



GESTIÓN DEL COBRO ADMINISTRATIVO DE DEUDAS TRIBUTARIAS

Dirigido al Ministerio de Hacienda

DFOE-FIP-IAD- 00003-2025
28 de julio de 2025



¿Qué auditamos?

La gestión de cobro administrativo de los impuestos administrados por la Dirección General de Tributación (DGT), para determinar si las acciones desarrolladas durante las etapas de planificación, ejecución y evaluación del cobro, se ajustan al marco normativo y técnico aplicable, entre el 1 de enero de 2023 y marzo de 2025.

¿Por qué es importante?

La gestión de cobro administrativo asegura la recuperación de los impuestos en condición de morosidad que deben pagar los contribuyentes, lo cual es fundamental para financiar los servicios públicos, reducir el endeudamiento del Estado y promover la justicia tributaria.

¿Qué concluimos?

La gestión de cobro administrativo realizada por la DGT **no cumple en aspectos significativos, con los criterios del marco normativo y técnico aplicable**. Lo anterior debido tanto a una planificación y ejecución del cobro deficiente, como a una rendición de cuentas parcial e imprecisa.

Resultados

- Deficiente planificación estratégica y operativa:** No se respalda en planes estratégicos, tácticos y operativos, tampoco se identifican riesgos asociados a los objetivos planteados lo cual limita la capacidad de establecer prioridades.
- Deficiente ejecución del cobro administrativo:** La omisión de actividades en el cobro y la no gestión de riesgos condicionan la recuperación oportuna y completa de los adeudos tributarios.
- Rendición de cuentas parcial e imprecisa:** La falta de información confiable y la débil evaluación dificulta identificar brechas en el cumplimiento de las metas de cobro y las acciones de mejora.

Auditoría en datos

Sin Plan Estratégico

En DGT, el último se elaboró para el período 2019-2023.

74.531

Declaraciones rectificadas y sobre las cuales **no se observa** que se verifique si corresponde a error en su elaboración inicial

De 102

Expedientes, en **ninguno se observan la totalidad de actividades sobre la gestión de cobro** como, llamadas persuasivas, o la documentación.

3 de 11

Administraciones tributarias **revisaron el cumplimiento de metas** a diciembre de 2023 y **0** en 2024.

¢2.318 millones

en 2023 y **¢2.797 millones** en 2024 de **diferencias** en los reportes de cifras de la DGT; corregidas producto de esta auditoría.

¿Qué es el cobro administrativo de impuestos?

Es el proceso en el cual la Dirección General de Tributación recupera impuestos que los contribuyentes no pagaron a tiempo y que conforman la **cartera morosa**¹ e incluye acciones como:

- Conformar expedientes de cobro, notificar requerimientos de pago a contribuyentes morosos e iniciar el proceso sancionador por pago tardío.
- Persuasión para el cobro: correos electrónicos y llamadas telefónicas.
- Traslado de deudas a cobro judicial a la Dirección General de Hacienda (DGH).

¿Cómo ha evolucionado la cartera morosa?

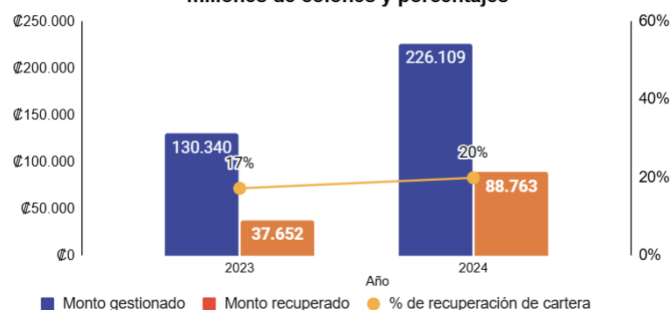
A abril 2025 la morosidad alcanzó **¢589.654 millones (1,15% del PIB 2025)**, de los cuales **¢262.578 millones (0,5% del PIB)** están en **cobro administrativo**². A su vez, en 2024 el monto de morosidad gestionada en cobro administrativo se incrementó en 73%, donde la DGT recuperó únicamente un 20% (¢88.763 millones)³.

Figura N°1. Administraciones tributarias y porcentaje del monto recuperado de deudas gestionadas en cobro administrativo en 2024.



Fuente: Elaboración CGR con información remitida por el Ministerio de Hacienda.

Gráfico N°1. Monto de las deudas gestionadas para cobro y recuperado de la cartera morosa, -millones de colones y porcentajes-



Fuente: elaboración CGR con base en lo reportado en las memorias anuales e información de la DGT.

¿Quiénes realizan la gestión del cobro administrativo?

Esta labor recae en 11 Administraciones Tributarias⁴ (AT) conformadas por 10 administraciones tributarias territoriales y la Dirección de Grandes Contribuyentes Nacionales, con porcentajes de recuperación de deuda gestionadas en cobro administrativo según se observa en la figura.

¹ De acuerdo con el Nro. MH-DGT-OF-0378-2025 se incluyen la suma de las deudas autodeterminadas por el contribuyente y/o determinada por la Administración Tributaria. No considera el cálculo de los intereses y las sanciones.

² Del período 2019 a abril 2025, y según información tomada de ATV, además, el resto se encuentra principalmente en cobro judicial.

³ Se consideran las deudas pagadas por el contribuyente o fraccionadas para su pago excluyendo las deudas gestionadas en Grandes Contribuyentes Nacionales. Además, de acuerdo con información suministrada por la Dirección General de Hacienda en oficio Nro. MH-DGH-OF-0241-2025, en cobro judicial se recuperó en promedio 8,4% del monto total de deudas activas y asignadas de 2023-2025.

⁴ Son los órganos encargados del cobro administrativo de deudas tributarias en condición de morosidad según lo define la Ley Nro. 4755 "Código de Normas y Procedimientos Tributarios (Código Tributario)" en su artículo 99 "Concepto y facultades" como el Decreto Ejecutivo Nro. 35688-H "Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección General de Tributación Directa" en artículo 67 inciso 1.b).

La gestión de cobro administrativo de la Dirección General de Tributación (DGT) no cumple en aspectos significativos del marco normativo y técnico aplicable debido a una deficiente planificación estratégica, táctica y operativa, deficiente ejecución de las acciones de cobro y gestión de riesgos y una rendición de cuentas parcial e imprecisa.

Se evidencia una **ausencia de planes estratégicos, tácticos y operativos**, y una débil identificación de riesgos que condicionan el cumplimiento de las metas propuestas por esa Dirección. En cuanto a la ejecución del cobro administrativo, en **102 expedientes de cobro revisados por la CGR, se identifica la omisión de actividades** definidas como la realización de llamadas persuasivas, inicio de procedimientos sancionatorios, e integridad del manejo documental.

Por su parte, la **rendición de cuentas parcial e imprecisa** impacta en el seguimiento y evaluación de la efectividad de los resultados de gestión de cobro y se evidencia a partir de las inconsistencias en la calidad de la información que se genera, un débil seguimiento de indicadores y una ausente evaluación de los resultados de cobro administrativo que promueva la aplicación de mejoras en la gestión.

Estas debilidades afectan la capacidad del Ministerio de Hacienda para recuperar las deudas tributarias, limitando la capacidad de establecer prioridades, generar información confiable para la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente. Para que el cobro administrativo cumpla con su propósito, **mediante una planificación prospectiva y articulada, una ejecución clara y normada y una evaluación de resultados continua** que garantice la implementación de acciones para ampliar su cobertura en el cobro y la efectividad del mismo.

Deficiente planificación estratégica y operativa

¿Qué encontramos?

- 1.1. La planificación del cobro administrativo de impuestos en la Dirección General de Tributación (DGT) se lleva a cabo sin la formalización oportuna de los planes estratégicos y operativos y de gestión ordinaria realizada por las Administraciones Tributarias. Particularmente, la DGT ha operado sin un Plan Estratégico⁵ en 2024 y 2025 y sin el Plan Operativo Anual 2025 (POA)⁶. Al respecto, no se evidencia cómo los indicadores y metas definidas en el Plan Estratégico (PE) 2019-2023 de la Dirección, el cual fue se oficializó en diciembre de 2019, contribuyeron de forma directa con las prioridades establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023 del Ministerio de Hacienda⁷.
- 1.2. La DGT elabora Planes de Mejora de Cumplimiento (PMC) con el objetivo de fomentar el cumplimiento tributario por parte de los contribuyentes, los cuales deben alinearse con los Planes Estratégicos de la Dirección. Sin embargo, el PMC 2025-2026 de la DGT no se oficializó sino hasta finales de mayo de 2025 y no considera lo establecido en planes estratégicos dado que estos últimos no han sido elaborados. Adicionalmente, no existe una normativa interna que defina los elementos esenciales en la elaboración de los PMC, como su contenido general o su periodicidad.
- 1.3. Por su parte, se observan debilidades correspondientes en los POA 2023 y 2024.
 - a. Pese a establecerse actividades relacionadas con la generación de insumos para el cobro administrativo y su seguimiento, se omiten actuaciones que incidan sobre el volumen de la cartera y su composición a efectos de atender las deudas definidas de mayor riesgo.⁸
 - b. Se establece un único indicador para evaluar la efectividad de las acciones de la Dirección de Recaudación en el control de la deuda tributaria y medir su recuperación. El mismo, a nivel de la planificación, incorpora como deudas recuperadas aquellas que al término de su gestión se encuentran en estado de cobro judicial, recomendadas para incobrabilidad, suspendidas, fraccionadas, entre otras que no corresponden⁹.
 - c. No se incluyen actividades sobre sensibilización y divulgación de temas relacionados al personal con el fomento de la integridad en sus labores de cobro.
- 1.4. Se omite la identificación de riesgos asociados con los objetivos planteados en la gestión de cobro administrativo. En los Planes de Mejora de Cumplimiento (PMC)¹⁰ 2023 y 2024¹¹ se listan 13 riesgos de cumplimiento tributario enfocados en acciones del contribuyente¹² sin especificar cuáles influyen en el cobro administrativo y el vínculo entre dichos riesgos con las acciones de mitigación propuestas por la Dirección¹³.

⁵ En oficio Nro. MH-DGT-SGT-OF-0069-2025 del 09 de mayo de 2025, la DGT informó que la elaboración del plan estratégico 2025-2030 se calendarizó para el último trimestre de 2025.

⁶ Además, no se visualiza una identificación integral de riesgos en relación con los objetivos planteados.

⁷ Relacionados con la recaudación real y potencial, reducción de brechas en los impuestos al Valor Agregado y Renta

⁸ En Presupuesto de la República 2023 al 2025 existe otro índice de morosidad y en el PMC 2023 y 2024 se define otro indicador de brecha de pago para impuesto sobre utilidades y al valor agregado, sin acciones de parte de la Dirección de Recaudación para su cumplimiento.

⁹ Por ejemplo: Trasladado, compensado y pagado antes de gestión de cobro.

¹⁰ La realización de los PMC no se encuentra regulada en la Directriz Nro. DGT-D-01-2021.

¹¹ En el PMC 2025 se vinculan 2 riesgos asociados al cobro administrativo sobre pago de impuestos fuera de plazo legal.

¹² Omitiendo por ejemplo la prescripción por inacción, manejo documental o inobservancia de cambios normativos no previstos.

¹³ No se detallan indicadores operativos, debido a que se indica que es un documento de acceso público pese a no estar divulgado en el sitio web del MH. Tampoco se incluyeron dentro del POA 2023.

¿Por qué se presenta este resultado?

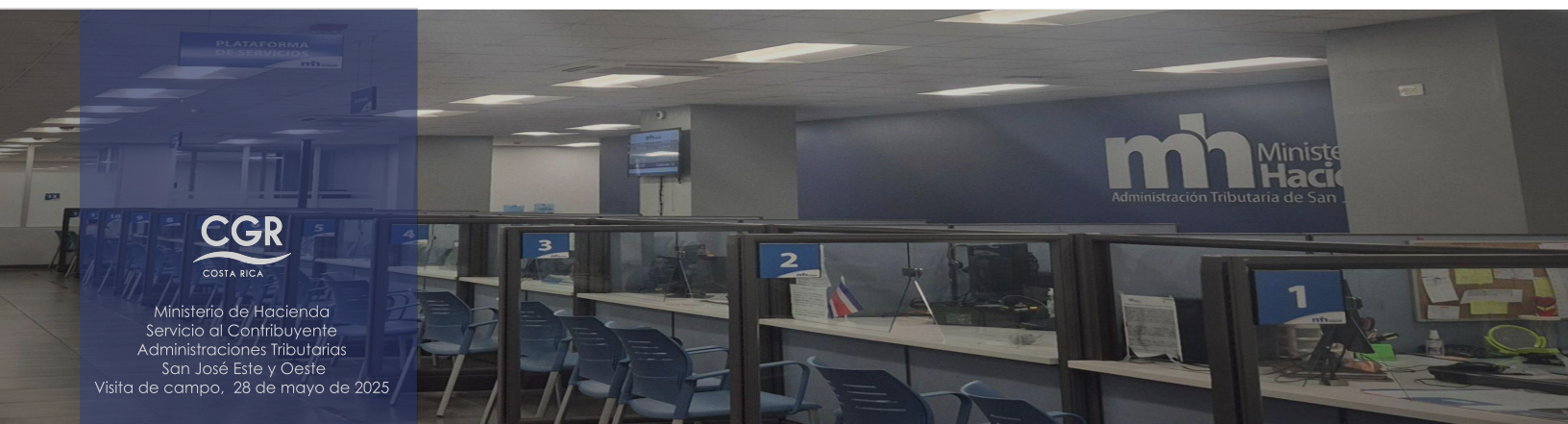
- 1.5.** La DGT ha priorizado la transición e implementación de nuevos sistemas de cobro (como parte del proyecto Hacienda Digital) por encima de una planificación oportuna y formal que contemple la identificación de riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, se evidencia la ausencia de una cultura orientada a resultados en el corto y mediano plazo, lo cual limita la coordinación efectiva entre los niveles estratégicos y operativos responsables del proceso de planificación y su debida fiscalización.

¿Cómo se espera que funcione según la normativa?

- 1.6.** La DGT debe asegurar la oportuna recuperación de las deudas tributarias, para ello, debe desarrollar acciones concretas¹⁴ en sus planes estratégicos, operativos y tácticos¹⁵ de manera articulada con los objetivos institucionales, orientando y definiendo las acciones de cobro prioritarias para las Administraciones Tributarias¹⁶. En dichos planes se deben establecer objetivos, prioridades y la capacidad de ejecución requerida para alcanzar los objetivos establecidos por la Dirección¹⁷. Además, identificar los riesgos que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos y metas de corto y mediano plazo¹⁸.

¿Qué pasa si no se corrige?

- 1.7.** Si esta situación persiste, la visión estratégica de la DGT para recuperar deudas tributarias se verá limitada, al impedirse la adecuada definición de prioridades en el corto y mediano plazo. Lo anterior, en detrimento de las finanzas públicas y la sostenibilidad fiscal del país, lo cual impacta en la continuidad de los servicios públicos.



¹⁴ Política, Código MH-DOM-PRO04-POL-001: Mecanismos para detectar, prevenir y sancionar prácticas corruptas en el Ministerio de Hacienda 2023.

¹⁵ Decreto Ejecutivo Nro. 35688, artículo 32 y Directriz Nro. DGT-D-01-2021 "Lineamientos para realizar la planificación estratégica, táctica y operativa en la Dirección General de Tributación", 2021., Roles y responsabilidades generales, DGIT, incisos b) y c).

¹⁶ Decreto Ejecutivo Nro. 35688, artículo 36 inciso c).

¹⁷ Directriz Nro. DGT-D-01-2021.

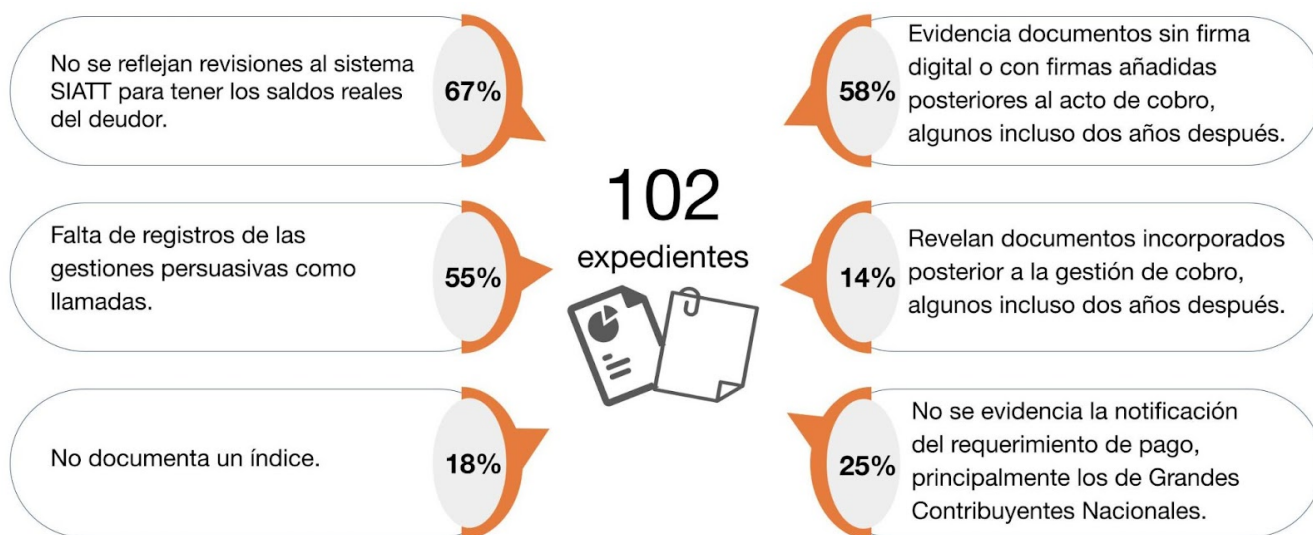
¹⁸ Norma 4.5. Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), sobre Las medidas para la administración de riesgos seleccionadas, inciso b).

Deficiente ejecución de cobro administrativo

¿Qué encontramos?

- 2.1.** La ejecución de cobro administrativo de impuestos carece de elementos sustantivos que condicionan la recuperación oportuna y completa de deudas tributarias. Al respecto, en la **programación del cobro** que realiza la DGT no se evidencia la participación del Comité Directivo definido para realizar la identificación y priorización de los obligados tributarios. Además, solo se consideran las deudas del sistema de Administración Tributaria Virtual (ATV) para efectos de generar cartera morosa de cobro, omitiendo las del Sistema de Información Integral para la Administración Tributaria (SIAT).
- 2.2.** Por su parte, en cuanto a la realización de **acciones de cobro administrativo de impuestos** que realizan las Administraciones Tributarias se observan debilidades relacionadas con la omisión de actividades que forman parte del proceso para la recuperación de las deudas tributarias. Una revisión de 102 expedientes¹⁹ evidenció las siguientes situaciones.

Figura N°2. Resultados de revisión de expedientes de cobro administrativo.



Fuente: Elaboración CGR con base en información remitida por la MH.

- 2.3.** Adicionalmente, se encontró que en los expedientes de cobro no consta el inicio del procedimiento sancionador con lo cual no se garantiza la aplicación de sanciones monetarias por el pago tardío de sus obligaciones a todos los contribuyentes. Particularmente, en el cobro de las deudas de Grandes Contribuyentes Nacionales no se evidenció la notificación del requerimiento de pago, el cual debe realizarse dentro de los 15 días siguientes al vencimiento del plazo legal²⁰.

¹⁹ Se realizó una revisión documental de expedientes de 2023 y 2024 a través de un muestreo aleatorio simple estratificado en las administraciones Tributarias Territoriales de San José Oeste, San José Este, Cartago, Zona Norte y la Dirección de Grandes Contribuyentes Nacionales, con un nivel de confianza de 95% y margen de error del 10%. Sobre los cuales, no se logró determinar la integridad de la foliatura de los expedientes.

²⁰ Según lo programado en el Plan Operativo Anual (POA) de 2024.

Deficiente ejecución de cobro administrativo

- 2.4.** En cuanto a las rectificaciones que pueden realizar los obligados tributarios sobre sus declaraciones iniciales, no hay evidencia de que los gestores verifiquen si corresponden a un error a la hora de su confección o si se utilizan como mecanismo para disminuir o evitar el pago de deudas tributarias. Con base en la cartera morosa a marzo de 2025, se observa que el total de deudas con al menos una rectificación asciende a 74.531²¹.
- 2.5.** Por otra parte, no se gestionan riesgos durante el proceso de cobro de la cartera morosa. En la matriz de riesgos institucional²² (SEVRI) sólo se tienen dos²³ y la DGT optó por asumir el riesgo de su materialización²⁴. Asimismo, los riesgos identificados en los Plan de Mejora de Cumplimiento no se incorporan en la matriz de gestión de riesgos institucional.
- 2.6.** Además, la autoevaluación del control interno realizada por la Dirección no refleja las deficiencias que se presentan en el proceso de cobro administrativo. Al respecto, no se reconocen debilidades relacionadas con la valoración de riesgos, el ambiente de control y las actividades de supervisión, por lo que no se establecen acciones de mejora pertinentes, reflejando una desconexión entre la autoevaluación y la realidad operativa del proceso²⁵. A su vez, tampoco se realiza la identificación de actividades del proceso de cobro susceptibles a conductas fraudulentas por parte del personal²⁶.

¿Por qué se presenta este resultado?

- 2.7.** El Ministerio de Hacienda dejó inconcluso el proceso de reorganización de la DGT sin que pudieran aprobarse y oficializarse cambios ya implementados en la práctica²⁷. Como por ejemplo la supresión de las Direcciones Regionales y el traslado del Área de Control Interno a la Dirección de Gestión Integral Tributaria (DGIT), sin haber realizado el traslado formal de las funciones que tienen asignadas²⁸ para no afectar la continuidad del servicio.
- 2.8.** La DGT ha priorizado el aumento de la capacidad de gestión de casos de cobro, lo que ha llevado a omitir actividades sustantivas del proceso. Esta situación se ve agravada por una cultura de informalidad en la gestión, como se observa en los resultados obtenidos de la revisión de expedientes de gestión de cobro.
- 2.9.** Asimismo, la DGT carece de una cultura organizacional orientada al control interno y la gestión

²¹ Mediante oficio N°MH-DGT-SGT-OF-0108-2025 de 9 de julio, la DGT corrigió la información previamente remitida a esta Contraloría General y adjunta en los oficios N°MH-DGT-OF-0365-2025 del 30 de mayo y MH-DGT-OF-0414-2025 de 26 de junio 2025, indicando que hubo errores al momento de contabilizar la cantidad de declaraciones presentadas en los formularios de impuestos: D125 Rentas de Capital Inmobiliario, D149 Rentas de Capital Inmobiliario y D162 - Ganancias de Capital.

²² Según adjunto Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales en oficio MH-DGT-SGT-OF-0069-2025(10057), denominado Proceso de Cobranza, MH-DIPI-PRO02-FOR-019.

²³ Riesgos identificados: 1- "Actualización manual del seguimiento de la gestión de cobro por parte de cada gestor, que se puede manipular sin validación(...)". 2- "Daño o corrupción de los archivos (...) utilizados por los gestores para dar seguimiento de la gestión de cobro".

²⁴ La aplicación de los controles de mitigación no inciden sobre el nivel de riesgo y su impacto residual.

²⁵ Según consta en el oficio Nro. MH-DGT-SGT-OF-0069-2025.

²⁶ Decreto Ejecutivo Nro. 257271 *Reglamento Autónomo de Servicios del MH*, art. 107 y Política Nro. MH-DOM-PRO04-POL-001 *Mecanismos para detectar, prevenir y sancionar prácticas corruptas en el MH*.

²⁷ Según correo electrónico del 25 de marzo de 2025 remitido por el MH, bajo el Asunto: "Consulta sobre organigrama y vigencia de Direcciones Regionales".

²⁸ Decreto Ejecutivo Nro. 35688-H *Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección General de Tributación Directa*, artículo 9 y 64.

Deficiente ejecución de cobro administrativo

de riesgos, lo que dificulta la identificación y el manejo de sus efectos en el proceso de cobro. En este sentido, tampoco se logró identificar la participación ni el rol activo que debe desempeñar el Comité de Riesgos de la DGT en la gestión de riesgos.

¿Cómo se espera que funcione según la normativa?

- 2.10.** La DGT debe asegurar el funcionamiento del proceso de cobro administrativo²⁹ basado en una estructura organizacional y funcional concordante con la normativa que la respalda³⁰, basada en la gestión de riesgos³¹ y un adecuado funcionamiento del control interno³².
- 2.11.** Para ello es primordial gestionar la cartera morosa³³ con criterios claros para su priorización³⁴, asegurando un apropiado manejo documental de los expedientes³⁵ de cobro administrativo que refleje un fiel cumplimiento del proceso durante las fases de apertura, tramitación y preservación, garantizando la autenticidad, integridad y validez legal de sus actos en estricto apego a la normativa vigente³⁶.

¿Qué pasa si no se corrige?

- 2.12.** De no corregirse las debilidades identificadas, se corre el riesgo de que la cartera morosa siga creciendo sin mecanismos eficaces para su recuperación o bien que aumente el nivel de deudas trasladadas a cobro judicial, departamento que identifica inconsistencias recurrentes que obligan a la devolución de expedientes, provocando reprocesos y retrasos en la asignación y gestión de los casos, declarándose muchos como improcedentes³⁷. Todo lo anterior deteriora la percepción de justicia tributaria entre los contribuyentes y fomenta el incumplimiento.
- 2.13.** Por su parte, la carencia de un enfoque en la gestión de riesgos y control interno³⁸ expone a la organización a fallos recurrentes, prácticas indebidas e incluso posibles actos fraudulentos que no son detectados ni mitigados a tiempo. A largo plazo, esta situación podría afectar la prestación de servicios públicos que brinda el Estado y minar la confianza pública en la administración tributaria.

²⁹ Decreto Ejecutivo Nro. 35688-H, artículo 67, inciso c). Ejecutar las validaciones de cuentas tributarias que en razón de la gestión cobratoria se requieran. Y Ley Nro. 4755, artículos 80 "*Morosidad en el pago del tributo determinado por la Administración Tributaria*" y 81 "*Morosidad en el pago del tributo*".

³⁰ Decreto Ejecutivo Nro. 35688-H, artículo 6, inciso d) Actualizar la estructura orgánica y funcional y art. 9, inciso e).

³¹ MH-DGT-PRO05-GUI-003 Metodología Riesgos Cumplimiento Tributario y normas 4.2 y 4.5 de las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).

³² Norma 6.3.2 sobre la autoevaluación periódica del SCI de las Normas de control interno para el Sector Público.

³³ CIAT (2019) recomienda definir parámetros sobre rectificativas: (1) tiempo límite de presentación, (2) cantidad permitida, y (3) variaciones de valores declarados (aumenta o disminuye los saldos), así como usar la Cuenta Corriente Tributaria para registro y control de operaciones tributarias de contribuyentes.

³⁴ Art. 36°-Subdirección de Programación y Seguimiento de Cobro Administrativo.

³⁵ Manual de Políticas y Procedimientos Archivísticos emitido por la Sección de Archivo Central del Ministerio de Hacienda (2014).

³⁶ Los Lineamientos para conformar expedientes administrativos (NTN-001) son de aplicación obligatoria para las entidades del Poder Ejecutivo.

³⁷ Según oficio N°MH-DGH-OF-0241-2025.

³⁸ Por ejemplo no se gestionan riesgos operativos, reputacionales, tecnológicos, de ciberseguridad, de corrupción, éticos, o prospectivos como el proceso de transición e implementación al sistema Tribu-CR del Proyecto de Hacienda Digital

¿Qué encontramos?

- 3.1. La rendición de cuentas del proceso de cobro administrativo se realiza sin una evaluación formal de resultados y sin una identificación de acciones de mejoras, así como a un seguimiento parcial de las metas de cobro.
- 3.2. Con respecto a las acciones que realiza la Dirección General de Tributación para verificar el cumplimiento de objetivos de cobro administrativo, a solo 5 de 11 Administraciones Tributarias Territoriales (AATT)³⁹ se les realizó el seguimiento de sus metas, según lo programado⁴⁰ y únicamente en 3 de ellas se les realizó una revisión de metas al corte de diciembre 2023. Por su parte, en 2024 si bien consta la realización de los informes de seguimiento programados, no se revisaron las metas al cierre del año.
- 3.3. En complemento a lo anterior, no se realizaron los 3 informes trimestrales sobre el análisis y seguimiento a la evolución y comportamiento de la cartera morosa programados en su Plan Operativo Anual 2023 y 2024. Por el contrario, se observa la realización de informes de cartera morosa de forma separada para 10 Administraciones Tributarias Territoriales para el primer trimestre del 2024. Tampoco se realizaron los informes de la Dirección de Grandes Contribuyentes Nacionales.
- 3.4. Con respecto al contenido de los informes de seguimiento de metas, estos no detallan las actividades pendientes ni las medidas correctivas para su cumplimiento, tampoco se incluyen propuestas de mejora para ser consideradas en la planificación de la DGT.
- 3.5. Por otra parte, la DGT no desarrolló formalmente una evaluación de resultados, esto se evidencia en la ausencia de los informes finales de sus planes estratégicos, tácticos y operativos. Tampoco se evidencia la evaluación de la gestión de cobro por medio de indicadores planteados en la etapa de planificación como índices de morosidad, rezago en el pago y efectividad de la recaudación.
- 3.6. Asimismo, se identifican diferencias en las cifras de recaudación reportadas por la DGT. Específicamente, los datos de la Subdirección de Programación y Cobro Administrativo (SPSCA) y la Dirección de Gestión Integral Tributaria (DGIT) facilitados a esta Contraloría, difieren de los datos finales presentados en las Memorias Anuales 2023 y 2024 de la Dirección. Así, no fue posible dar trazabilidad y replicabilidad a los resultados de cobro administrativo en donde se observan diferencias de ₡2.318 millones para 2023 y ₡2.797 millones en 2024, de los cuales ₡941 millones corresponden a recaudación de Grandes Contribuyentes Nacionales en 2024 como se aprecia en la Figura N°3. A partir del taller de resultados preliminares realizados con la administración⁴¹, ésta Dirección informó que procedió a analizar y corregir⁴² la situación indicando la existencia de un error en la fórmula⁴³.

³⁹ El total incluye a la Dirección de Grandes Contribuyentes Nacionales (DGCN).

⁴⁰ En el PAO 2023 se estableció como actividad elaborar 55 informes anuales y para el 2024 no se programaron los informes bimestrales del mes de abril realizando solamente 44 informes anuales, los cuales incluyen a todas las Administraciones Tributarias (1 por bimestre).

⁴¹ Sesión virtual llevada a cabo el 26 de junio de 2025.

⁴² Oficio Nro. MH-DGT-OF-0437-2025 del 01 de julio de 2025.

⁴³ "(...) del Sahrepoint (SIC) en cuanto a la hoja que contabiliza los fraccionamientos de pago aprobados para el correspondiente año, pero no contemplaba los pagos de fraccionamientos aprobados en años anteriores, que sus cuotas corresponden al año en curso(...)".

Figura N°3: Comparación de lo recaudado en cobro administrativo: Datos registrados en DGT vs. Memorias Anuales DGT, 2023-2024. Resultados de revisión de expedientes de cobro administrativo.



Fuente: Elaboración CGR con base en los oficios Nro. MH-DGT-SGT-OF-0069-2025 y Nro. MH-DGT-OF-0287-2025.

3.7. Por último, las evaluaciones del desempeño 2023 y 2024 de la alta dirección vinculada a la gestión de cobro administrativo no incluyen: acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de capacidades y competencias, indicadores cuantitativos asociados a planes estratégicos de su gestión, plazos para los entregables que respalden su desempeño, aunado a la falta de oportunidad con que fueron realizadas⁴⁴.

¿Por qué se presenta este resultado?

3.8. La rendición de cuentas parcial e imprecisa en la gestión de cobro responde a una limitada articulación de los roles, responsabilidades y mecanismos claros para evaluar resultados, retroalimentar la gestión y fortalecer el desempeño encargados a la DGIT. Aunado a una débil cultura organizacional orientada a gestionar el aprendizaje, la mejora continua y la rendición de cuentas efectiva.

¿Cómo se espera que funcione según la normativa?

3.9. La DGT debe rendir cuentas sobre el proceso de gestión de cobro con acciones correctivas a partir de datos confiables e indicadores que permitan incidir sobre la recuperación de deudas. Para ello, la Dirección deberá evaluar los resultados de la gestión cobratoria de las Administraciones Tributarias, detectando limitaciones, oportunidades de mejora, dando un seguimiento oportuno a la calidad de los productos de rendición de cuentas⁴⁵ y actividades de control. Por último, la evaluación de resultados debe ser consistente entre la planificación de la misma y su ejecución⁴⁶.

⁴⁴ Al respecto, se identificaron evaluaciones del desempeño correspondientes al periodo 2024 que fueron firmadas hasta finales de junio de 2025.

⁴⁵ Norma 5.6 sobre la Calidad de la información, de las Normas de control interno para el Sector Público.

⁴⁶ Directriz Nro. DGT-D-01-2021 "Lineamientos para realizar la planificación estratégica, táctica y operativa en la Dirección General de Tributación"

Rendición de cuentas parcial e imprecisa

- 3.10.** Las evaluaciones del desempeño de la alta dirección de la DGT⁴⁷ debe ser medible en función del cumplimiento de metas, con plazos previamente definidos para presentar la documentación que respalde su evaluación. Además de establecer acciones de mejora que fortalezcan sus capacidades y permitan su desarrollo integral, optimizando el desempeño de las labores que realizan.

¿Qué pasa si no se corrige?

- 3.11.** De mantenerse la rendición de cuentas parcial e imprecisa la DGT verá limitada su capacidad de toma de decisiones basadas en datos. Además, la poca confiabilidad en la información aumenta el riesgo de ineficiencias o irregularidades, y la débil evaluación de resultados generará que la Dirección no consiga capitalizar los aprendizajes. Además, de persistir los aspectos sobre las evaluaciones del desempeño en la alta dirección de la DGT se limita la identificación de áreas de mejora y acciones correctivas en su gestión afectando de forma negativa la toma de decisiones estratégicas.



⁴⁷ Según lo establecido en el art. 17 y el capítulo VII sobre la gestión del desempeño de la Ley Marco de Empleo Público (N° 10159).

Responsables

- Señor Mario Ramos Martínez, Dirección General de Tributación o a quien ocupe su lugar.
- Señora Maricel García Enríquez, Dirección de Gestión Integral Tributaria, o a quien en su lugar ocupe el cargo.

Disposiciones	Plazo
D1. Elaborar, oficializar e implementar el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual de la Dirección General de Tributación, además, definir la normativa que regule la elaboración del Plan de Mejora de Cumplimiento de la Dirección General de Tributación. Lo anterior en concordancia con las disposiciones legales y normativas, buenas prácticas y lo definido en la Directriz DGT-D-01-2021 <i>“Lineamientos para realizar la planificación estratégica, táctica y operativa en la Dirección General de Tributación”</i>. Ver párrafos 1.1 al 1.7.	a. A más tardar el 28 de noviembre de 2025, una certificación en donde conste que se elaboró y oficializó el Plan Estratégico y que se definió la normativa para la elaboración del Plan de Mejora de Cumplimiento. b. A más tardar el 30 de enero de 2026 un informe sobre la implementación del Plan Estratégico. c. A más tardar el 28 de noviembre de 2025, una certificación en donde conste de que se elaboró y oficializó el Plan Operativo Anual 2026. d. A más tardar el 30 de enero de 2026, una certificación en donde conste que se implementó el Plan Operativo Anual 2026.

Responsables

- Señor Mario Ramos Martínez, Dirección General de Tributación o a quien en su lugar ocupe el cargo.

Disposiciones	Plazo
D2. Revisar, actualizar, oficializar e implementar los cambios en la normativa vigente y el procedimiento de gestión de cobro administrativo de impuestos para corregir las incongruencias entre la estructura organizacional y funcional, de manera que la Dirección General de Tributación subsane los elementos identificados en los puntos 2.1 al 2.13 de este informe con apoyo de un respaldo normativo y un organigrama formal.	a. A más tardar el 30 de enero de 2026, una certificación en donde conste que se revisó, actualizó y oficializó la normativa, el procedimiento de gestión de cobro y se cuenta con el organigrama actualizado. b. A más tardar el 6 de abril de 2026 un informe sobre el resultado de su implementación de la normativa actualizada.

Responsables

- Señor Mario Ramos Martínez, Dirección General de Tributación o a quien en su lugar ocupe el cargo.
- Señor Ronald Solórzano Vega, Dirección de Recaudación o a quien en su lugar ocupe el cargo.

Disposiciones	Plazo
D3. Definir, priorizar, divulgar e implementar las acciones correctivas, plazos y responsables que aseguren el cumplimiento tanto del proceso de cobro administrativo realizado por las Administraciones Tributarias así como también de lo normado por esa Dirección General de Tributación y por el Archivo Nacional en materia de gestión documental, de manera que se subsanen al menos las situaciones determinadas en los párrafos 2.1 a 2.13 de este informe.	a. Para acreditar el cumplimiento de la disposición se deberá remitir a la Contraloría General: A más tardar el 30 de enero de 2026, una certificación donde conste que se definieron priorizaron y divulgaron las acciones correctivas sobre: 1. El cumplimiento del procedimiento de cobro administrativo. 2. La gestión documental del proceso de cobro administrativo. b. A más tardar el 30 de abril de 2026, un informe sobre la implementación de las acciones que aseguren el cumplimiento del proceso de cobro administrativo y lo normado por la Dirección General de Tributación y por el Archivo Nacional en materia de gestión documental.

Responsables

- Señor Mario Ramos Martínez, Dirección General de Tributación o a quien en su lugar ocupe el cargo.

Disposiciones	Plazo
D4. Aplicar el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) para que se identifiquen y gestionen los riesgos relevantes asociados al proceso de cobro administrativo para que esté conforme a la normativa aplicable, buenas prácticas y documentación emitida por esta Dirección General de Tributación al respecto, así como que permita fortalecer el proceso de planificación. Ver párrafos 1.4 y 2.5.	a. A más tardar el 27 de marzo de 2026, una certificación donde conste que se aplicó el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) sobre el proceso de cobro administrativo, para que esté conforme a la normativa aplicable, buenas prácticas y documentación emitida por la Dirección General de Tributación al respecto. b. A más tardar el 30 de abril de 2026 un plan de acción para contar con insumos actualizados que permitan fortalecer la prospectiva en la planificación de la Dirección General de de Tributación y contribuya en la identificación de riesgos asociados al proceso de cobro administrativo.

Responsables

- Señor Mario Ramos Martínez, Dirección General de Tributación o a quien ocupe su lugar.
- Señora Maricel García Enríquez, Dirección de Gestión Integral Tributaria o a quien ocupe su lugar.

Disposiciones	Plazo
D5. Elabore, oficialice e implemente un mecanismo de rendición de cuentas que asegure la evaluación de resultados oportunos, útiles y confiables, estableciendo responsables y plazos en el cumplimiento de metas para que esté conforme a la normativa aplicable, buenas prácticas y documentación emitida por esta Dirección General de Tributación al respecto. Ver párrafos 3.1 a 3.11.	a. A más tardar el 30 de enero de 2026 una certificación donde conste la elaboración y oficialización del mecanismo de rendición de cuentas. b. A más tardar el 30 de abril de 2026, un informe sobre la implementación del mecanismo solicitado.

Marco General de la auditoría

Fundamentación

La CGR realizó una auditoría de carácter especial en el Ministerio de Hacienda sobre la gestión del cobro administrativo de impuestos administrados en la DGT. Este tipo de auditoría tiene el propósito de determinar si las instituciones públicas actúan conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables, así como a los principios de buena administración. Esta auditoría se efectuó con fundamento en las competencias conferidas a la CGR en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, y los numerales 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica n.º 7428, en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa.

Validación de términos

Los términos de auditoría fueron comunicados al Ministerio de Hacienda mediante oficio Nro. DFOE-FIP-0221(09703)-2025, del 20 de mayo de 2025. Se formalizaron los siguientes términos que consideran las observaciones de los ministerios:

- **Objetivo:** Determinar si el cobro administrativo de los impuestos administrados por la Dirección General de Tributación cumple con el marco normativo y técnico aplicable.
- **Alcance:** El período para el análisis comprende desde el 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024, ampliándose cuando se considere necesario.
- **Fuentes de criterios:** Los criterios de auditoría se fundamentan principalmente en las siguientes fuentes:

Normativa	Artículos relevantes
Constitución Política	11
Decreto Ejecutivo N°35688 “Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección General de Tributación Directa del 27 de noviembre de 2009 y sus reformas”	4, 6, 7, 9, 32, 36, 60, 64, 67.
Ley n.º. 4755. Código de Normas y Procedimientos Tributarios (Código Tributario) versión 21 del 06/05/2024.	18, 74, 76, 79, 80, 80 bis, 81, 83, 92, 103, 116, 130, 137,150,
Procedimiento MH-DGT-PRO08-PCD-001 “Gestión de cobro administrativo de los impuestos administrados por la Dirección General de Tributación” de septiembre de 2021	Actividades 5.1.1 a 5.1.30
Ley General de Control Interno, n.º 8292	12,13, 14, 15, 16, 17, 18
Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).	4.5.2, 4.5.5
Normas de control interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE	5.6, 6.3.2
Decreto Ejecutivo n°40554-C “Reglamento a la Ley del sistema Nacional de Archivos” de 29 de junio de 2017.	32, 33, 40, 41, 42.
Directriz n°022 del 23/06/2023 “Marco regulatorio en materia de integridad”	6, 7, 8
Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público N° 43952 -PLAN	30
Archivo Nacional: Norma Técnica Nacional - 001 Lineamientos Para La Conformación De Expedientes Administrativos.	Secciones 4.4 y 5.

Marco General de la auditoría

Metodología

La auditoría se realizó conforme a las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR, el Procedimiento de Auditoría vigente, establecido por la DFOE, que está basado en la ISSAI 100: Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público y la ISSAI 400: Principios de la Auditoría de Cumplimiento de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Para la recolección de información, se emplearon diversas técnicas: entrevistas con personas funcionarias; análisis de respuestas a consultas escritas dirigidas a las instituciones; visitas de campo a Administraciones Tributarias de: San José Este, San José Oeste, Dirección de Grandes Contribuyentes Nacionales, Heredia, Puntarenas; y sesiones de trabajo para revisar los resultados obtenidos durante la auditoría.

Comunicación preliminar

El 18 de julio de 2025 se realizó la comunicación preliminar de resultados, conclusiones y disposiciones de la auditoría, con la participación de personas representantes del Ministerio de Hacienda. El borrador del informe fue remitido el 14 de julio de 2025, recibiendo observaciones el 22 de julio de 2025. Estas observaciones, tras ser valoradas, se atendieron en el informe final.

Cumplimiento de disposiciones

De conformidad con los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República n.º 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno n.º 8292, las disposiciones contenidas en este informe son de acatamiento obligatorio y deberán cumplirse dentro del plazo establecido, siendo su incumplimiento injustificado causal de responsabilidad. Para su observancia, se deberán aplicar los Lineamientos Generales para el Cumplimiento de las Disposiciones y Recomendaciones de la CGR, Resolución [R-DC-144-2015](#). La CGR se reserva el derecho de verificar la implementación efectiva de estas disposiciones y de valorar las responsabilidades correspondientes en caso de incumplimiento.

Equipo auditor

Esta auditoría fue realizada por un equipo multidisciplinario del Área de Fiscalización para el Desarrollo de las Finanzas Públicas de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, dirigida por Julissa Sáenz Leiva.

CGR | Firmado digitalmente
Valide las firmas digitales