



**INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL**

**AREA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS**

**INFORME FIN DE LABORES**

**AGOSTO 2022**

## INDICE

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>GESTIÓN DEL ÁREA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS:.....</b>	<b>3</b>
2.1	PRINCIPALES FUNCIONES: .....	4
2.2	CAMBIOS EN EL ENTORNO DURANTE EL PERÍODO DE GESTIÓN:.....	6
2.3	ESTADO DE LA AUTO EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:.....	7
2.4	ACCIONES EMPRENDIDAS PARA ESTABLECER, MANTENER, PERFECCIONAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD .....	9
2.5	PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA GESTIÓN: .....	10
<b>3</b>	<b>ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES: .....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES: .....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>DISPOSICIONES GIRADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, POR ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNO, RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA O DE LA AUDITORÍA EXTERNA: .....</b>	<b>17</b>

## **1 PRESENTACIÓN**

De conformidad con el artículo número 11 de la Constitución Política, así como el numeral 12 de la Ley de Control Interno, Ley N°8292 del 31 de julio 2002 y sus reformas, se presenta el Informe de Fin de Gestión de la Subgerencia de la Jefatura del Área de Captación de Recursos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), para el período que va de abril 2020 a agosto 2022.

El presente documento cumple con el marco básico establecido por la Contraloría General de la República mediante la Directriz D-1-2005-CO-DFOE del 24 de junio 2005, así como la normativa interna del IMAS.

En el mismo se hace un recuento de los principales alcances de la labor efectuada, las iniciativas o proyectos que quedan en ejecución según su avance y se efectúan acotaciones generales.

A continuación, se desarrollan los diferentes temas de interés.

## **2 Gestión del Área de Captación de Recursos:**

De acuerdo con lo que se establece en el Organigrama Institucional, el Área de Captación de Recursos, depende directamente de la Subgerencia de Gestión de Recursos. Esta instancia es un área organizacional de apoyo, encargada de generar recursos económicos alternativos para los programas de inversión social del IMAS; teniendo como objetivo principal contribuir con la sostenibilidad financiera del IMAS y sus Programas Sociales por medio de una efectiva captación y gestión de recursos según la legislación nacional y otras fuentes. Asimismo, debe coordinar las acciones necesarias para gestionar, recaudar y controlar de forma eficaz y eficiente los recursos tributarios asignados al IMAS por mandato legal y otras cuentas por cobrar; así como desarrollar la coordinación para que se realicen las gestiones respectivas para administrar y articular recursos donados (bienes y servicios), para ser encausados hacia la población objetivo.

## 2.1 Principales Funciones:

De acuerdo con lo que se indica en el Manual de Cargos Institucional mediante el cual se establecen las funciones del puesto, seguidamente se presenta en forma de resumen las principales funciones que se han ejecutado en el puesto durante el periodo de gestión:

- Velar por la correcta utilización de la asistencia técnica que brindan organismos nacionales e internacionales.
- Aprobar y dar seguimiento al programa institucional de Cooperación Técnica Internacional.
- Revisar y aprobar los planes de operaciones de los diferentes proyectos de cooperación técnica que le presenta el equipo de trabajo y realiza las modificaciones que considere pertinentes.
- Avalar los informes de avance y evaluación sobre proyectos de cooperación que presenta el equipo de trabajo.
- Valorar las propuestas que se generan en la dirección a su cargo, para articular estrategias de administración de nuevas fuentes de ingresos.
- Aprobar las propuestas que presenta el equipo de trabajo para obtener nuevas fuentes de financiamiento que coadyuven en el desarrollo de los programas sociales
- Elaborar el presupuesto de los proyectos juntamente con el equipo de trabajo de la Dirección a su cargo, para posibilitar el incremento de recursos.
- Consolidar y aprobar el presupuesto de la Dirección a su cargo.
- Presentar a su superior jerárquico inmediato el plan anual de trabajo de la dirección a su cargo.
- Proponer la revisión y actualización de la normativa relacionada a la Dirección a su cargo.
- Definir las políticas internas y los procedimientos adecuados para canalizar la gestión de su equipo.

- Evaluar la gestión de su personal de acuerdo con los indicadores de gestión predeterminados.
- Presentar informes al superior jerárquico inmediato sobre las labores, proyectos, logros e impacto de la gestión de la unidad organizativa bajo su dirección.
- Divulgar a nivel institucional los logros y avances obtenidos, para lo cual utiliza los medios institucionales existentes.
- Velar por el cumplimiento de la normativa interna y externa aplicable al área de su competencia.
- Manejar y resolver conflictos o problemas que se presentan a nivel de usuarios, funcionarios y público en general en relación a asuntos atinentes al área
- Avalar las estrategias propuestas por el equipo de trabajo para reducir la morosidad e incrementar los recursos.
- Controlar y supervisar que se cumpla con la programación establecida para la inspección y fiscalización a los agentes retenedores
- Proponer estrategias que favorezcan la búsqueda de nuevas fuentes de donación de bienes
- Organizar a su equipo de trabajo en torno a objetivos y metas para la búsqueda de potenciales donantes.
- Realizar los estudios técnicos y legales pertinentes para establecer la viabilidad de nuevas fuentes de donación propuestas por su equipo de trabajo.
- Analizar los proyectos que le son presentados para incrementar las donaciones y hace observaciones correspondientes.
- Avalar y firmar informes sobre beneficiarios y bienes donados.
- 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

## **2.2 Cambios en el entorno durante el período de gestión:**

Es relevante señalar que la gestión ha estado condicionada por la afectación que ha ocasionado a nivel nacional la pandemia por el COVID-19 y en consecuencia la declaratoria de emergencia que se mantuvo a lo largo de toda la gestión, lo cual incidió en mayor medida durante el año 2020 y en menor magnitud durante el 2021, sobre las acciones de Captación de Recursos, en particular relacionadas con la captación y otorgamiento de Donaciones, así como en la recaudación tributaria donde el impuesto a moteles es donde se percibió mayor afectación por la reducción en los horarios de operación de los negocios sujetos de dicho tributo, conllevando a que se debieran emitir resoluciones administrativas tendientes a la facturación del impuesto según estas circunstancias.

También el tributo de aportes patronales sufrió afectación con la reducción de planillas, cierre de negocios y el incremento de la informalidad; no obstante, el efecto paulatinamente se ha ido diluyendo al punto que se han normalizado los niveles de recaudación.

En cuanto a Donaciones el mayor impacto ha devenido de las medidas adoptadas por el Ministerio de Hacienda, que implementaron la subasta electrónica validando las ofertas hasta un tercer postor, anteriormente con las subastas físicas solo se hacía con el primer postor, esto provocó una seria disminución en la cantidad de bienes que quedan adjudicados al IMAS. Además, que las medidas tomadas en cuanto a la importación de automóviles usados, ha conducido a que prácticamente no queden vehículos adjudicados al IMAS un cambio radical hacia atrás.

En materia normativa, se aprobó y entró a regir el Reglamento de Donaciones y el Manual de la Unidad de Donaciones, así como el Reglamento a la Ley de Moteles, con lo primero se logró regular de mejor manera todos los procesos de captación de bienes, recepción de solicitudes y otorgamiento de Donaciones, mientras que el segundo reglamento conllevó una serie de acciones tendientes a la categorización del 100% de los moteles inscritos, el inicio de los procesos de regularización a moteles en estado de morosidad, la atención y resolución de recursos y el inicio de las gestiones de cierre de algunos establecimientos.

Un hecho muy relevante, lo constituye la jubilación de la persona titular de la Unidad de Administración Tributaria en marzo 2022 (desde inicios de enero se había acogido a un periodo de vacaciones según requerimiento de la Unidad de Desarrollo Humano), lo que implicó asumir las competencias y la dirección de la Administración Tributaria, por cuanto la Institución tomo la decisión de no efectuar el nombramiento de la persona sustituta, sino programar la ejecución de un proceso de concurso interno en procura de efectuar nombramiento en propiedad. Esto representó una alta carga de trabajo, pero a la vez la oportunidad de impulsar con mayor énfasis los proyectos de mejora regulatoria, automatización y mejora de procesos de trabajo en dicha unidad.

### **2.3 Estado de la auto evaluación del sistema de control interno:**

El Área de Captación de Recursos, como instancia administrativa, no tiene recomendaciones pendientes de atender de informes de **auditoría interna o externa**, ni de la **Contraloría General de la República**.

En materia de **Autoevaluación del Sistema de Control Interno**, durante el II trimestre del 2022 Planificación Institucional ejecutó un proceso de revisión y en el Área de Captación de Recursos la mayoría de los temas se encuentran en estatus como “Definido”, o como “Administrado Medible”, por lo que no se requiere acciones específicas, a excepción de la actividad que se establece como “Incipiente” a la cual se le diseña medidas de mejora, conforme al siguiente cuadro:

## ACTIVIDADES CON PLAN DE ACCION SEGÚN AUTOEVALUACIÓN 2022

Preguntas	Estado Cumplimiento	Acciones	Tareas	Fecha Final
21- ¿Cuenta su dependencia con un repositorio documental (físico, digital o mixto) actualizado, confiable y completo de todos los procedimientos, lineamientos y demás documentos que se consideren necesarios para el ejercicio de los procesos de su dependencia?	Incipiente	Remitir al CIRE y a la Tecnologías de Información (INTRANET) toda la documentación de normativa vigente actualizada, de las unidades que conforman el área, para que dichas instancias procedan a integrarlas al repositorio institucional y a la Intranet.	Actualización del repositorio documental actual que existe para consulta, con las últimas versiones de normativa vigente, por parte del enlace del Área de Captación de Recursos en conjunto con los enlaces de la Unidad de Administración Tributaria y de la Unidad de Donaciones, en coordinación con el encargado de las modificaciones e incorporaciones de documentos digitales de los subsitios en la INTRANET.	31/8/2022

*Fuente: Elaboración Área de Captación de Recursos, según datos de Autoevaluación 2022.*

En cuanto al **Análisis y Administración de Riesgos**, se había identificado en vinculación con el PEI 2019-2022, no contarse con recurso humano que permitiera ejecutar las

actividades referidas al modelo, a la normativa y a la herramienta tecnológica, para las Alianzas Público Privadas, los Convenios de Cooperación y la vinculación de Proyectos de Responsabilidad Social, pese a la ejecución en su oportunidad de las acciones de control de riesgo que se definieron, las mismas no resultaron efectivas debido a que no se logró la asignación del recurso humano requerido, ante esto el riesgo se materializó conllevando a la imposibilidad de ejecutar dichas acciones, por lo que se gestionó su exclusión de las herramientas de planificación y en consecuencia también la exclusión del riesgo identificado en su oportunidad.

#### **2.4 Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la unidad**

Como se indicó, la gestión se orientó a administrar los riesgos identificados, a mejorar el ambiente de control interno por medio de dotar a las unidades de nuevas herramientas tecnológicas, impulsar la simplificación y actualización de los procedimientos, así como de emisión de normativa actualizada y apegada a mejores prácticas. En el ámbito de las Unidades que conforman el área de Captación de Recursos (Donaciones y Administración Tributaria).

Durante la gestión se completó la recomendación de Auditoría Interna de efectuar las pruebas de la herramienta SIAT, además como valor adicional se dio seguimiento y acompañamiento a la implementación de mejoras fruto de las pruebas efectuadas, siendo Tecnologías de Información la instancia a cargo de coordinar con la contratista para que se ejecuten dichas mejoras. Esto para la Unidad de Administración Tributaria.

A la vez se ha avanzado en la depuración de la cartera morosa de la cuenta a cobrar (tributos) en la Administración Tributaria, en atención a la recomendación emitida por la Auditoría Externa.

Finalmente, como parte de las acciones ejecutadas para cumplir con el plan de acción de la autoevaluación 2022, se remitió al CIRE (Planificación) y a la Intranet (Tecnologías de Información) toda la normativa actualizada de las unidades del área, con lo cual se brinda acceso institucional y en parte público a dicha normativa 100% vigente.

Cabe destacar también que a través de la web institucional, se tienen los principales formularios de uso público, así como información actualizada con acceso a estados de cuenta de tributos, o donaciones otorgadas, como parte de las acciones de transparencia.

## **2.5 Principales logros alcanzados durante la gestión:**

Para el 2022 se diseñó un solo instrumento de Planificación, el cual integra las metas de todas las unidades que conforman el área; entiéndase Área de Captación de Recursos, Unidad de Administración Tributaria y Unidad de Donaciones.

Seguidamente se presenta a modo de resumen el nivel de cumplimiento de las metas POI-POGE al finalizar el II trimestre del 2022, iniciando con el detalle de la Unidad de Administración Tributaria.

### ADMINISTRACION TRIBUTARIA

- A nivel general se programaron 9 metas, de las cuales 8 están previstas para ser ejecutadas parcial o totalmente en este trimestre.
- En lo que respecta a las metas de ingresos tributarios, suman un total ejecutado de ¢22.989.441.102, lo que equivale a un cumplimiento promedio del 58% de la meta anual y a un 110% de la meta trimestral.

La ejecución de cada uno de los rubros de ingresos tributarios, durante el II trimestre evidencia que, con excepción de los aportes de patronos del sector público, las metas establecidas fueron superadas dado el buen nivel de ejecución logrado.

- En cuanto al desarrollo de estrategias de cobro con apoyo de contrataciones, esta alcanza un nivel de ejecución en relación con la meta del trimestre del 100%; ya que las tres contrataciones de notificaciones, centro de llamadas y abogados externos, se encuentran en ejecución en el segundo trimestre.
- En lo que respecta a las metas de automatización tecnológica “Actividades 3.1.: Diseño e implementación de la reportería para la herramienta SIAT”, se informa que

no se ha iniciado esta etapa de reportería, debido a que la primera etapa correspondiente a la gestión de cobro está recibiendo los ajustes finales para ser implementada. Se debe finalizar y poner en producción la etapa de gestión de cobro, para iniciar los requerimientos necesarios para la etapa de reportería.

Por lo anterior, es menester solicitar la reprogramación la ejecución para el IV trimestre 2022 y efectuar una variación a la meta con un 60% de alcance estimado, quedando para el 2023 el restante 40%.

- En lo que respecta a la Implementación para pagos bancarios en línea de tributos mediante Conectividad, a pesar de que se tiene programada la meta de cumplimiento con esta herramienta habilitada durante el segundo trimestre, no se ha recibido el producto; esto debido a que el Banco de Costa Rica solicitó plazo para entregar la herramienta.

Es importante mencionar que la habilitación de la herramienta en la fase actual depende casi en forma exclusiva del Banco de Costa Rica en cuanto a acciones de adecuación a las herramientas, por lo que, a pesar de los esfuerzos realizados para el cumplimiento de la meta establecida, queda fuera de los alcances de la Unidad de Administración Tributaria el plazo de su entrega. Siendo necesario habilitar el III trimestre 2022 para finalizar al 100% la misma.

- En relación con la implementación de la herramienta de geolocalización mediante la actualización de información de moteles activos, la meta establecida para el segundo trimestre es la geolocalización de un 30% de dichos negocios; sin embargo, se logran geolocalizar un total de 68 sujetos pasivos de la Ley 9326 lo que representa un 33% de la cartera activa de dicha Ley.
- En cuanto a la meta establecida para el diseño de una herramienta de automatización del proceso de Moteles, esta no tiene porcentaje de cumplimiento para el segundo trimestre, el cumplimiento de esta se encuentra establecida para el último trimestre del año.

- Importante mencionar que, si bien, en el POGE 2022 no se previó una meta asociada al Producto 2 de Mejoras Normativas, durante este periodo se viene trabajando en la actualización del Manual de Procedimientos de la Unidad con un nivel de avance importante pues se cuenta con un borrador para revisión y afinamiento.

### DONACIONES:

Con respecto a la planificación establecida para el periodo 2022, se tiene lo siguiente:

- A nivel general se programaron 7 metas, de las cuales 5 requerían ejecución o avance en este trimestre.
- Del total, 4 presentan niveles de cumplimiento iguales o superiores a un 100%, lo cual es muy satisfactorio, la única meta que se afectó este trimestre es el porcentaje de bienes incluidos dentro de los 45 días, debido a que por el volumen de bienes recibidos de Amazon no se lograron incluir a tiempo.
- Se destaca la labor orientada a entrega de donaciones y supervisiones realizadas, cuyo cumplimiento es superior al 100% debido a las labores de seguimiento y proactividad del equipo de donaciones.

### **3 Estado de los proyectos más relevantes:**

Dentro de los proyectos trabajados se informa lo siguiente:

- 1- Reglamento de Cobro del IMAS: Se cuenta con el Reglamento aprobado el cual entró a regir hace unas pocas semanas y es menester desarrollar las capacitaciones tendientes a su implementación por parte del equipo humano.
- 2- Modificación para actualización al Manual de Procedimientos de Administración Tributaria: Se procedió a analizar los procesos internos para definir el “core” y delimitarlos según su importancia como procesos esenciales y procesos de apoyo, delimitando las actividades para cada uno, ya se cuenta con borradores de trabajo. Faltaría revisar el borrador elaborado, depurarlo y dar curso en procura de la aprobación de dicho Manual.

- 3- Realizar mejoras a la Ley N° 4760 (Ley de Creación del IMAS); se trabaja en las mejoras a la Ley N° 4760 con el propósito de dotar de algunos instrumentos para gestión de cobro, captación de recursos y exoneraciones. En su oportunidad se remitió la propuesta elaborada a la Gerencia General y a la Presidencia Ejecutiva. Actualmente falta reelaborar una propuesta para que se enfoque en las contribuciones establecidas en la Ley N°4760 en Aportes Patronales y en el tema de exenciones fiscales – municipales.
- 4- Mejoras al Reglamento de Donaciones: Se encuentra en proceso de tramitación ante el Consejo Directivo una propuesta de modificación al Reglamento de Donaciones, tendiente a implementar mejoras puntuales, mismo que se debe llevar al Consejo Directivo en procura de su aprobación.
- 5- Automatizar procesos de gestión de cobro y disposición de información: Proceso que se realiza en dos pasos:
  - a- Módulo SIAT (Sistema de Información de Administración Tributaria) para cobro administrativo y reportería, actualmente se encuentra en ajustes finales para la puesta en producción.
  - b- Pagos bancarios en línea, mediante la implementación de pagos a través de la página web del Banco de Costa Rica (conectividad), el cual cuenta con el desarrollo ejecutado y se encuentra en fase de ajustes para la aplicación de los pagos, en este proceso participa Tecnologías de Información – PWC (contratista) y el Banco de Costa Rica.
- 6- Automatización del Proceso de Moteles: Consiste en ajustes o mejoras a las herramientas tecnológicas, para que se disponga en línea de formularios de inscripción y la declaración para la categorización, que puedan ser consumidos por el sistema, alimentar las bases de datos y generar la categorización de cada establecimiento. Emisión de la facturación mensual y remisión a cada contribuyente. Vincular o aplicar los pagos recibidos. Generando estados de cuenta en línea y la certificación tanto de deuda como de estar inscrito ante la Administración Tributaria.

Avance: Se cuenta con documento de análisis y requerimientos. Se han efectuado mejoras puntuales a través de requerimientos efectuados a TI/PWC.

- 7- Geolocalización-localización y referenciación geográfica de deudores: Se ha cumplido con la actualización de información de moteles, dicha herramienta es de mucha utilidad durante la ejecución de los procesos de categorización de moteles y para las visitas de inspección periódicas.
- 8- Automatizar procesos de gestión de donaciones: Consiste en dotar de herramientas tecnológicas para el manejo de solicitudes de donaciones fiscalización y enlace con inventario, adicionalmente contar con los formularios en línea y ordenamiento de información de donaciones en la página web del IMAS; debido a que es un proyecto en conjunto con los beneficios grupales institucionales se va trabajando poco a poco con las dependencias encargadas del desarrollo, por parte de la Unidad de Donaciones ya se elaboraron los requerimientos y se han compartido.

#### **4 Administración de los recursos financieros**

A nivel presupuestario para el Área de Captación de Recursos y las unidades que le conforman se han ejecutado los procesos esenciales:

- a. Reestimación de los ingresos y ajuste de metas, para el periodo 2022, principalmente en la Administración Tributaria se han incorporado recursos adicionales en el rango de alrededor de 4.500 millones adicionales al presupuesto inicial. Esta es una acción que se debe efectuar todos los años a mitad de periodo.
- b. Revisión y modificaciones presupuestarias o liberación de todos aquellos recursos que por diversa razón no vayan a ser ejecutados, con el objetivo que puedan ser empleados en atender necesidades de mayor prioridad o urgencia. Esta es una acción que se debe efectuar al menos de manera trimestral, consiguiendo mensual a la ejecución presupuestaria.

Importante destacar que las contrataciones administrativas que se encuentran en ejecución en la Administración Tributaria se encuentran apegadas a legalidad y todas cuentan con los recursos presupuestarios suficientes para completar el periodo en ejercicio, a la vez se han tomado las provisiones para dar continuidad durante el siguiente periodo según los compromisos contractuales, igual situación

en la Unidad de Donaciones. Mientras que el Área de Captación de Recursos como unidad administrativa no tiene contrataciones administrativas vigentes.

- c. Proyección de ingresos tributarios, presupuesto de gastos y elaboración de metas (POI-POGE) 2023, aspecto que se encuentra en la fase final de revisión por parte de las instancias competentes a nivel Institucional.

## **5 Sugerencias y observaciones:**

En la estructura institucional al Área de Captación de Recursos le compete el desarrollo de otras fuentes de captación de recursos, sean estas a través del fomento a alianzas público-privadas, el establecimiento de convenios de cooperación y la vinculación con iniciativas de responsabilidad social sostenible, a tal efecto el Manual de Cargos dispone de 2 tipos diferentes de profesionales (Profesional en Gestión de Captación y Profesional Gestión de Cooperación); no obstante, las plazas no han sido asignadas por la Institución para ejecutar las labores, situación que afecta significativamente la gestión del área al no contar con recurso humano que desarrolle estos tres componentes de la captación y debilitando los alcances que se puedan dar en beneficio institucional en procura de disponer de nuevos y más recursos para atender a la población objetivo. Por lo que es necesario que se hagan esfuerzos de priorización desde el nivel jerárquico superior para dotar de mejores capacidades a esta área de la Institución.

Adicionalmente, ni el Área de Captación de Recursos, ni la Unidad de Donaciones cuenta con apoyo secretarial, lo cual conlleva a que personal profesional deja distraer sus funciones sustantivas para ejecutar dichas labores que generalmente se orientan a llamadas telefónicas o correos de coordinación, respuestas puntuales a consultas, elaboración de documentos (oficios), archivo de documentación (física o digital), entre otras. Por lo que es muy importante realizar gestiones con la dirección superior a los efectos que se dote a esta área con una plaza que brinde de ese apoyo compartido entre el área y la Unidad de Donaciones.

A nivel de las Unidades es necesario que la Administración Tributaria cuente dentro de los perfiles de puestos de profesional 1 (que no existe), profesional 2 (vigente) y profesional 3 que gestione formalmente la coordinación bajo su cargo (en especial el proceso de Cobro

a Moteles y el Proceso de Cobro a Aportes Patronales, esto para que se fomente la carrera profesional y permita retener y mantener motivado el personal de la Unidad. En esta misma línea es necesario efectuar los ajustes pertinentes para que se tenga una coordinación o jefatura de bodega en el caso de donaciones. Pues en los casos del personal que ejecuta labores de coordinación actualmente, se trata de personas de alta valía, que tienen una función muy importante con procesos críticos o complejos bajo su liderazgo y donde la Institución bajo los paradigmas de trabajo actuales no les reconoce esas gestiones para su crecimiento dentro de la misma Institución.

En cuanto al equipo humano, tanto en Donaciones como en Administración Tributaria, hay personas con un amplio conocimiento de las funciones que ejecutan, con un alto apego ético, compromiso de trabajo e iniciativas a distinto nivel, por lo que es muy importante trabajar con ellos brindando confianza y espacios de trabajo que fomenten al innovación, la creatividad y la transformación en procura de una mejora continua a la gestión y al servicio al cliente que se ofrece desde las distintas instancias.

A nivel de la Administración Tributaria es necesario profundizar el modelo de gestión basado en clientes asignados según ejecutivo (profesional) de cuenta, incluyendo las giras o visitas a cuentas clave (según el monto adeudado), cuidando la rotación de cartera para contener riesgos potenciales, así como implementar un modelo de costeo de las gestiones para conocer claramente el costo en procura de la economicidad y mes a mes evaluar los resultados de la gestión cobratoria en procura de establecer las mejores estrategias cobratorias que conduzcan a la mayor efectividad. Todo pasa por mejorar por un lado las herramientas tecnológicas (automatización) y por otro en mejorar la data de las bases de datos en especial aquellos aspectos que permitan una efectiva localización de los clientes.

En cuanto a Donaciones son dos los retos esenciales, automatizar integralmente los procesos de la Unidad para alcanzar altos niveles de eficiencia y ejecutar estrategias agresivas de mercadeo en procura de ensanchar la captación de bienes, así como captar las solicitudes en proyectos y organizaciones de gran impacto en la población de interés del quehacer institucional.

**6 Disposiciones giradas por la Contraloría General de la República, por órganos de control externo, recomendaciones de la Auditoría Interna o de la Auditoría Externa:**

El Área de Captación de Recursos, como instancia administrativa, no tiene recomendaciones pendientes de atender emitidas por parte de la Contraloría General de la República, tampoco tiene disposiciones o recomendaciones por atender de órganos de control externo.

En cuanto a recomendaciones de auditoría interna o externa, el Área de Captación de Recursos, como instancia administrativa, no tiene recomendaciones pendientes de atender de informes emanados de dichas auditorías.

Además, la Unidad de Donaciones, que depende de dicha área tampoco tiene pendiente recomendaciones de ninguna de las instancias indicadas en párrafos anteriores, las cuales ameriten algún nivel de control o seguimiento por parte de la jefatura del área.

Y en lo que respecta a la Unidad de Administración Tributaria, tanto las recomendaciones de Auditoría Interna o Externa, se encuentra ejecutadas.

Eso si es importante continuar haciendo esfuerzos tendientes a la depuración de la cuenta a cobrar cuya antigüedad es importante por la naturaleza de esta y donde además se identifican una serie de saldos cuya cuantía es poco relevante o de cuantía espuria, además que se puede aprovechar el marco de la ley 9998 que otorga la autorización para condonación de deudas orientando dicha autorización hacia saldos con más de 4 años y a cuantías menores.

Suscribo atentamente:

Geovanny Miguel Cambronero Herrera  
Jefe Área de Captación de Recursos  
Periodo abril 2020 – agosto 2022