



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

Carmona, 14 de abril de 2025
Advertencia número 012-ADVAIM-2025

**Honorable
Concejo Municipal de Nandayure**

**Sra. Cynthia Vanessa Núñez Abarca
Alcaldesa Interina de Nandayure**

**Sra. Cynthia Vanessa Núñez Abarca
Vicealcaldesa de Nandayure**

Distinguidos servidores públicos:

ASUNTO: Advertencia sobre deficiencias administrativas en la gestión de cobro en la Municipalidad de Nandayure.

Saludos cordiales, deseándole éxito en sus deberes públicos. Esta unidad de auditoría interna en plena facultad de sus competencias y facultades estipuladas en el numeral 22 inciso d) de la Ley General de Control Interno número 8292 y tomando en consideración el numeral 8 inciso d) de la misma norma, les efectúa la siguiente **ADVERTENCIA sobre deficiencias administrativas en la gestión de cobro en la Municipalidad de Nandayure**, de conformidad con los siguientes términos:

I. Análisis y Hallazgos:

La Auditoría Interna ha identificado que la gestión de cobro administrativo de la Municipalidad de Nandayure tiene serias deficiencias administrativas. Del estudio de los informes y oficios relacionados con esa situación, se identificaron las siguientes oportunidades de mejora:

1. Falta de normativa interna clara y actualizada.

Se identificó que el departamento de cobros carece de manuales de procedimientos y políticas institucionales debidamente aprobadas por el Concejo Municipal, lo que genera una deficiencia en la estructuración y estandarización de los procesos administrativos.

Aunque existe un Reglamento de Cobro Administrativo, Extrajudicial y Judicial de la Municipalidad de Nandayure, este documento data de 2011, lo que lo convierte en una herramienta desactualizada que no refleja los cambios normativos, operativos y tecnológicos ocurridos en los últimos años.

Esta falta de normativa interna actualizada y formalmente aprobada debilita la



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

coherencia y eficiencia de las acciones del departamento, afectando la claridad en los procedimientos, el cumplimiento de las normativas vigentes y el control efectivo de las actividades de cobro.

2. Ausencia de planificación estratégica.

Se constató que la gestión de cobro no cuenta con un plan de trabajo formalmente aprobado por la Alcaldía para el año 2025.

La ausencia de este instrumento limita la definición clara de objetivos, metas, plazos y responsables, lo que debilita el control institucional, afecta la organización de las acciones de cobro y dificulta la medición de resultados, incrementando el riesgo de ineficiencia en la recuperación de la cartera morosa.

Esta situación refleja una deficiencia en la planificación administrativa, que impacta negativamente en la eficacia y trazabilidad de las gestiones realizadas por la unidad correspondiente.

3. Deficiente seguimiento de la morosidad y alto riesgo de prescripción.

Durante el análisis del control de la cartera morosa, se verificó que en los años 2023 y 2024 se presentaron un total de 30 solicitudes de prescripción, de las cuales 3 han sido aceptadas.

Sin embargo, se evidenció que la Administración no cuenta con controles claros ni consolidados que permitan identificar, cuantificar y dar seguimiento al monto prescrito, ni dispone de mecanismos preventivos que permitan mitigar el riesgo de prescripción de las deudas.

Esta situación refleja una deficiencia en la gestión y control administrativo de la cartera morosa, la cual expone a la Municipalidad a pérdidas económicas derivadas de la caducidad de los plazos legales para la recuperación de las obligaciones tributarias.

4. Falta de medios y recursos para una gestión eficaz.

La funcionaria encargada manifestó que no se cuenta con recursos materiales, financieros ni tecnológicos óptimos para cumplir con la función de cobro.

Durante la revisión del procedimiento de notificación de avisos de cobro, se constató que, en el último año, no se logró notificar a un total de 2.349 contribuyentes morosos, mientras que únicamente 1.056 notificaciones fueron efectivamente entregadas, lo que representa un porcentaje de efectividad del 31%. La suma en morosidad es de ¢2.093 millones de colones.



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

Este resultado evidencia una gestión notoriamente deficiente en el cumplimiento de las notificaciones, lo cual afecta directamente la eficacia de las acciones de cobro administrativo y pone en riesgo la recuperación oportuna de las deudas municipales.

Según lo indicado por la persona encargada de la gestión de cobro, las principales razones que impidieron la notificación fueron:

Falta de recurso logístico: No se contaba con vehículo asignado al funcionario responsable de las notificaciones, lo que imposibilitó la entrega física de los avisos.

Limitaciones de salud del personal: El funcionario designado para efectuar el proceso de notificaciones, presentaba restricciones médicas, debidamente respaldadas por epicrisis, que limitaban su exposición al sol y, en consecuencia, su capacidad para realizar notificaciones en campo. Además, no se cuenta con un notificador a tiempo completo en el departamento de cobro.

Falta de provisión de recursos materiales: No se facilitaron las estampillas de correo certificado necesarias para enviar las notificaciones a contribuyentes fuera del cantón, y en algunos casos tampoco se disponía de correos electrónicos actualizados para alternativas digitales.

La situación anterior evidencia una deficiencia en la planificación, asignación de recursos y supervisión del proceso de cobro administrativo. La falta de medidas preventivas y correctivas frente a estas limitaciones operativas impacta negativamente en la efectividad de las gestiones de cobro, pudiendo incluso generar prescripción de las deudas municipales y afectando la sostenibilidad financiera de la institución.

Se adjunta resumen de la morosidad:

MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE
Sistema Tributario Municipal

Fecha y hora: 13/03/2025 11:21:47
Página: 1

Reporte de Pedientes al 31/03/2025						
CODIGO	DESCRIPCION	PRINCIPAL AÑO ACTUAL	INTERES AÑO ACTUAL	PRINCIPAL AÑOS ANTERIORES	INTERES AÑOS ANTERIORES	TOTAL
1311050000000006	AGUA FIJA GOBIERNO	€42 637,50	€0,00	€0,00	€0,00	€42 637,50
1311050000000001	AGUA MEDIDA DOMICILIARIA	€3 005 962,50	€0,00	€1 011 757,77	€0,00	€4 017 720,27
1311050000000005	AGUA MEDIDA GOBIERNO	€527 218,00	€0,00	€2 637 107,00	€0,00	€3 164 325,00
1311050000000002	AGUA MEDIDA ORDINARIA	€683 638,00	€0,00	€398 912,90	€0,00	€1 082 550,90
1311050000000004	AGUA MEDIDA PREFERENCIAL	€25 510,00	€0,00	€0,00	€0,00	€25 510,00
1311050000000003	AGUA MEDIDA REPRODUCTIVA	€87 705,00	€0,00	€51 975,00	€0,00	€139 680,00
1322020100000000	CANÓN ZMT	€170 060 437,63	€0,00	€246 533 116,97	€317 809,06	€416 911 363,66
1313020910000000	DERECHO CEMENTERIO	€302 545,62	€0,00	€5 070 255,82	€4 209 894,35	€9 582 695,79
1132010200000000	DERECHOS EXPLOTACION TAJOS Y RIOS	€959 399,00	€0,00	€3 485 923,00	€0,00	€4 445 322,00
1121010000000000	IMPUESTO DE BIENES INMUEBLES	€115 390 673,71	€0,00	€709 975 763,32	€451 396 067,46	€1 276 762 504,49
1133010200000000	IMPUESTO PATENTE	€14 325 094,43	€171 724,69	€75 430 898,59	€23 853 063,22	€113 780 780,93
1311050000000006	IVA	€418 595,21	€0,00	€1 260 271,81	€0,00	€1 678 867,02
1312050300000000	MANTENIMIENTO CEMENTERIOS	€782 017,39	€0,00	€12 739 029,82	€10 660 149,89	€24 181 197,10
1312050400000000	MANTENIMIENTO DE PARQUES Y OBRAS DE	€771 960,29	€0,00	€11 751 091,01	€5 796 212,49	€18 319 263,79
0014	MULTA PATENTE 10% DECLARACION INO	€2 158 975,90	€0,00	€2 344 892,31	€0,00	€4 503 868,21
1331090200000000	MULTA PERMISO CONSTRUCCIÓN	€0,00	€0,00	€277 477,77	€0,00	€277 477,77
1312050200000000	MULTA POR NO PAGO DE SERVICIO DE	€52 950,00	€0,00	€501 260,00	€0,00	€554 210,00
1133010500000001	PATENTES DE LICORES	€0,00	€0,00	€2 437 227,00	€2 921 239,34	€5 358 466,34
1312050410000002	RECOLECCIÓN BASURA COMERCIAL	€2 504 827,40	€10 082,71	€11 260 059,59	€5 880 325,77	€19 655 295,47
1312050410000001	RECOLECCIÓN BASURA RESIDENCIAL	€9 407 121,24	€41 569,40	€101 941 439,55	€53 068 810,94	€164 458 941,13
017	TIMBRE BIODIVERSIDAD (PATENTE %)	€195 000,00	€0,00	€155 000,00	€7,76	€350 007,76
1191020000000000	TIMBRE PROPARGUES	€208 879,40	€0,00	€1 310 198,19	€0,00	€1 519 077,59
1132010500000000	VALOR PERMISO CONSTRUCCIÓN	€293 516,50	€0,00	€22 874 749,34	€0,00	€23 168 265,84
TOTALES:		€322 204 635,72	€223 376,80	€1 213 448 406,76	€558 103 580,28	€2 093 979 999,56



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

5. Control ineficiente de notificaciones.

No se puede precisar cuántas notificaciones han sido efectivas o infructuosas en 2024 por falta de registros automatizados accesibles desde el sistema tributario. El control se lleva de forma manual.

No se realizan notificaciones por edicto, a pesar de la imposibilidad de localizar a miles de contribuyentes, lo cual atenta contra los principios de eficiencia, eficacia y legalidad en la recaudación tributaria.

6. Informes mensuales.

Durante el periodo en análisis, se ha verificado que los informes mensuales relacionados con la gestión de cobro han sido debidamente remitidos a la Alcaldía.

No obstante, se evidencia la ausencia de un proceso formal de retroalimentación por parte de la Administración, situación que podría limitar la eficacia en la toma de decisiones y el ajuste oportuno de las gestiones de cobro.

7. Deficiencia en la Actualización de Datos de Contribuyentes.

Según lo indicado por la funcionaria responsable, se constató que el proceso de depuración y actualización de la base de datos de contribuyentes depende exclusivamente de que estos, de manera voluntaria, se presenten a las oficinas municipales para solicitar el cambio de sus datos de contacto.

Esta situación evidencia una deficiencia en el control y seguimiento proactivo de la información de los contribuyentes, ya que la ausencia de mecanismos alternos para verificar y actualizar direcciones, teléfonos y correos electrónicos limita la efectividad de las notificaciones, especialmente en casos donde los contribuyentes resultan ilocalizables o la información registrada es inexacta o desactualizada.

8. Ausencia de gestión de cobro judicial.

Se constató que no se están realizando gestiones de cobro judicial debido a la falta de abogados contratados para atender estos procesos.

Esta situación limita de forma significativa la capacidad de la Municipalidad para dar continuidad a las gestiones de cobro por la vía judicial, lo que restringe severamente las posibilidades de recuperación de la deuda y puede conllevar a la prescripción de las obligaciones pendientes de pago, en detrimento de las finanzas municipales.



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

9. Ausencia de capacitación.

De acuerdo con la información suministrada por la funcionaria encargada de la gestión de cobro, se constató que en los últimos tres años no ha recibido ningún tipo de capacitación relacionada con sus funciones.

La falta de capacitación continua limita el fortalecimiento de las competencias técnicas necesarias para una gestión de cobro eficiente y conforme a la normativa vigente. Esta situación podría afectar la correcta aplicación de procedimientos administrativos y legales, así como la adopción de buenas prácticas en la recuperación de la cartera morosa.

10. Débil gestión de seguimiento en los arreglos de pago.

Se observó, a través del reporte proporcionado, que existen arreglos de pago morosos, lo cual refleja una deficiencia en la gestión de seguimiento de los compromisos adquiridos por los contribuyentes. Esta falta de control y seguimiento adecuado a los acuerdos de pago pone en riesgo la recuperación de las deudas y limita la efectividad de los procesos de cobro.

La ausencia de una gestión rigurosa en los arreglos de pago compromete la eficacia del proceso de recaudación, ya que no se asegura el cumplimiento oportuno de los compromisos pactados.

II. Posibles riesgos asociados ante las deficiencias administrativas en la gestión municipal de cobro.

Las deficiencias señaladas conllevan importantes riesgos institucionales, tales como:

- a) **Riesgo financiero:** pérdida de recursos por prescripción de deudas o morosidad no gestionada.
- b) **Riesgo legal:** incumplimiento de obligaciones establecidas en normativa tributaria y de control interno.
- c) **Riesgo operativo:** baja eficiencia y efectividad en los procesos de recaudación.
- d) **Riesgo reputacional:** percepción negativa de la ciudadanía hacia la capacidad de gestión institucional
- e) **Riesgo de responsabilidad personal:** conforme al Artículo 82 del Código



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

Municipal, los funcionarios que permitan la prescripción de tributos responderán personalmente por los montos no cobrados.

Para mitigar estos riesgos, es fundamental que la Alcaldía y Departamentos Municipales responsables, rectifiquen las deficiencias acotadas, y apliquen las sugerencias del Departamento de Auditoría Interna, garantizando el cumplimiento estricto de la normativa vigente.

III. ADVERTENCIA.

Con fundamento en las consideraciones antes mencionadas, esta unidad de auditoría interna, como órgano de control en el marco de sus competencias, procede a advertir lo siguiente:

Instamos al Concejo Municipal, Alcaldía y Vicealcaldía, a tomar las medidas inmediatas pertinentes para corregir y subsanar las actuales y futuras carencias administrativas en la gestión de cobro administrativo y judicial de la Municipalidad, asegurando el respeto al marco legal vigente en materia tributaria y de control interno.

Ante lo expuesto, con el objetivo de fortalecer la gestión de cobro, mitigar riesgos institucionales y garantizar el cumplimiento normativo, este Departamento sugiere a los sujetos pasivos adoptar con celeridad las siguientes acciones correctivas, que a continuación se detallan:

1. Actualización y Formalización de Normativa Interna.

- **Elaborar y someter a aprobación ante el Concejo Municipal un Manual de Procedimientos de Cobro Administrativo y Judicial, que contemple procesos actualizados, claros y estandarizados.**
- **Revisar y actualizar el Reglamento de Cobro Administrativo, Extrajudicial y Judicial, a fin de que se ajuste al marco jurídico y tecnológico vigente, garantizando su aplicabilidad y eficacia.**

2. Elaboración e Implementación de Planificación Estratégica.

- **Desarrollar un Plan Anual de Gestión de Cobro, con metas, indicadores, responsables y cronograma de ejecución, aprobado por la Alcaldía.**
- **Establecer un sistema de seguimiento mensual del plan para medir avances y tomar decisiones correctivas de forma oportuna.**

3. Fortalecimiento de Control y Seguimiento de Morosidad.

- **Implementar un sistema automatizado que permita el monitoreo constante de la cartera morosa, alertas de prescripción y generación de reportes de seguimiento.**
- **Desarrollar protocolos preventivos para evitar la prescripción de**



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

deudas, con alertas de vencimiento de plazos y revisión periódica de expedientes.

4. Mejora de Medios y Recursos Operativos.

- Gestionar la asignación de recursos logísticos adecuados, como vehículos, dispositivos móviles y estampillas de correo certificado, que faciliten las notificaciones a contribuyentes.
- Valorar la asignación de un notificador a tiempo completo, para asegurar la cobertura de las gestiones de notificación.
- Desarrollar alternativas digitales de notificación (correo electrónico, firma digital, SMS, plataforma web).

5. Optimización del Registro y Control de Notificaciones.

- Implementar un sistema digital de gestión de notificaciones, que garantice el registro, seguimiento y trazabilidad de cada acción.
- Formalizar el uso de notificaciones por edicto, en casos donde el contribuyente no pueda ser localizado mediante medios tradicionales.

6. Fortalecimiento de la Base de Datos de Contribuyentes.

- Diseñar e implementar un plan de depuración y actualización proactiva, de la base de datos de contribuyentes, incluyendo validación periódica mediante: Verificación cruzada con otras instituciones públicas, Solicitud formal de actualización de datos en plataformas electrónicas municipales u otros medios pertinentes.

7. Gestión Efectiva de Cobro Judicial.

- Iniciar los trámites administrativos y presupuestarios necesarios para la contratación de profesionales en derecho o valorar la asignación de casos con los abogados de planta, que den soporte a la recuperación de la deuda por la vía judicial.
- Definir criterios claros de escalamiento para derivar casos de morosidad a la etapa judicial, priorizando montos, antigüedad y factibilidad de recuperación.

8. Capacitación y Profesionalización del Personal.

- Elaborar un plan de capacitación anual dirigido al personal de gestión de cobro, que incluya:
 - Normativa tributaria municipal.
 - Gestión de cartera morosa.
 - Herramientas tecnológicas para el control y seguimiento de deudas.
 - Mejores prácticas en negociación de arreglos de pago.

9. Seguimiento de Arreglos de Pago.

- Crear un protocolo formal para la administración de arreglos de pago,



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

que incluya alertas de incumplimiento, seguimiento documentado y gestión de cobro inmediata en caso de mora.

- Revisar y supervisar periódicamente el cumplimiento de los arreglos pactados para evitar acumulación de deudas impagas bajo acuerdos no monitoreados.

10. Fortalecimiento del Ambiente de Control.

- Reforzar la responsabilidad de los funcionarios encargados de la gestión de cobro mediante:
 - Supervisión constante de las funciones.
 - Aplicación de medidas disciplinarias conforme lo establece la Ley General de Control Interno y Código Municipal, ante incumplimientos o negligencia.

Estas sugerencias buscan contribuir a una gestión financiera municipal más eficiente, proactiva y transparente, garantizando el cumplimiento del deber de resguardar los intereses económicos de la Municipalidad y sus ciudadanos.

Es menester recordarles que, ustedes como jefes del sistema de control interno tienen la obligación de velar por un adecuado ambiente de control, el correcto desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo, tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones, irregularidades, violaciones al ordenamiento jurídico técnico y garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones, esto de conformidad con los numerales 8, 12 y 13 de la LGCI. Por otra parte, la inacción u omisión de acciones de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus cargos tienen responsabilidad administrativa y con ello, previo al debido proceso cabría la imposición de sanciones al tenor del artículo 39 de la Ley General de Control Interno.

Asimismo, se informa que esta unidad de auditoría interna, se reserva la posibilidad de verificar, mediante los medios que considere pertinentes, las actuaciones de los órganos pasivos a los que se dirige esta advertencia y **efectuar cualquier otra acción en caso de omisión o negligencia.**

Finalmente, queda bajo la exclusiva responsabilidad de la Alcaldía Municipal, Concejo Municipal y demás funcionarios subordinados a los que se le copia el presente documento, la atención oportuna, diligente y objetiva de lo apuntado en este oficio, así como la eventual ejecución de cualquier otra acción administrativa que consideren oportuna.

Atentamente,



Municipalidad de Nandayure

Auditoría Interna Municipal

Lic. Jorge Alfredo Pérez Villarreal
Auditor Interno
Municipalidad de Nandayure

cc. Archivo Digital
Oficial de Cobros, Sra. Silvia Campos Palma
Notificador, Sr. Vicente Vásquez Sequeira
Planificadora Municipal, Sra. Eny Johanna Briceño Hernández