



**AUDITORÍA INTERNA**

**Estado de las Carteras de Crédito (Morosidad)**

**08 de Setiembre de 2021**

**Estudio AF-006-2021**

**INDICE DE CONTENIDO**

<b>I.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
A.	Origen del Estudio .....	5
B.	Objetivo General .....	5
C.	Objetivos Específicos .....	5
D.	Alcance .....	5
E.	Normativa .....	5
F.	Metodología .....	6
G.	Implementación de recomendaciones (Ley General de Control Interno, artículo no. 36) .....	6
H.	Limitaciones .....	6
I.	Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría .....	6
<b>III.</b>	<b>RESULTADO</b> .....	<b>7</b>
	Oportunidad de mejora N. ° 1: Indicadores de morosidad Plan Operativo Institucional (POI) .....	7
	Oportunidad de mejora N. ° 2: Metodología para establecer la meta de disminución de Morosidad .....	9
	Oportunidad de mejora N. ° 3: Antigüedad de saldos cartera de crédito del INVU y SAP .....	11
	Oportunidad de mejora N. ° 4: Estadísticas de la morosidad en la cartera de crédito INVU-SAP .....	14
	Oportunidad de mejora N. ° 5: Plan de trabajo del área de cobro administrativo - judicial .....	15
	Oportunidad de mejora N. ° 6: Oportunidad en la aplicación de los pagos que realizan los clientes .....	16
	Oportunidad de mejora N. ° 7: Efectos de la no aplicación oportuna de los pagos de los clientes .....	17
	Oportunidad de mejora N. ° 8: Duplicidad de depósitos en las cuentas de los clientes .....	20
	Oportunidad de mejora N. ° 9: Gestión de cobro depósitos duplicados .....	21
<b>IV.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>25</b>
<b>V.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>27</b>

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de Auditoría tuvo como propósito analizar el estado de las carteras de crédito (INVU-SAP), para el período comprendido para los años 2019, 2020 y los meses de enero a julio de 2021, ampliándose en los casos en los que se consideró necesario; respecto al cumplimiento de la normativa externa e interna que rige esta materia, con la finalidad de generar oportunidades de mejora que coadyuven a su fortalecimiento como componente del Sistema de Control Interno.

En documento anexo se expone en detalle, el resultado de la revisión llevada a cabo.

Entre los aspectos relevantes que afectan el cumplimiento de los objetivos de Control Interno (*Artículo No.8 de la Ley General de Control Interno*), se tiene:

### a. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.

- i. En el POI 2020 y 2021 la meta establecida para disminuir la cartera de morosidad fue de un 2%, observándose diferencia entre lo establecido en el indicador (disminuir un 2% en el II trimestre y otro 2% para el IV trimestre), siendo la meta total de un 4%; de igual manera se observa diferencia en la base de cálculo del indicador con respecto a la aplicada por la administración activa.

### b. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.

- i. Se observaron 102 operaciones por un total de ¢296,17 millones de colones que se encuentran próximos a cumplir los 10 años de antigüedad, las cuales fueron enviadas al Call Center con la finalidad de evidenciar las gestiones de cobro tanto administrativo como judicial.
- ii. De una muestra de 15 expedientes de operaciones crediticias, la administración suministró 4, los 11 restantes indican “no fueron ubicados”.
- iii. La aplicación de las planillas empresariales de enero a abril de 2021 de la Municipalidad de San José se aplican en un promedio de 45,5 días hábiles, siendo enero la que presenta el mayor atraso con 65 días hábiles, dicho atraso puede eventualmente afectar de manera directa a los clientes, lo anterior se debe a que el sistema genera de manera automática los intereses moratorios, mismos que no son atribuibles al cliente.
- iv. La aplicación del lote 423 provocó la duplicidad de 534 depósitos para un total de ¢35,0 millones de colones; sobre el particular la administración activa ha realizado gestiones para el proceso de recuperación de los montos duplicados.

### c. Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

- i. El área de cobro administrativo - judicial cuenta con metas, objetivos, responsables entre otros aspectos para mejorar el proceso de recaudación y a su vez disminuir la alta morosidad, no obstante, dichos o esfuerzos no se encuentran consolidados en un documento formal. Situación similar en cuanto a la metodología para establecer la meta ya que no se cuenta con un documento aprobado por las instancias respectiva.
- ii. Al 9 de agosto de 2021, se observan 747 operaciones de crédito que superan los 10 años de antigüedad a partir de la fecha de vencimiento para un total de ¢744,07 millones de colones (250 operaciones que superan los 20 años de antigüedad por ¢141,36 millones de colones y 497 operaciones por ¢602,71 millones de colones en un rango igual a los 10 años y menor a 20 años).
- iii. En cuanto a la aplicación de las planillas empresariales no se observó documento alguno en el cual se establezca el plazo de días hábiles con los que cuenta la persona funcionaria para realizar la aplicación de las planillas.

---

Con fundamento en lo antes descrito y con el propósito de fortalecer el control interno, se formulan las oportunidades de mejora, a las personas funcionarias correspondientes; para que se establezcan las acciones necesarias para solventar oportuna y con eficacia las situaciones descritas anteriormente, de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Control Interno No. 8292.

## II. INTRODUCCIÓN

### A. Origen del Estudio

- 2.1 La Auditoría Interna realiza el presente estudio a fin de Evaluar la eficiencia y eficacia de las carteras de Crédito del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo y del Sistema de Ahorro y Préstamos, con fundamento en el Plan Anual de Trabajo del año 2021, conocido por los miembros de la Junta Directiva en las Sesiones Nos. 6418 y 6433 del día 05 de diciembre de 2020 y del 12 de marzo de 2021, respectivamente.

### B. Objetivo General

- 2.2 Analizar el estado de las carteras de crédito (INVU-SAP) y los bienes inmuebles que se encuentran en cobro judicial.

### C. Objetivos Específicos

- 2.3 Indagar sobre la cantidad de bienes inmuebles adjudicados por el INVU, producto del cobro judicial que se realiza, y la gestión de control y venta que se tiene proyectada.
- 2.4 Indagar sobre los niveles de cumplimiento y responsabilidad en la morosidad de la cartera de crédito del INVU (INVU-SAP), además de las proyecciones de recuperación, incluyendo readecuaciones de pagos.
- 2.5 Valorar la oportunidad en la actualización de la cartera de crédito, según los pagos que realizan los clientes a partir de los métodos con los que cuenta el INVU (planillas empresariales, depósitos bancarios, etc.)
- 2.6 Verificar en una selección de expedientes de crédito la oportunidad en las aplicaciones de los pagos realizados por los clientes.

### D. Alcance

- 2.7 El alcance del estudio comprende la revisión de aspectos de control interno y del cumplimiento de la normativa interna y externa relacionada con la Morosidad de la Cartera de Crédito, para los años 2019, 2020 y los meses de enero a julio 2021, ampliándose en aquellos casos en los que se consideró pertinente.

### E. Normativa

- 2.8 La principal normativa observada en este estudio fue la siguiente:
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, No 1788.
  - Ley General de Control Interno, No. 8292.
  - Ley de Cobro Judicial No. 8624
  - Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del BANHVI (Banco Hipotecario de la Vivienda) y su Reglamento, No. 7052
  - Código Civil
  - Código de Comercio
  - Acuerdo SUGEF 1-05 Reglamento para la calificación de deudores
  - Reglamento para la venta de lotes e inmuebles recuperados del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, (*publicado en La Gaceta N° 239 del 29 de setiembre del 2020*).
  - EGF-14 Instructivo para arreglos de pago administrativo y extrajudicial del INVU
  - EGF-15 Instructivo para el cobro de operaciones morosas mediante la designación de abogados externos
  - PGF-03 Gestión de cobros V.02 (08-04-2019)
  - PBI-01 Gestión de bienes inmuebles
  - Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).

- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.
- Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.

## F. Metodología

- 2.9 El presente estudio fue realizado de acuerdo con las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República y demás normativa atinente.

Además, la metodología utilizada para el desarrollo de la revisión se enfocó en la aplicación de técnicas y prácticas de auditoría normalmente aceptadas, tales como aplicación de entrevistas, verificaciones de documentos y al análisis de la normativa legal y técnica aplicable.

## G. Implementación de recomendaciones (Ley General de Control Interno, artículo no. 36)

- 2.10 Este artículo establece el plazo de 10 días hábiles, para que se ordene la implantación de las recomendaciones otorgadas. Si discrepa de éstas, en el transcurso de dicho plazo se debe elevar el informe a la Junta Directiva General, con copia a esta Auditoría, exponiendo por escrito las razones por las cuales objetan las recomendaciones del informe y proponiendo soluciones alternas para los hallazgos detectados.

## H. Limitaciones

- 2.11 En el desarrollo del presente informe no se presentaron limitaciones.

## I. Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría

- 2.12 Para la comunicación de las oportunidades de mejora y las recomendaciones que contiene el presente informe, se llevaron a cabo diferentes Conferencias de Resultados, con la administración activa, obteniéndose los siguientes resultados:

- a. El viernes 03 de setiembre del 2021, esta Auditoría Interna, se reunió de forma virtual, a través de la plataforma Teams, con los siguientes funcionarios: señor Wilman Carpio G., Encargado de la Unidad de Finanzas y el señor Luis Mora G., funcionario de la Unidad de Finanzas-Área de Cobros., con la finalidad de comentar sobre las oportunidades de mejora Nos. 1,3,5,6 y 7 y sus respectivas recomendaciones que indican lo siguiente:

Oportunidad de mejora No. 1: Indicadores de morosidad Plan Operativo Institucional (POI).  
Oportunidad de mejora No. 3: Antigüedad de saldos cartera de crédito del INVU y SAP.  
Oportunidad de mejora No. 5: Plan de trabajo del área de cobro administrativo – judicial.  
Oportunidad de mejora No. 6: Oportunidad en la aplicación de los pagos que realizan los clientes  
Oportunidad de mejora No. 7: Efectos de la no aplicación oportuna de los pagos de los clientes

Una vez realizados los comentarios, el señor Wilman Carpio G., manifestó estar de acuerdo con lo indicado en las Oportunidades de Mejora y las recomendaciones, e indicó que las recomendaciones serán atendidas por el señor Mora G.

- b. El lunes 07 de setiembre del 2021, esta Auditoría Interna, se reunió de forma virtual, a través de la plataforma Teams, con el señor Percy Ávila Picado, Jefe del Departamento Administrativo Financiero, con la finalidad de comentar sobre las oportunidades de mejora Nos. 2 y 4 y sus respectivas recomendaciones que indican lo siguiente:

Oportunidad de mejora No.2: Metodología para establecer la meta de disminución de Morosidad  
Oportunidad de mejora No.4: Estadísticas de la morosidad en la cartera de crédito INVU-SAP

Al respecto el señor Percy Ávila Picado, manifestó estar de acuerdo con lo indicado en las Oportunidades de Mejora y las recomendaciones.

- c. El miércoles 08 de setiembre del 2021, esta Auditoría Interna, se reunió de forma virtual, a través de la plataforma Teams, con el señor Fabián Mora Chaverri, Subgerente General, con la finalidad de comentar sobre las oportunidades de mejora Nos. 8 y 9 y sus respectivas recomendaciones que indican lo siguiente:

Oportunidad de mejora No.8: Duplicidad de depósitos en las cuentas de los clientes.

Oportunidad de mejora No.9: Gestión de cobro depósitos duplicados.

Al respecto el señor Fabián Mora Chaverri, manifestó estar de acuerdo con lo indicado en las Oportunidades de Mejora y las recomendaciones.

### III. RESULTADO

- 3.1** La cartera de crédito y de ahorros del INVU y SAP, constituye el activo y pasivo de más importancia relativa del Balance de Situación de la Institución. Por lo que la recuperación oportuna de las cuotas de los préstamos y de los abonos a los ahorros, son objetivos estratégicos incluidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 3.2** Por consiguiente, en medida en que se presente morosidad en las carteras, los flujos de efectivo y los resultados financieros se ven afectados, en vista de que los dineros, no cobrados oportunamente, no pueden ser invertidos, y utilizados en proyectos de vivienda entre otros. Además, entre más alta sea la morosidad, más alto es el gasto que se registra para la “Estimación de Incobrables” y menor es la utilidad del período.
- 3.3** Del estudio efectuado se observaron aspectos que presentan un resultado satisfactorio entre los que podemos citar:
- a. El auxiliar de bienes inmuebles: se constató que el área de cobro administrativo –judicial y la Unidad Fondos de Inversión Bienes Inmuebles (UFIBI en adelante) cuentan con un auxiliar que muestra los bienes adjudicados producto de las gestiones de cobros judicial efectuadas.
  - b. Divulgación de canales de recaudación: la Unidad de Finanzas en coordinación con la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa mantienen informada a la ciudadanía, sobre los diferentes canales de recaudación con los que cuenta el INVU, para que los clientes realicen el pago de las cuotas de los préstamos y la cuota de ahorro.
  - c. El área de cobro administrativo – judicial y la Unidad de Finanzas han brindado seguimiento a las recomendaciones emitidas por parte de esta Auditoría, relacionadas al estudio ejecutado.
- 3.4** A su vez, el presente estudio, permitió determinar una serie de elementos que cuentan con oportunidades de mejora, en cuanto al control interno institucional. En los apartes siguientes se detallan dichos elementos.

#### **Oportunidad de mejora N. ° 1: Indicadores de morosidad Plan Operativo Institucional (POI)**

- 3.5** La administración activa tiene establecido en el Plan Operativo Institucional (en adelante POI) 2020 y 2021, una meta de disminución del 2% de la cartera morosa que se encuentra en un rango de vencimiento de más de 60 días; distribuido de la siguiente manera, 2% en el segundo trimestre y 2% en el cuarto trimestre, según se muestra en el siguiente cuadro:

**Plan Operativo Institucional 2020 y 2021**  
**Disminución de la cartera de morosa de más de 60 días**  
**Meta: 2%**

Indicador	Meta	Programación Cronograma por Trimestre				Actividades	Responsable
		I	II	III	IV		
Porcentaje de disminución promedio de la cartera morosa de más de 60 días	2%		2%		2%	1. Asignar la cartera de crédito por rangos. 2. Analizar las operaciones morosas. 3. Gestionar actividades de recuperación.	Dirección Administrativa Financiera

Fuente: información obtenida de los POI 2020 y 2021.

- 3.6** La administración activa en el informe de evaluación del Plan Operativo Institucional – Presupuesto a diciembre 2020, señaló en el apartado II. *Análisis del cumplimiento de las metas programadas por indicador*, lo siguiente:

*“Indicador N°4 Porcentaje de disminución promedio de la cartera morosa de más de 60 días.*

*La meta anual era disminuir en promedio un 2% la cartera morosa, con respecto a diciembre del año 2019 y se programó un 2% en el segundo y cuarto trimestre.*

*A diciembre la cartera total del INVU presenta una disminución de 1,54% con respecto a diciembre 2019, como resultado de la gestión y a pesar del proceso sufrido por el país, del cual la Institución no está ausente de consecuencias debido al COVID-19.*

*Lo anterior conforme con el oficio DAF-UF-001-2021, de fecha 12 de enero 2021, que contiene el Informe de Morosidad, al 31 de diciembre 2020.” (El subrayado no pertenece al original).*

- 3.7** En vista de lo anterior, esta Auditoría Interna procedió a realizar el cálculo del indicador al cierre de diciembre de 2020, de acuerdo con lo establecido en el POI (una disminución del 2% para el II Trimestre y otro 2% al IV Trimestre tomando como base la cartera morosa de más de 60 días), el siguiente cuadro muestra el resultado obtenido:

**Cuadro No. 1**  
**Cartera de Crédito Total**  
**a diciembre 2019 - 2020 y al 31 de julio de 2021**  
**Unidad Monetaria: Millones de colones**

Estado de la Cartera	Período comprendido					
	Diciembre 2019	Distribución	Diciembre 2020	Distribución	jul-21	Distribución
Vigente	21 720,69	27,67%	27 275,93	34,24%	30 877,78	39,73%
Vencido 1-30	21 615,16	27,54%	19 675,73	24,70%	20 357,84	26,19%
Vencido 31-60	10 665,54	13,59%	8 164,54	10,25%	7 422,04	9,55%
Vencido 61-90	5 178,18	6,60%	4 781,49	6,00%	4 398,51	5,66%
Vencido 91-180	6 257,35	7,97%	6 184,11	7,76%	5 020,37	6,46%
Más de 180 días (Suspense)	9 253,22	11,79%	7 494,27	9,41%	5 165,68	6,65%
COBRO JUDICIAL	3 798,76	4,84%	6 090,73	7,65%	4 485,70	5,77%
Total de recursos	78 488,91	100,00%	79 666,79	100,00%	77 727,91	100,00%
Morosidad a más de 90 días	19 309,33	24,60%	19 769,10	24,81%	14 671,74	18,88%
No incluye cobro judicial	15 510,57	19,76%	13 678,37	17,17%	10 186,04	13,10%
De más de 60 días	24 487,52	31,20%	24 550,59	30,82%	19 070,25	24,53%
<b>Decrecimiento en morosidad</b>				<b>-0,38%</b>		<b>-6,28%</b>
No incluye cobro judicial	20 688,76	26,36%	18 459,86	23,17%	14 584,55	18,76%
<b>Decrecimiento en morosidad</b>				<b>-3,19%</b>		<b>-4,41%</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Sistema Abank´s*

- 3.8** Del cuadro anterior, se puede observar que al comparar el año 2020 con el año 2019, la morosidad a más de 60 días decreció en un 0,38% (incluye cobro judicial) y un decrecimiento de 3,19% (no incluye cobro judicial), incumpliendo con lo establecido en el POI 2020 (una disminución total del 4% en la morosidad de más de 60 días).

Aunado a lo anterior, al cierre de julio de 2021 se observa una disminución del 6,28% (incluye cobro judicial) y un decrecimiento del 4,41% (no incluye cobro judicial) con respecto a diciembre de 2020.

- 3.9 Ahora bien, la administración activa presenta un indicador con base a la cartera morosa a más de 90 días, no obstante, en el POI se establece que el indicador se debe de medir con base a la cartera morosa a más de 60 días, en vista de lo anterior, se le consultó al Encargado de la Unidad de Finanzas lo siguiente:

*“... de acuerdo a lo señalado existe alguna razón por la cual la información presentada a las personas integrantes de la Junta Directiva no es con base a los 60 días de acuerdo a lo establecido en el indicador.”*

- 3.10 Al respectó nos señala:

*“Este tema de los 60 días, lo comentaré con Marta Martínez, ya que Existe un Acuerdo de Junta Directiva en el cual y para todos los informes de morosidad confeccionados y entregados a Junta, se debe presentar la morosidad a más de 90 días. Ese detalle de que el indicador mida morosidad de 60 días, me parece muy interesante, puesto que a pesar de que ambos datos han ido a la Gerencia y a la Junta, había pasado inadvertido. Veremos cómo lo corregimos.”*

- 3.11 Lo indicado en los apartados anteriores, difieren con el informe de la morosidad de la cartera total de crédito que la administración activa presenta a la Junta Directiva cada bimestre.

#### **Oportunidad de mejora N.º 2: Metodología para establecer la meta de disminución de Morosidad**

- 3.12 Como se indicó, en la oportunidad de mejora anterior la Administración Activa tiene como meta en el POI 2020 y 2021 la disminución en la cartera morosa a más de 60 días, distribuido en un 2% para el segundo trimestre y otro 2% para el cuarto trimestre (ambos trimestres correspondientes al 2021).

- 3.13 En vista de lo indicado, se le consultó al Encargado de la Unidad de Finanzas lo siguiente: *“... existe alguna metodología para establecer la meta de disminución de la cartera de crédito a más de 60 días en un 2%, en caso de contarse con dicha metodología favor suministrarla.”*

- 3.14 Sobre el particular el encargado señala:

*“Desde que se presentan informes a la Administración Superior, hemos ido depurando los indicadores y por ende la metodología usada para este en especial, debo indicarte que es bastante difícil, ahora voy a agregar un cuadro de los últimos años y el comportamiento desafía la estadística descriptiva y es un verdadero reto para utilizar la estadística diferencial, sin embargo, voy a realizar una breve explicación del porqué se tomó este dato como expectativa para este año 2021.*

*Antes debo indicar que el año pasado fue un desafío para la Institución y el país y por supuesto nos encamino a tomar decisiones sobre este indicador para el 2021. Como podrá comprobarse en el informe de cierre del año pasado y como se escribió en este, la constante toma de decisiones administrativas y financieras, permitieron que prácticamente el incremento en la morosidad fuera leve y casi un gesto numérico que evitamos analizar y que obviaremos para explicar el 4% de este año.*

*Es importante también decir, que el año anterior, nos movimos bajo una meta enfocada en la disminución, somos conocedores que cuando se plantearon los objetivos en el 2019, era muy difícil pensar en que las cifras, operaciones y transacciones comerciales de la Institución y de los clientes, se verían afectados por la pandemia que ya hoy conocemos y que además es expresada en términos económicos como una de las más dañinas de la historia del país y del mundo entero.*

*Antes del 2020 y gracias a la aplicación de diversas medidas y mejoras en el Área de Cobros, ya era fácil observar una tendencia positiva y exitosa en la disminución de los impagos y por ende de la morosidad de la cartera institucional.*

*Consistente con este pensamiento y actuar, la morosidad total de cierre del año 2020 fue de 24,81%. La disminución porcentual calculada con respecto al año 2018 fue de 11,6%. Si tomamos ese 24,81% y lo multiplicamos por 11,6%, obtendremos un resultado de 2,88% proyectado para este periodo.*

*Conscientes de la necesidad de bajar la morosidad y contando con nuevas herramientas que aportan un beneficio adicional a la gestión cobradora, a saber, la implementación del Call Center y la experiencia en el uso del sistema y una gestión cobradora judicial muy fuerte, decidimos siendo este 2,88% inferior a la meta planteada para el 2020, sostener el 4% y dirigirnos a su cumplimiento.”*

**3.15** Tal y como se observa en el párrafo anterior, el INVU cuenta con una metodología, que le permite establecer las metas para disminuir la morosidad de la cartera de crédito y ahorro INVU y SAP y los resultados de esa metodología se encuentran plasmados en los informes sobre indicadores de morosidad que son conocidos de forma bimensual por la Junta Directiva, no obstante, la citada metodología no se encuentra incorporada en un documento formal (procedimientos, manuales, u otros documentos de control).

**3.16** Las sanas prácticas nos señalan que las entidades deben contar con políticas, metodologías, estrategia de riesgo de crédito entre otros aprobados por las instancias respectivas, lo cual le permite a la administración activa el desarrollo de los procedimientos para identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito.

**3.17** Por su parte la Ley de Control Interno en su artículo 15 – Actividades de control establece:

*“Artículo 15. -**Actividades de control.** Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:*

*a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.*

*b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:*

*i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.*

*ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.*

*iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.*

*iv. (...) (Lo subrayado no pertenece al original)*

**3.18** El no contar con una metodología debidamente establecida y aprobada, afecta el control interno en cuanto a que la administración activa debe ser vigilante, documentar, mantener actualizados y divulgar internamente las políticas, las normas, procedimientos entre otros, que contribuyen al mejorar el control interno.

**Oportunidad de mejora N.º 3: Antigüedad de saldos cartera de crédito del INVU y SAP**

**3.19** El 09 de agosto de 2021, esta Auditoría Interna generó un archivo con las operaciones de crédito que se encuentran en el rango de más de 181 días de atraso, para las carteras de crédito del INVU y SAP, de la información obtenida, se observaron operaciones que superan el rango de más de 10 años de antigüedad. El siguiente cuadro muestra un detalle de la antigüedad de las operaciones:

**Cuadro No. 2**  
**Resumen de operaciones con más de 181 días de atraso**  
**Cartera de Crédito y Ahorro del INVU y SAP**  
**al 9 de agosto de 2021**

Rangos de antigüedad	Cantidad de operaciones	Monto colones
De 181 días a 8 años	1 570	¢10 078 270 185,07
Más de 9 años y menor a 10 años	102	296 171 097,91
Más de 10 años y menor a 20 años	497	602 714 720,91
Más de 20 años	250	141 362 773,81
<b>Totales</b>	<b>2 419</b>	<b>11 118 518 777,70</b>
<b>Menos</b>		
Operaciones en cobro judicial al 31 de julio de 2021	1086	-6 237 665 630,66
<b>Total de operaciones con más de 181 días de atraso</b>		<b>¢4 880 853 147,04</b>

<b>Carteras de Crédito y Ahorro INVU - SAP al 31-07-2021</b>	
INVU	12 072 316 476,18
SAP	67 407 558 223,83
<b>Total</b>	<b>79 479 874 700,01</b>
<b>Porcentaje de representación de operaciones con más de 181 días de atraso</b>	<b>6,14% de la Cartera Total</b>

Fuente: elaboración propia datos obtenidos del sistema Abank's reporte BPR6125.

**3.20** Del cuadro anterior, se puede observar: la existencia de 497 operaciones por un total de ¢602,71 millones de colones las cuales se encuentran en un rango igual o superior a los 10 años y menor a 20 años, adicionalmente se muestran 250 operaciones que superan los 20 años de antigüedad por la suma ¢141,36 millones de colones. De lo anterior se puede indicar que 747 operaciones por un monto ¢744,07 millones se encuentran en el rango de los 10 años a más de 20 años de antigüedad.

Otro dato que se desprende del Cuadro No. 2 y que es relevante indicar, es que el **6.14%** de la cartera de crédito institucional (INVU-SAP), por un monto de **¢4 880 853 147,04**, se ubica en el rango de más de 181 días.

Adicional a lo indicado se puede observar que de las 2419 operaciones que se encuentran en un rango superior a los 181 días de atraso, hay 1086 que se encuentran en cobro judicial.

**3.21** Sobre el particular el Encargado de la Unidad de Finanzas indicó:

*"...actualmente se toman acciones por cada línea de financiamiento y cada operación, entre ellas Desaf, credibono, otros prestamos, entre otros. Debe considerarse que en algunos casos el saldo de estos créditos son inferiores al costo de los honorarios de los abogados al presentar la demanda. Parte del procedimiento es hacer un análisis de costo beneficio del procedimiento judicial."*

*Los abogados externos año a año realizan una renovación de los intereses, con la finalidad de interrumpir la prescripción.*

*El Área de Cobros está depurando una línea para presentarlo a la Junta Directiva, Gerencia General para ver que se puede realizar, ya que sale más caro por toda la operatividad que con lleva, se está trabajando en este tema.*

*En su oportunidad se realizó la consulta a la Asesoría Legal e indicaron que se debe realizar el proceso de cobro respectivo.” (El subrayado no pertenece al origina)*

- 3.22** Además, se observan 102 operaciones por un total de ¢296,1 millones de colones que se encuentran próximos a cumplir los 10 años de antigüedad. Por lo que se consultó al Coordinador de Cobros qué acciones han tomado; al respecto señaló: “... las operaciones que se encuentren próxima a cumplir con los 10 años de antigüedad fueron enviadas al call center para que realicen las acciones correspondientes...”
- 3.23** En vista de lo anterior, y con la finalidad de observar las gestiones efectuadas, se solicitaron 15 expedientes de operaciones de crédito, de los cuales la administración señaló: “... 11 expedientes no son ubicados...”, suministrando únicamente 4 expedientes, de los cuales se puede indicar:
- Los 4 expedientes se encuentran asignados a abogados.
  - Un caso se encuentra en el proceso de cancelación de parte del cliente.
  - Un caso, en proceso de notificación al cliente.
  - En dos casos se está solicitando información del estado en los juzgados.
- 3.24** En cuanto a los 11 expedientes no localizados, se le consultó al Coordinador de Cobro Administrativo-Judicial: “... si, ya fueron ubicados o localizados, que gestiones se han realizado”; al respecto mediante correo electrónico indicó: “No ha sido posible ubicarlos razón por la cual se elaborará un nuevo expediente de cada caso y se harán las recomendaciones respectivas a la administración.”
- 3.25** Es importante indicar que la no ubicación de los expedientes afecta e incrementa el riesgo de errores que generen nulidades, caducidad y prescripciones, con sus respectivas consecuencias económicas. Adicionalmente, el no contar con un documento formal que establezca la información mínima que deben de contener los expedientes en cobro judicial genera falta de trazabilidad de la información para la toma de decisiones.

Aunado a lo anterior, esta Auditoría Interna, mediante oficio AI-065-2021 de fecha 06 de agosto 2021, le comunicó al Encargado de la Unidad de Finanzas la situación de los 11 expedientes, en los siguientes términos:

*“(...) De acuerdo a lo indicado y como parte de las pruebas de auditoría, se realizó una selección de 15 expedientes de crédito, de operaciones que se ubican en el rango de los 180 días de antigüedad, los cuales fueron solicitadas, al Coordinador de Cobros. Al respecto se obtuvo como resultado que 11 de los 15 expedientes solicitados, no fueron ubicados, por lo que se le consultó sobre la ubicación de dichos expedientes y mediante correo electrónico indicó que:*

*“No ha sido posible ubicarlos razón por la cual se elaborará un nuevo expediente de cada caso y se harán las recomendaciones respectivas a la administración.”*

*Por lo anterior y de previo a la oficialización del informe final de Auditoría, le comunicamos sobre la situación presentada para que se tomen las acciones y actividades de control que correspondan, con los expedientes que presentan la situación de “no ubicados”, adicionalmente, agradecemos mantener informada a esta Auditoría sobre las gestiones que se realicen.”*

- 3.26** En cuanto a las eventuales causas o razones de la existencia de operaciones que superan los 10 años de antigüedad a partir de la fecha de finalización de la operación, el Coordinador de Cobro Administrativo-Judicial señaló:

*“... puede tener su explicación en cuentas del extinto programa de compensación de los años 90 y principios del 2000. Este era un programa de ayuda social tanto para deudores del INVU como de otras instituciones. Por el desorden de cómo se llevó dicho programa por parte de la Comisión, fue cerrado y se abrió la Comisión Liquidadora. La última gestión de cobro a la Comisión Liquidadora la realizó la Gerencia. Se va a pedir información a esa superioridad.*

*La intención de esta área es recabar información para proponer a Gerencia el posible camino a seguir.”*

**3.27** Al respecto el Código Civil en su artículo N° 471 párrafo segundo señala:

*“Artículo 471.-Las inscripciones en el Registro Público solo se extinguen, en cuanto a terceros, por la cancelación o la inscripción de la transmisión del dominio o derecho real inscrito, a favor de otra persona.*

*Las hipotecas inscritas, comunes o de cédulas, que aparezcan vencidas por más de diez años sin que el Registro manifieste circunstancias que impliquen gestión cobratoria, reconocimiento del crédito u otra interrupción de la prescripción, no surtirán efectos en perjuicio de terceros después de ese plazo. El registrador, al inscribir nuevos títulos relativos a la finca, hará caso omiso de tales gravámenes y los cancelará.” (Lo subrayado no consta en el original).*

**3.28** Por su parte el Código de Comercio de Costa Rica en el artículo 968, establece:

*“Las acciones que se deriven de actos y contratos comerciales, prescriben con arreglo a las disposiciones de este capítulo. La prescripción se opera por el no ejercicio del derecho respectivo dentro del plazo legalmente indicado.*

*(Nota de Sinalevi: Mediante el artículo único de la ley N° 3416 del 3 de octubre de 1964; se interpretó este numeral en el sentido de que “...la prescripción de las acciones que se deriven de actos y contratos mercantiles, se regirá por las disposiciones del capítulo a que ese artículo se refiere, salvo en cuanto a las hipotecas comunes o de cédulas, que continuarán rigiéndose por la prescripción de diez años.”) (Lo subrayado no consta en el original).*

**3.29** A su vez, la Ley General de Control Interno N°8292 en su artículo 8°-Concepto de sistema de control interno, establece:

*“Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Lo subrayado no consta en el original).*

**3.30** El apartado 4.4 “Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información” de las Normas de Control Interno para el Sector Público indica:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento del SCI y sobre el desempeño institucional, así como que esa información se comunique con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.” (El subrayado no pertenece al original).*

**Oportunidad de mejora N.º 4: Estadísticas de la morosidad en la cartera de crédito INVU-SAP**

**3.31** Esta Auditoría Interna realizó los cálculos de la morosidad<sup>1</sup> de la cartera de crédito (INVU-SAP) al cierre de diciembre de los años 2019, 2020 y al 31 de julio de 2021, veamos:

**Cuadro No. 3**  
**Cartera de Crédito Total**  
**a diciembre 2019 - 2020 y al 31 de julio de 2021**  
**Unidad Monetaria: Millones de colones**

Estado de la Cartera	Período comprendido					
	Diciembre 2019	Distribución	Diciembre 2020	Distribución	Jul-21	Distribución
Vigente	21 720,69	27,67%	27 275,93	34,24%	30 877,78	38,85%
Vencido 1-30	21 615,16	27,54%	19 675,73	24,70%	20 357,84	25,61%
Vencido 31-60	10 665,54	13,59%	8 164,54	10,25%	7 422,04	9,34%
Vencido 61-90	5 178,18	6,60%	4 781,49	6,00%	4 398,51	5,53%
Vencido 91-180	6 257,35	7,97%	6 184,11	7,76%	5 020,37	6,32%
Más de 180 días (Suspense)	9 253,22	11,79%	7 494,27	9,41%	5 165,68	6,50%
COBRO JUDICIAL	3 798,76	4,84%	6 090,73	7,65%	6 237,67	7,85%
Total de recursos	78 488,91	100,00%	79 666,79	100,00%	79 479,87	100,00%

  

Morosidad a más de 90 días	19 309,33	24,60%	19 769,10	24,81%	16 423,71	20,66%
No incluye cobro judicial	15 510,57	19,76%	13 678,37	17,17%	10 186,04	12,82%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Sistema Abank's.

**3.32** Tal y como se muestra en el cuadro anterior, la cartera de crédito institucional (INVU-SAP), al cierre del mes de julio 2021, asciende a la suma de ¢79.479,87 millones, la cual se encuentra distribuida de la siguiente forma:

- Cartera sin vencer (Vigente) ¢30.877,78 millones, la cual representa un 38,85%, de la cartera total.
- Cartera vencida de 1 día hasta más de 180 días representa un 53,30% y equivale a la suma de ¢42.364,43 millones, con un riesgo<sup>2</sup> de crédito alto.**
- Finalmente, la cartera en cobro judicial, representa el 7,85% y equivale a la suma de ¢6.237,67 millones.

**3.33** En cuanto al deterioro de la cartera, la administración activa ha manifestado: "... esta crisis fue utilizada por algunos clientes de forma incorrecta, dando como resultado el desmejoramiento en el pago y un atraso en sus cuotas e incrementando la morosidad..."

**3.34** En vista de lo anterior, la Gerencia General mediante el oficio GG-216-2020 de fecha 16 de marzo de 2020, presentó a conocimiento y aprobación de las personas integrantes de la Junta Directiva, el Proyecto de Adecuación de Deuda, y sobre el cual la Junta Directiva en sesión ordinaria No. 6435 del 26 de marzo de 2020, en el artículo II, Inciso II tomó una serie de acuerdos, a saber:

"Acuerdo # 1: "Acoger el proyecto de Adecuación de Deuda presentado por la Administración ... modificando el alcance para aquellos créditos que tenga un atraso a 60 días, asimismo se insta a la Administración a buscar mecanismos para agilizar y simplificar los procesos de trámite de esta Adecuación."

<sup>1</sup> En el acuerdo SUGEF 1-05 se define la Morosidad como: El mayor número de días de atraso en el pago de principal, intereses, otros productos y cuentas por cobrar asociados a la operación crediticia, contados a partir del primer día de atraso, que presenta el deudor en la atención de sus operaciones crediticias en la entidad a una fecha determinada según las condiciones contractuales de pago.

<sup>2</sup> Riesgo de Crédito, según la Contraloría General de la República: El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.

Acuerdo # 2: “Solicitar a la Administración implementar acciones para indicar la suspensión del ahorro por tres meses a aquellos clientes que soliciten una renuncia.”

Acuerdo # 3: “Solicitar a la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa (UCPP) que haga una comunicación simple, directa y clara sobre este acuerdo y sobre las posibilidades que existen para evitar que se efectúen renuncias en el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP) ...”

- 3.35** Como se puede observar la administración activa ha tomado medidas con la finalidad de que los clientes puedan acercarse al INVU y realizar readecuación de la cuota en tiempos de Covid-19; no obstante, a pesar de las medidas el porcentaje de morosidad es muy alto.
- 3.36** Cabe destacar que, aunque el INVU cuenta con indicadores para disminuir la morosidad, tal y como se indicó en la “Oportunidad de mejora N. ° 2: Metodología para establecer la meta de disminución de Morosidad”, no se cuenta con un límite o porcentaje máximo de morosidad institucional que permita conocer cuál es el apetito de riesgo al que dispuesta la institución a llegar en el tema de la morosidad.
- 3.37** Las sanas prácticas nos indican que realizar una eficiente labor en la gestión de cobro, nos permite tener una cartera más sana y una mayor recuperación, permitiendo que los ingresos sean invertidos o puestos a disposición de la ciudadanía para futuros préstamos, proyectos, entre otros.
- 3.38** Ahora bien, al contar con una alta morosidad en la cartera de crédito del INVU y SAP, provoca la disminución de las utilidades, ya que se incrementa el gasto por incobrable, caso contrario sería tener una baja morosidad en la cartera lo cual incrementa la utilidad, ya que el gasto de incobrable es mejor.

#### **Oportunidad de mejora N. ° 5: Plan de trabajo del área de cobro administrativo - judicial**

- 3.39** La cartera de préstamos y la cartera de ahorros, constituyen el activo y pasivo de más importancia relativa del Balance de Situación de la Institución. En vista de lo anterior se le consultó al Coordinador de Cobro Administrativo-Judicial y al Encargado de la Unidad de Finanzas – Cobros, si se cuenta con un plan de trabajo – acción a medio y largo plazo para mejorar el proceso de recaudación o disminuir la morosidad para cada una de las líneas de crédito para el año 2021. Al respecto indicaron:
- 3.40** **Coordinador de Cobro Administrativo-Judicial:** “El plan de trabajo lo lleva la jefatura de la Unidad de Finanzas.”
- 3.41** **Encargado de la Unidad de Finanzas – Cobros:** “... se cuenta con el plan e incluye todo lo solicitado, ...”

*Debe tenerse presente que tanto la Unidad y el Área de Cobros para efectos de este estudio, son Áreas operativas y de apoyo administrativo, si bien es cierto por parte de la Unidad en la actualidad se definen un plan de acción para enmarcar la forma de trabajo del equipo de Cobros, existe una Jefatura Administrativa Financiera que tiene como parte de sus funciones, establecer el plan de acción que indica dicha auditoría.*

*Debe considerarse que un plan de acción, debe enmarcarse en los objetivos y metas que se definan a un nivel jerárquico superior y del cual esta Unidad no es necesariamente conocedor.*

*Cada año la unidad definen metas, e indicadores y con base en ellos realiza la evaluación de desempeño. Todo está normado, hay políticas de cobro, manual Covid-19, se realizan readecuaciones, arreglos de pago, todos pueden negociar con los clientes, dentro del marco jurídico aprobado y permitido.*

*En relación con el Plan, si se cuenta con un plan de trabajo, no obstante, no se encuentra consolidado en un documento formal, ni este ha sido solicitado por la Administración Superior.” (El subrayado no pertenece al original).*

- 3.42** Tal y como lo señala, el Encargado de la Unidad de Finanzas, el área cobro administrativo - judicial cuenta con un plan de trabajo, en el cual año a año se definen: objetivos y metas, lo anterior se puede observar en el Plan Operativo Institucional para el presente año 2021, en el cual se establecen metas relacionadas con la labor de cobro administrativo, cobro judicial y reducción de la morosidad en un 4% anual, no obstante, no se encuentra consolidado en un documento formal.

- 3.43** Las sanas prácticas señalan que las instituciones y las empresas (departamentos, unidades y áreas) deben contar con un plan de trabajo el cual se encuentre debidamente establecido y se pueda observar entre otros apartados destacan: objetivos, metas, indicadores, servicios críticos, riesgos, roles, responsables y la cobertura del servicio.
- 3.44** El contar con un plan de trabajo consolidado permite la planificación de las actividades que se van a desarrollar, brindar el respectivo seguimiento y revisión sobre el cumplimiento del cronograma que se ejecute, con la finalidad de lograr las metas propuestas por la institución, además de estar alertas a los riesgos e imprevistos que se puedan presentar.

**Oportunidad de mejora N.º 6: Oportunidad en la aplicación de los pagos que realizan los clientes**

- 3.45** La Auditoría Interna, obtuvo una muestra de 16 clientes quienes realizaron los pagos a las operaciones crediticias por medio de planillas empresariales, libre transferencia y depósitos efectuados por los clientes en los meses de diciembre de 2020, marzo y abril de 2021. Veamos:

**Cuadro No. 4**  
**Revisión de operaciones de crédito y ahorro INVU – SAP**  
**Oportunidad de aplicación**

Tipo	Número de Operación	Monto en colones	Fecha de	
			Realizado por cliente	Aplicado por INVU
Planilla	431 y 432	345 700,00	5/1/2021	29/1/2021
Planilla	5597, 9580, 9601 y 10287	470 200,00	5/1/2021	29/1/2021
Planilla	8000 y 2529	207 500,00	5/1/2021	29/1/2021
Planilla	6117 y 6737	308 000,00	5/1/2021	29/1/2021
LTI	12539	490 695,95	19/3/2021	19/3/2021
LTI	8057	129 297,38	19/3/2021	19/3/2021
LTI	12037	349 711,65	19/3/2021	19/3/2021
LTI	10697	333 739,02	19/3/2021	19/3/2021
Depósito	779	245 272,32	14/04/2021	15/4/2021
Depósito	780	218 994,10	14/04/2021	15/4/2021
Depósito	1680	90 000,00	14/04/2021	15/4/2021
Depósito	9787	250 000,00	14/04/2021	15/4/2021
Depósito	321794	302 250,00	14/04/2021	15/4/2021
Depósito	318567	241 670,00	14/04/2021	15/4/2021
Depósito	329692	151 045,00	14/04/2021	15/4/2021
Depósito	4617	150 000,00	14/04/2021	15/4/2021

*Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Sistema Abank´s.*

- 3.46** Del cuadro anterior se puede observar, que la aplicación realizada por el medio LTI<sup>3</sup>, quedó aplicado el mismo día que se realizó la transacción; en el caso de los depósitos realizados por los clientes la aplicación quedó realizada un día después de realizado el depósito, finalmente en el caso de la aplicación de las planillas empresariales, las Instituciones públicas y empresas privadas las remiten al INVU al mes siguiente, después de haber realizado la retención a los empleados que cuentan con el contrato de ahorros con el INVU, por lo que la aplicación no se realiza con la oportunidad deseada.
- 3.47** Producto de las diferentes formas de aplicación de los pagos que realizan los clientes (mismo día, día siguiente y mensual), mostradas en el Cuadro No. 4, se indagó sobre la existencia de un documento formal

<sup>3</sup> LTI: Servicio de conectividad utilizado por los clientes en las páginas transaccionales de los Bancos Públicos Servicio brindado por medio de Logística Transaccional del Istmo S.A.

en el que se encuentre normada la forma u oportunidad en la aplicación de los pagos. Al respecto, se identificó que el área de Cobro Administrativo-Judicial, no cuenta con un procedimiento, manual o instructivo en el cual se establezca el plazo para la aplicación de los pagos.

- 3.48** Sobre el particular el artículo 8º - Concepto de sistema de control interno y el artículo 15 Actividades de Control de la Ley General de Control Interno No.8292 señalan:

*“Artículo 8.- Concepto de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

- a) (...)*
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.” (El subrayado no pertenece al original).*

*“Artículo 15.-Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:*

*a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.*

*b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:*

- i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.*
- ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.*
- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.*
- iv. (...)” (El subrayado no pertenece al original).*

- 3.49** El no tener formalmente establecido en un procedimiento, manual o instructivo el plazo para la aplicación de los pagos que realizan los clientes tiene un efecto inmediato en el cobro y aumento de los intereses moratorios y una disminución en el abono al principal, afectando de esta manera la imagen del INVU por el posible cobro inadecuado de los intereses moratorios a los clientes.

#### **Oportunidad de mejora N. ° 7: Efectos de la no aplicación oportuna de los pagos de los clientes**

- 3.50** Esta Auditoría Interna, realizó una verificación sobre la oportunidad en la que son aplicados los pagos que realizan los clientes a los créditos que tienen vigentes con el INVU, en tal sentido, se observó que dichos pagos son realizados por diferentes canales ya sean estos a través de planillas de deducción empresarial, libre transferencia o depósitos efectuados. No obstante, se presentan atrasos importantes en la aplicación de algunas planillas empresariales lo cual genera que se les cobre a los clientes intereses moratorios que no corresponden.
- 3.51** Tal y como se indicó en el párrafo anterior, en lo que corresponde a la aplicación de las planillas de deducción empresarial no se obtiene un resultado satisfactorio. De forma seguida se muestra un cuadro en el que se pueden observar las fechas en que son aplicados por parte del área de Cobro Administrativo-Judicial, los pagos realizados por los clientes:

**Cuadro No. 5**  
**Revisión de aplicación de planillas empresariales**  
**De enero a abril de 2021**

Mes de la planilla	Depositado	Archivo recibido (a)	Fecha de aplicado (b)	Días hábiles transcurridos (b – a)
<b>Caja Costarricense de Seguro Social</b>				
Febrero 21	25-02-21	19/3/2021	28/3/2021	6,00
Marzo 21	25-03-21	6/4/2021	7/4/2021	1,00
Abril 21	27-04-21	27/5/2021	27/5/2021	-
<b>Promedio de días hábiles</b>				<b>2,33</b>
<b>Municipalidad San José</b>				
Enero 21	12-02-21	28/1/2021	30/4/2021	65,00
Febrero 21	03-03-21	25/2/2021	7/5/2021	50,00
Marzo 21	26-03-21	26/3/2021	28/5/2021	44,00
Abril 21	06-05-21	28/4/2021	28/5/2021	23,00
<b>Promedio de días hábiles</b>				<b>45,5</b>

*Fuente: información obtenida del sistema Abank's e información suministrada por la Administración Activa.*

**3.52** Del cuadro anterior, se puede observar que el promedio de días para la aplicación de las planillas de la Caja Costarricense de Seguro Social es de 2,33 días hábiles, no obstante, en el caso de la Municipalidad de San José el promedio de días hábiles es de **45,5** siendo enero el de mayor atraso con 65 días a partir de la fecha de recibido el archivo.

**3.53** En vista de que se presentó un atraso importante en la aplicación de las planillas de la Municipalidad de San José, se le consultó a la persona funcionaria del área de cobro administrativo - judicial lo siguiente:

*"1- A qué mes se encuentra la aplicación de las planillas de deducciones (de todos).*

*2- En el caso de las planillas de marzo y abril de 2021 de la Municipalidad, cuándo se espera estén aplicadas, además favor indicar a que obedece que no se han aplicado.*

*3- Qué sucede con los intereses moratorios que genera el sistema de Abank's por la no aplicación de las planillas de marzo y abril de 2021, son reversados o se les cobra a los clientes."*

**3.54** Al respecto señaló:

*"1 Se adjunta un listado detallado con la fecha de última aplicación, con cada uno de los patronos.*

*2 Las planillas de los meses marzo y abril 2021 de la Municipalidad de San José están debidamente aplicadas. La razón del atraso es por la carga de trabajo que se ha incrementado en el área de cobros.*

*3 Para el caso de moratorios, se ha trabajado desde finales del 2019 modificar que el rango de morosidad de las operaciones a 60 días, sin embargo, como es una herramienta nueva, aún se está trabajando en eso, se están realizando pruebas ya que con algunas operaciones si aplica, pero con otras aún no. Adicionalmente de los casos nuevos ingresados en el 2020, se le dio una instrucción a los compañeros de crédito que se ingrese un código de deducción de planilla."*

**3.55** Adicionalmente, en un nuevo correo de fecha 08 de julio de 2021 indican:

*"En este momento los intereses moratorios son cobrados en las aplicaciones y estos no son reversados de forma masiva, no obstante, cuando se realiza un estudio a un caso particular que paga por deducción de planilla, se realiza la reversión de moratorios si esta corresponde."*

**3.56** La no aplicación de las planillas, de forma oportuna por parte de la administración activa tiene posibles efectos en los préstamos de los clientes, tales como:

- Incremento en el cobro de intereses moratorios a los clientes.
- Disminuye el monto de abono al principal.
- Incrementa la cartera de morosidad y el gasto por incobrable.
- Aumento de los ingresos por intereses moratorios.
- Atraso en la aplicación de las cuotas a los créditos y a los ahorros.
- Eventual riesgo de imagen para el INVU.

**3.57** Es importante indicar que, sobre el cobro de los intereses moratorios, esta auditoría tiene conocimiento de un cliente que presentó una queja por el eventual cobro de dicho rubro, la cual se encuentra en estudio del área de cobro administrativo - judicial.

**3.58** Sobre el particular la Ley General de Control Interno No. 8292, nos señala lo siguiente:

*“Artículo 8 **Concepto de sistema de control interno:** “Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

*a) (...)*

*d) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.” (Lo subrayado no pertenece al original).*

**3.59** Las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), establecen:

*“4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones*

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2 (...)*

*5.6 Calidad de la información*

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo.*

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

*5.6.1 Confiabilidad La información debe poseer las calidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente.*

*5.6.2 **Oportunidad Las actividades de recopilar, procesar y generar información, deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales.***

*5.6.3 Utilidad La información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario. (El resaltado y el subrayado no pertenece al original).*

**Oportunidad de mejora N.º 8: Duplicidad de depósitos en las cuentas de los clientes**

**3.60** La aplicación del lote 423 de fecha 16 de enero de 2019, generó la duplicidad de 534 depósitos distribuidos de la siguiente manera: 177 clientes, 473 contratos de ahorro y préstamos para un total de ₡35,077.267.00 millones de colones, según se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro No.**  
**Detalle de depósitos duplicados**  
**Unidad Monetaria: Colones**

Detalle	Cantidad de depósitos	Monto
Plan de ahorros activos	464	27 324 835,00
Préstamo parcial otorgado	1	100 000,00
Renuncias de clientes al plan	31	3 770 491,00
Plan utilizado para préstamos	37	3 781 941,00
Depósito duplicado corregido	1	100 000,00
<b>Total General</b>	<b>534</b>	<b>35 077 267,00</b>

*Fuente: información suministrada por la administración activa.*

**3.61** En vista de lo indicado, se le consultó a la Encargada de la Unidad de Tecnologías de Información (TI) lo siguiente:

- *A qué obedece la situación que se presentó en enero 2019, (error en el sistema, error humano, etc.)*
- *Qué medidas o actividades a nivel de TI se han implementado para que la situación no se presente nuevamente.*
- *Se ha realizado a nivel de TI alguna revisión descartando que se realizaran más duplicaciones de depósitos.*

**3.62** Al respecto la Encargada de la Unidad de TI señaló:

*"No se puede señalar que haya sido un proceso del sistema el que provocara el error. Esto porque no es factible que el sistema aplique transacciones en una fecha determinada y que luego vuelva a aplicar las mismas transacciones, de manera automática, 3 meses más adelante. Todo parece indicar que por error el usuario envió a aplicar 2 veces el mismo archivo en meses diferentes. Es opinión del suscrito que esta inconsistencia se debió a un error involuntario del área usuaria ya que dicho proceso en aquel momento se realizaba de una manera manual. Además, No existían reportes ni consultas lo cual daba cabida al error humano.*

*Anteriormente el proceso descrito en el punto anterior se realizaba de manera manual, para evitar que esta situación se presente nuevamente se desarrolló una pantalla nueva que permite de una manera automatizada aplicar dichos archivos sin que intermedia la manipulación del usuario. Esta pantalla permite la aplicación de diferentes formatos de archivo, y guarda una bitácora de lo aplicado.*

*... Es un proceso completamente operativo que se encuentra en manos del área usuaria. Cualquier tipo de control o verificación de la información es completamente resorte del área operativa que realice la transacción."*

**3.63** Como se puede observar las acciones llevadas e implementadas por la Unidad de TI, tienen como fin mitigar este tipo de eventos en el futuro.

**3.64** En cuanto a las eventuales causas que contribuyeron en la duplicidad de aplicación de los depósitos en las cuentas de los clientes se nos indicó:

- El proceso se realizaba de manera manual, lo cual facilitaba el error humano
- No se contaba con reportes ni consultas.
- La inconsistencia se debió a un error involuntario.

**3.65** Al respecto la Ley de Control Interno No. 8292 en el artículo 15 actividades de control establece:

*Artículo 15.-Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:*

(...)

v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (El subrayado no pertenece al original).

### Oportunidad de mejora N.º 9: Gestión de cobro depósitos duplicados

**3.66** En cuanto al proceso de recuperación y gestión de cobro de los \$35,077.267.00, la administración activa ha realizado las siguientes gestiones:

a. El 09 de julio de 2020 mediante el oficio DAF-UF-CONT-014-2020, se solicita a la Asesoría Legal emitir criterio acerca de cuáles serían “las acciones necesarias para la recuperación de los fondos y adicionalmente les indiquen de acuerdo a la normativa vigente, cuál sería el procedimiento a seguir y lograr finalmente la recuperación de dichos fondos”.

b. Adicionalmente se plantean tres escenarios, los cuales establecen:

**“1. Los clientes que se les debe reversar cuotas a los contratos pero que ya fueron utilizados y renunciados”.**

a. Si la persona aún está pagando el crédito, puede hacerse una prevención administrativa para que devuelva el dinero en un solo tracto o en varios, claro está, dependería del monto a recuperar. Para ello puede utilizarse de forma supletoria la fórmula del embargo o lo establecido en el artículo 173 del Código de Trabajo.

b. Si el cliente renunció y no tiene ninguna relación contractual con la Institución, debe hacerse una certificación contable de conformidad con el artículo 44 de la Ley Orgánica del INVU, para que se constituya en título ejecutivo y poder realizar el cobro en sede judicial. Igualmente, puede hacerse un primer acercamiento de forma administrativa.

**“2. Los clientes que se les debe reversar cuotas a los contratos pero que ya fueron utilizados o traspasados, pero que cuentan con préstamos activos”.**

En este caso aún se tiene contacto directo con el cliente, por lo que, el primer acercamiento se hará de forma administrativa, enviando un correo electrónico y mediante llamada telefónica. Si la persona está anuente y se materializa el pago, es lo ideal, pero, si después de un tiempo prudencial no hace efectivo el pago, se procede de conformidad con el artículo 44 de la Ley Orgánica.

**“3. Los clientes que se les debe reversar cuotas de los préstamos pero que ya cancelaron y realizaron el levantamiento de la hipoteca”.**

a. Acercamiento vía telefónica y/o correo electrónico.

b. Artículo 44 de la Ley Orgánica, para el respectivo proceso judicial de cobro.

**“4. Los clientes que se les debe reversar cuotas de los préstamos pero que ya cancelaron y realizaron el levantamiento de la hipoteca, pero cuentan con contratos activos, u otros préstamos”.**

Igual que en el escenario 2, aún se tiene contacto directo con el cliente, por lo que, el primer acercamiento se hará de forma administrativa, enviando un correo electrónico y mediante llamada telefónica. Si la persona está anuente y se materializa el pago, es lo ideal, pero, si después de un tiempo prudencial no hace efectivo el pago, se procede de conformidad con el artículo 44 de la Ley Orgánica.

Se reitera, es indispensable que se realice una gestión administrativa de cobro, esto, con el fin de poder demostrar que la Institución estuvo anuente a hacer un arreglo de pago.”

c. La Asesoría Legal mediante el oficio PE-AL-221-2020 de fecha 10 de julio de 2020, brinda respuesta señalando:

“Partiendo del principio de que el error de la Administración no crea derechos en el administrado y que el artículo 157 de la Ley General de la Administración Pública indica:

*“En cualquier tiempo podrá la Administración rectificar los errores materiales o de hecho y los aritméticos.”*

*Lo anterior significa que esos errores pueden corregirse y, en el caso que nos ocupa, no están creando ningún derecho subjetivo en el administrado, de manera que, es posible, en principio, solucionar el problema sin tener que entrar en un proceso judicial.”*

- 3.67** En vista de lo anterior, la Subgerencia General, mediante el oficio SGG-116-2021 de fecha 18 de mayo del 2021, dirigido a Licda. Ofelia Blanco Herrera Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, Licda. Graciela Quirós Alvarado Unidad Gestión de Servicios, Licda. Guiselle Rivera Sánchez Unidad de Canales de Servicios, Lic. Percy Ávila Picado Departamento Administrativo Financiero, Lic. Wilman Carpio Gutiérrez Unidad de Finanzas y Lic. Luis Mora González Unidad de Finanzas – Cobros, estableció una serie de acciones a implementar para subsanar la situación de duplicidad de depósitos, señalando en lo que interesa:

*“Con la finalidad de atender los efectos de la aplicación duplicada y en consideración de lo expuesto en el criterio de Asesoría Legal PE-AL-221-2020 en relación con el procedimiento a seguir una vez se ha confirmado un error administrativo que significa una afectación económica, se procede a indicar la forma de atender los contratos afectados, según su condición.*

**Plan de Ahorros activos**

*Procede la reversión de los pagos duplicados. Si bien la reversión en sí es un procedimiento sencillo, se debe considerar que los pagos a reversar pueden haber incluido descomposición de la cuota, y afectación de tablas, por ser parte de las primeras 20 cuotas. Se debe definir también cómo documentar o identificar apropiadamente la nota de débito.*

*Para hacer la reversión se conformará una fuerza de tarea con los funcionarios Edisson Zeledón, Yeiner Ortega y Daniel Calderón para que haciendo un esfuerzo coordinado procedan con las reversiones, esta tarea se realizará en un plazo máximo de dos semanas contadas a partir de la fecha del presente oficio.*

*Para estos casos se debe decidir si procede una comunicación al cliente informando el motivo de la reversión. **Esta decisión recae sobre la jefatura del Departamento de Programas de Financiamiento, se sugiere coordinar con UCPP.***

*En el caso de los clientes que, en el ínterin mientras se realizan las reversiones, soliciten realizar algún trámite relacionado con el plan de ahorro que registra la aplicado duplicada, el señor Daniel Calderón realizará la reversión individual, posterior a recibir la instrucción de parte de la jefatura de Canales o Gestión de servicios según corresponda.*

*El día de hoy se solicitó a la Asesoría Legal ampliación del criterio emitido en PE-AL-221-2020, por cuanto existen contratos que fueron traspasados posterior a la aplicación doble. Una vez se reciba el criterio de la Asesoría Legal se les comunicará cómo proceder.*

**Préstamo Parcial otorgado**

*Según me confirmó la semana pasada Daniel Calderón, el contrato tiene un saldo de cero a la fecha. Daniel se pondrá en contacto con la dueña del contrato para comentarle la situación y acordar la forma de resolverlo.*

**Renuncia del cliente al plan**

*Para estos casos procede hacer el trámite administrativo de cobro. Según lo conversado, el contact center contratado por la institución se puede encargar de realizar la comunicación del cobro a los clientes. **Las jefaturas de DGPF y Cobros deben coordinar y definir el comunicado que se le enviará a los clientes, así como la gestión de cobro por medio del contact center.***

*Es importante definir de antemano y comunicar al cliente la forma de realizar la devolución, así como la forma en la que debe comunicar que ya hizo la devolución; esta información se le debe indicar al cliente como parte de la gestión administrativa de cobro. **La jefatura de Finanzas queda a cargo de esta definición.***

**Plan utilizado para préstamos**

*Los contratos ya fueron madurados y el cliente se encuentra pagando un préstamo otorgado por la institución. Procede realizar la gestión de cobro administrativo. **Al igual que con la renuncia del cliente al plan, las***

***jefaturas de DGPF y Cobros deben definir el comunicado que se enviará a los clientes y coordinar con el contact center la realización de la gestión con el cliente.***

*De los 68 casos correspondientes a contratos renunciados y utilizados, se requiere llevar el registro de las respuestas recibidas por los clientes, labor que le corresponde al contact center. Con esta información más el registro de pagos recibidos, lo cual le corresponde a la Unidad de Finanzas, se tomará luego la decisión sobre cómo proceder con los casos en los que el cliente no hizo la devolución del dinero.”*

**3.68** El 8 de junio de 2021, la Jefatura del Departamento Gestión de Programas de Financiamiento, y él Encargado de Finanzas remiten oficio DGPF-0057-2021 a la Subgerencia General, en el cual someten a consideración los siguientes aspectos:

- a. Se remite para su análisis y aprobación, el texto propuesto para el mensaje respectivo de Cobro administrativo.
- b. Favor indicar las políticas de negociación con los clientes, aprobadas por esa Subgerencia y que serán manejadas por los asesores del Centro de Llamadas y puedan ser utilizadas en la gestión de cobro
- c. Asimismo, se solicita como respaldo y justificantes de lo actuado, el aval por parte de los actuales dueños de los contratos, para realizar la reversión a sus cuentas de Ahorros.

**3.69** El 29 de junio de 2021, la Subgerencia General, por medio del oficio No. SGG-139-2021 brinda respuesta al oficio DGPF-0057-202, veamos:

- a. En cuanto al texto agregaría:  
“... una revisión de rutina de parte de la Unidad de Finanzas.”  
Agregar la fecha de aplicación del duplicado.  
¿Qué detalle se debe incluir en el depósito de forma que se pueda identificar por parte de Tesorería?  
Sugiero mantener informado a UCPP y Contraloría de Servicios una vez que se inicie con el envío de estos comunicados.  
Los montos de la aplicación doble han sido suministrados previamente en el SGG-130-2021.
- b. Políticas de negociación, favor remitir para valoración de esta Subgerencia las que aplican en la dependencia de Cobros.
- c. Aprobación de parte de los dueños de los contratos, a la fecha no se ha recibido por escrito la ampliación al criterio, solicitado en SGG-121-2021. Dicho lo anterior se extrae de PE-AL-221-2020 y de acuerdo con lo confirmado el día de hoy vía telefónica de parte del licenciado Víctor Polinaris, Encargado de la Asesoría Legal de la institución, no es requerido contar con aprobación de parte de los clientes para proceder con la rectificación de errores materiales o de hecho o aritméticos cometidos por la administración, lo anterior a la luz del artículo 157 de la Ley General de la Administración Pública.

**3.70** El 5 de julio de 2021 la Subgerencia General mediante el oficio SGG-145-2021, informa a la Jefatura Departamento Gestión de Programas de Financiamiento y al Encargado de Finanzas, que ya cuenta con la ampliación al criterio legal externado mediante el oficio PE-PI-121-2021, y que se les estará convocando a una reunión.

**3.71** Al respecto la Ley de Control Interno No. 8292 establece:

*“Artículo 12.-Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:*

- a) *Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.*
- b) *Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.*
- c) *(...)”*

- 3.72** Actualmente, se encuentra pendiente la elaboración de un cronograma final en el cual se observe y detalle las gestiones a realizar y los responsables por ejecutar las acciones respectivas para la recuperación de los depósitos duplicados, y las gestiones de seguimiento correspondientes.
- 3.73** Entre los efectos que se perciben de la situación expuesta, destacan:
- a. Reversión de los pagos duplicados en las cuentas de los clientes que se encuentren activos.
  - b. Gestión de cobro a los clientes que presentaron la renuncia al plan y a los clientes que utilizaron el plan en un préstamo.
  - c. Reversión de la cuota a los clientes que ya cancelaron el préstamo.
  - d. Daño de imagen de la institución por cuanto el evento se presentó en el año 2019.
  - e. Incertidumbre sobre la recuperación de los dineros.

#### IV. CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados obtenidos, se formulan los siguientes comentarios:

- 4.1** La Unidad Finanzas-Cobros cuenta con metas, objetivos, responsables, entre otros aspectos para mejorar el proceso de recaudación y disminuir la alta morosidad, tal y como se observa en el POI 2020 y 2021 no obstante, esos aspectos o esfuerzos no se encuentran consolidados en un documento formal. Situación similar se observa en cuanto a la metodología utilizada para establecer la meta ya que no se encuentra en un documento aprobado por las instancias respectivas.

Al 31 de julio de 2021, la cartera total de crédito institucional asciende a la suma de ¢79.479,87 millones de colones; distribuido de la siguiente manera: cartera sin vencer ¢30.877,78 millones lo cual representa un 38,85% de la cartera total, cartera vencida de 1 día hasta más de 180 días un 53,30% equivalente a la suma de ¢42.364,43 millones y en la cartera de cobro judicial un 7,85%, equivalente a la suma de ¢6.237,67 millones de colones.

En la cartera de crédito total al 09 de agosto de 2021, se observan 747 operaciones que superan los 10 años de antigüedad a partir de la fecha de finalización del crédito, por un total de ¢744,07 millones de colones (250 operaciones por la suma ¢141,36 millones de colones que superan los 20 años y 497 operaciones que se encuentran en un rango igual a los 10 años y menor a 20 años por un total de ¢602,71 millones de colones), operaciones que representan un riesgo de crédito alto.

Sobre el particular la administración activa se encuentra en análisis de cada línea de financiamiento de operación para presentar a las personas integrantes de la Junta Directiva y Gerencia General un análisis para ver que se puede realizar ya que algunos casos el saldo de los créditos son inferiores al costo de los honorarios de los abogados.

Adicionalmente, se observan 102 operaciones por la suma de ¢296,17 millones de colones que se encuentran próximos a cumplir los 10 años de antigüedad, las cuales si no existe evidencia alguna de gestiones de cobro tanto administrativo como judicial eventualmente en un plazo menor a un año se deben de registrar como incobrables.

Aunado a lo citado la Auditoría Interna solicito un total de 15 expedientes, de los cuales 11 de los 15 expedientes solicitados no fueron localizados por el área de cobros.

- 4.2** Tal y como se indicó, las transacciones bancarias realizadas por los clientes por medio de LTI son aplicadas el mismo día que se realiza, los depósitos se reflejan en los movimientos de los clientes un día después; no obstante, las planillas empresariales de la Municipalidad de San José para el período comprendido de enero a abril de 2021 muestran un atraso en la aplicación, siendo estas aplicadas en un promedio de 45,5 días hábiles a partir del recibido del archivo, aspecto que eventualmente afecta a los clientes, ya que el sistema genera de manera automática el cobro de los intereses moratorios, por lo que el abono al principal podría ser inferior, producto del cobro de los intereses moratorios, considerando que el atraso no es imputable a los clientes por cuanto la situación es producto de la no aplicación de las planillas.

Además, no se obtuvo evidencia de la existencia de un procedimiento, instructivo o manual en el cual se regule o establezca el plazo con el que cuenta la persona encargada de la aplicación las planillas empresariales en las cuentas de los clientes.

- 4.3** El área de cobro administrativo - judicial cuenta con un inventario (archivo en formato Excel) de los bienes inmuebles adjudicados producto de los remantes en firme. Una vez que el bien inmueble es adjudicado mediante remate en firme, el área de cobro administrativo - judicial remite un oficio informando a Programas Habitacionales (UFIBI) dicha adjudicación.

Por su parte, UFIBI cuenta con un inventario de bienes inmuebles el cual incluye todos los bienes inmuebles y los remates que no encuentra en firme, razón por la cual al comparar el inventario esté no coincide con el llevado por el área de cobros administrativo – judicial, no obstante, dicha diferencia fue corregida.

- 4.4** El INVU cuenta con diferentes medios de comunicación entre los que podemos citar la página Web del INVU, el Facebook entre otros, por medio de los cuales ha informado a la ciudadanía de los diversos canales de recaudación para que los clientes puedan realizar los pagos a los créditos y el abono al plan de ahorro, así como, los servicios que se brindan.
- 4.5** El 16 de enero de 2019 se aplicó el lote 423 el cual provocó la duplicidad de 534 depósitos distribuidos entre 177 clientes para un total de ¢35,0 millones de colones; al respecto, la administración activa ha realizado gestiones para la recuperación de los montos duplicados en las cuentas de los clientes. En cuanto al proceso de recuperación es importante contar con una guía o cronograma final, para atender la recuperación de los depósitos duplicados.
- 4.6** La Unidad de TI, elaboró una serie de acciones y desarrollo de una pantalla que le permite al usuario aplicar de manera automática los archivos en diferentes formatos, guardando en una bitácora la información; actividades que se realizan con el fin mitigar este tipo de eventos en el futuro.

**V. RECOMENDACIONES**

Para la implementación de las oportunidades de mejora, determinadas en el presente informe se proponen las siguientes recomendaciones, las cuales, de ser aplicadas en forma efectiva por la Administración activa, agregarán un importante valor a la gestión de cobros y al robustecimiento del control interno.

Al Subgerente General o a quien, en su lugar ocupe el cargo:

N. °	Detalle de la Recomendación	Prioridad	Plazo de Implementación
4	Elaborar un cronograma final en el cual se observen las acciones, plazos a ejecutar para el proceso de recuperación de las sumas duplicadas, así como los funcionarios y/o unidades encargadas de realizar las actividades y el seguimiento correspondiente.  <b>Ver Oportunidad de Mejora Nos. 8 y 9 Párrafos del 3.60 al 3.73</b>	Alto	
3	Instruir a quien corresponda y dejar documentada, la elaboración de los expedientes que contengan y detallen las gestiones administrativas realizadas con los clientes (fechas y horas de correos electrónicos, llamadas telefónicas, u otras gestiones), donde se observa la comunicación con los clientes, con la finalidad de evitar a futuro posibles quejas, reclamos de los clientes.  <b>Ver Oportunidad de Mejora Nos. 8 y 9 Párrafos del 3.60 al 3.73</b>	Alto	

Al Jefe del Departamento Administrativo Financiero o a quien, en su lugar ocupe el cargo:

N. °	Detalle de la Recomendación	Prioridad	Plazo de Implementación
1	Establecer un límite de tolerancia o porcentaje máximo de morosidad institucional (meta), con la finalidad de conocer el apetito de riesgo al que, está dispuesta la institución a llegar en el tema de la morosidad, una vez establecido dicho límite, realizar las gestiones que correspondan para la revisión y aprobación correspondientes.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 4 Párrafos del 3.31 al 3.38</b>	Alto	
2	Establecer un documento formal que describa la metodología aplicada para determinar y obtener la meta de disminución de la cartera de crédito institucional; una vez elaborada la metodología comunicar a las instancias que correspondan, para la respectiva aprobación y publicación.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 2 Párrafos del 3.12 al 3.18</b>	Alto	

Al Coordinador del área de Cobro administrativo - Cobro Judicial o a quien, en su lugar ocupe el cargo:

N. °	Detalle de la Recomendación	Prioridad	Plazo de Implementación
7	Coordinar con la Unidad de Planificación Institucional las respectivas modificaciones requeridas en el POI 2021 y siguientes considerando lo indicado en el cuerpo del informe en cuanto a la disminución y la base de cálculo del indicador de morosidad.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 1 Párrafos del 3.5 al 3.11</b>	Alto	

N. °	Detalle de la Recomendación	Prioridad	Plazo de Implementación
9	Realizar a la brevedad posible y documentar las actividades de control que correspondan, para atender aquellas operaciones de crédito que superan los 10 años de antigüedad a partir de la fecha de liquidación del crédito.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 3 Párrafos del 3.19 al 3.30</b>	Alto	
10	Establecer en un documento formal (instructivo, manual, procedimiento u otro), la información mínima que deben contener los expedientes de los créditos que se encuentren el proceso de cobro judicial, permitiendo la trazabilidad de la información.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 3 Párrafos del 3.19 al 3.30</b>	Medio	
11	Realizar y dejar documentadas las gestiones o actividades de control que correspondan, con los expedientes que presentan la situación de “no ubicados”.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 3 Párrafos del 3.19 al 3.30</b>	Alto	
8	Elaborar a partir del año 2022, un Plan de Trabajo para el área de cobro administrativo – judicial, en el cual se observe como mínimo los siguientes temas: objetivos, metas, cronogramas, servicios críticos, riesgos, roles, responsables y la cobertura del servicio.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 5 Párrafos del 3.39 al 3.44</b>	Medio	
5	Establecer en un documento formal (procedimiento, manual o instructivo), los plazos para la aplicación de los pagos que realizan los clientes por los diferentes medios (LTI, Depósitos, Planillas empresariales u otros).  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 6 Párrafos del 3.45 al 3.49</b>	Medio	
6	Realizar una selección o muestra de las aplicaciones de pago de clientes con la finalidad de verificar, si se han cobrado intereses moratorios en las cuotas por causas ajenas al cliente, en caso de presentarse esa situación proceder a la reversión respectiva y tomar las acciones que correspondan.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 7 Párrafos del 3.50 al 3.59</b>	Alto	

**Lic. Henry Arley P.**  
**Auditor Interno.**

**Lic. Harvey Jaen C.**  
**Profesional Asistente**  
**Auditoría Interna.**