |
| Análisis y aprobación de excepciones   | diario                     |
| Revisión de notificaciones cobratorias de deudas tributarias y no tributarias  | diario o según se requiera |
| Revisión y firma de certificaciones  | diario o según se requiera |
| Revisión y firma de constancias varias   | diario                     |
| Revisión y autorización de los estados diarios de los bancos para el traslado al proceso de registro diario de los pagos.                                | diario                     |
| Redacción y firma de oficios varios  | diario                     |
| Informar diariamente a contabilidad si los depósitos judiciales que ingresan vía banco son de AT   | diario o según se requiera |
| Atención telefónica de usuarios  | diario                     |
| Liberación de transferencias bancarias   | diario                     |
| Seguimiento al monto del adelanto y liquidado, girado por la CCSS y remisión de la información a la SGGR y Área de Captación de Recursos                 | quincenal                  |
| Elaboración Informe mensual de la Unidad   | mensual                    |
| Análisis y revisión del Informe trimestral de la Unidad  | mensual                    |
| Revisión y firma de facturas y hojas de pago de los contratos que ejecuta la Unidad de Administración Tributaria   | según se requiera.         |
| Elaboración del Informe bono proteger  | mensual                    |
| <b>Detalle</b>   | <b>Periodicidad</b>        |
| Análisis y revisión de los informes remitidos a Contabilidad y Presupuesto para el cierre contable y Presupuestario, según se detalló en el punto 2      | mensual/trimestral         |
| Seguimiento de la cifra control y remisión del dato a la SGGR, Captación de Recursos, Silvia Morales, Maritza Aragón. n a la Dirección Financiera y SGGR | mensual                    |
| Actualización de matriz de "resumen de ingresos", con el seguimiento de la cifra control   | mensual                    |
| Programación y redacción de minuta de la estrategia cobratoria   | mensual                    |
| Remisión del ingreso presupuestario de moteles a Melvin Cascante para las correspondientes matrices a su cargo   | mensual                    |
| Certificación y rol de teletrabajo   | mensual                    |
| Monitorear los cierres contables con Leslie  | mensual                    |
| Monitorear los cierres presupuestarios con Vivian Mora   | mensual                    |
| Certificación de expedientes judiciales  | Según se requiera.         |

|  |                    |
|--|--------------------|
| Seguimiento a los diversos proyectos   | Según se requiera. |
| Seguimiento a las tareas asignadas al personal   | Según se requiera. |
| Coordinación constante con Contabilidad para los cierres contables, registros de cuentas en los auxiliares y asignación de cuentas contables | Según se requiera. |
| Coordinación constante con Asesoría Jurídica para atender requerimientos de los procesos judiciales a su cargo                               | Según se requiera. |
| Seguimiento a las actividades que se realizan con plazos y que son requeridas por Administración Tributaria y otras dependencias             | Según se requiera. |
| Seguimiento a Freddy Ramírez para la entrega de bases de datos<br>según se requiera  | Según se requiera. |

Fuente: Elaboración propia



## **8.2. Sugerencias**

En esta sección se puntualizan algunas recomendaciones tendientes a mejorar las operaciones de la Unidad:

### **a. Responsables de procesos:**

Dada la naturaleza y la cantidad de tareas para desarrollar en la Unidad de Administración Tributaria, las cuales no pueden contar con un seguimiento apropiado por parte de la jefatura, se hace necesario establecer responsables de procesos, de tal forma que se pueda dar un seguimiento personalizado fin de cumplir puntualmente con las actividades del POI-POGE-PEI.

Como se mencionó en la primera parte de este informe en la Unidad de Administración Tributaria se visualizan 4 procesos:

- Gestión Recaudación y Control de Morosidad
- Gestión y Recaudación Judicial
- Fiscalizaciones Tributarias
- Proceso de Ingresos \*

En la práctica, estos procesos han venido funcionando con la línea de profesionales encargados de liderar las actividades de cada uno, dándole seguimiento personalizados para el cumplimiento de las metas asignadas a la Unidad. Sin embargo, una de las limitaciones encontradas es que, al no tener ese reconocimiento formal, se enfrentan a la negatividad de algunos funcionarios para seguir la línea y la gestión de todo el proceso, haciendo más lento el cumplimiento de los objetivos. Por tal razón, se recomienda el reconocimiento formal de estos funcionarios, máxime que ya existen recomendaciones por parte del Consejo Directivo 398-08-2013 y CD 396-08-2013 y CD-396-08-2013 y el manual de Organización del IMASN según código **M-PI -003**, aprobado por la Gerencia General, mediante oficio **GG-1721-07-2018** del 19 de Julio del 2018

### **b. Presencialidad**

Una de las apreciaciones personales encontradas en mi gestión son algunas debilidades encontradas en la gestión de funciones por medio del teletrabajo ya que visualizo el desmejoramiento en la productividad del 90% de las personas que desempeñan funciones de teletrabajo. Asimismo, una dificulta por parte de la jefatura en los controles de seguimiento para tantos funcionarios en teletrabajo. Por tal razón recomienda la valoración técnica para volver a la presencialidad en el 100%.

Termino dando gracias a todas las personas que me permitieron permanecer en esta institución y sobre todo en el puesto de Administración Tributaria, el cual desempeñé con mucho amor y dedicación.

Maricela Blanco Vado  
Jefe Unidad de Administración Tributaria

Cc: Administración Tributaria, (sucesor)  
Desarrollo Humano  
Comunicación Institucional