



## **AUDITORIA INTERNA**

Evaluación de la Ejecución Contractual -  
Servicios de un Centro de Contacto  
(Contact Center)

**Junio 2022**

## INDICE DE CONTENIDO

I. RESUMEN EJECUTIVO .....	3
II. INTRODUCCION .....	4
Origen del Estudio .....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Alcance.....	4
Normativa .....	4
Metodología.....	5
Implementación de recomendaciones (Ley General de Control Interno, artículo No. 36).....	5
Limitaciones.....	5
Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría.....	5
III. RESULTADO .....	5
Oportunidad de Mejora No. 1: Productividad diaria por puesto de trabajo (metas).....	6
Oportunidad de Mejora No. 2: Resultados alcanzados con el Centro de Contactos .....	8
Oportunidad de Mejora No. 3: Contrato de confidencialidad y declaración jurada .....	11
Oportunidad de Mejora No. 4: Expediente de ejecución contractual .....	12
Oportunidad de Mejora No. 5: Declaración jurada de bienes por parte de los fiscalizadores .....	14
Oportunidad de Mejora No. 6: Visita de supervisión en sitio .....	15
Oportunidad de Mejora No. 7: Requerimiento mínimo en las minutas de reunión .....	16
Oportunidad de Mejora No. 8: Garantías de cumplimiento .....	17
Oportunidad de Mejora No. 9: Cumplimiento de derechos laborales por parte del Contratista.....	18
IV. CONCLUSIONES .....	20
V. RECOMENDACIONES .....	21

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de Auditoría, tuvo como propósito analizar la labor de los fiscalizadores de los contratos, durante el período comprendido entre los meses de junio a diciembre 2021, respecto a la ejecución del contrato para el suministro de los servicios del Centro de Contactos (Contact Center).

En este informe se expone, en detalle, el resultado del estudio llevado a cabo por la Auditoría Interna.

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. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.

- i. La productividad diaria por puesto (según los rangos de atrasos de la cartera de cobros), eventualmente no está siendo alcanzada en algunos puestos, situación que eventualmente origina el cobro de multas al contratista.
- ii. Se encuentra en proceso el análisis del costo beneficio obtenido con el servicio contratado del Centro de Contactos, el cual permita conocer y medir (costos financieros y/o recursos utilizados, resultados obtenidos) y que los objetivos del proyecto de contratación en materia de cobros están siendo alcanzados con una eficiencia y seguridad razonable.
- iii. Los fiscalizadores del contrato deben establecer los controles de la ejecución del Centro de Contactos y dejarlos documentados en un expediente de ejecución contractual.

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

- i. En el cartel de la contratación del Contact Center se estableció que el contratista aportaría un Administrador de redes de datos y un Ingeniero en la plataforma de Contact Center. No obstante, esas funciones están siendo desarrolladas por un solo profesional.
- ii. No se cuenta con un contrato de confidencialidad firmado por el representante de la empresa contratista donde se establezca que debe mantener confidencialidad sobre el servicio que brinda al INVU.
- iii. El contratista no ha presentado la declaración jurada de confidencialidad correspondiente a la primera prórroga de la contratación del Contact Center.
- iv. Al inicio del estudio, se determinó que las minutas de las reuniones celebradas no estaban siendo firmadas por parte del INVU ni el contratista, según se establece en el cartel.
- v. La garantía de cumplimiento de la contratación del Centro de Contactos requería ser renovada por el plazo establecido en la contratación (mínimo 14 meses), su renovación fue efectuada por 6 meses, situación que fue corregida por los fiscalizadores en el proceso de ejecución de este estudio.

Con fundamento en lo antes descrito y con el propósito de fortalecer la gestión de ejecución contractual de las instancias objeto de estudio, se formulan las oportunidades de mejora, a las personas funcionarias correspondientes; para que se establezcan las acciones necesarias para solventar oportuna y eficazmente las situaciones descritas anteriormente, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 8292 Ley General de Control Interno.

## II. INTRODUCCION

### Origen del Estudio

- 2.1. La Auditoría Interna realizó el presente estudio a fin de evaluar la ejecución contractual del Centro de Contactos (Contact Center), con fundamento en el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna del año 2022, conocido por los miembros de la Junta Directiva en la Sesión No. 6522 artículo VII inciso 1 celebrada el 16 de diciembre de 2021.

### Objetivo General

- 2.2. Evaluar la ejecución de las contrataciones outsourcing con las que cuenta el INVU y el cumplimiento de la normativa atinente.

### Objetivos Específicos

- 2.3. Validar el cumplimiento del contrato establecido para el suministro de los servicios del Centro de Contactos (Contact Center).

### Alcance

- 2.4. El alcance del estudio comprende la investigación e indagación sobre la labor de los fiscalizadores en la ejecución del contrato del Centro de Contactos, para el período comprendido entre junio a diciembre 2021, período que se amplió en aquellos casos en los que se consideró pertinente.

### Normativa

- 2.5. La principal normativa observada en este estudio, fue la siguiente:
- Constitución Política de la República de Costa Rica.
  - Ley N.º 1788. Ley Orgánica de INVU.
  - Ley N.º 6227. Ley General de la Administración Pública.
  - Ley N.º 7494. Ley de Contratación Administrativa.
  - Ley N.º 8292. Ley General de Control Interno.
  - Ley N.º 8422. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública del 6 de octubre del 2004.
  - Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa. (Decreto N.º 33411)
  - Reglamento para la utilización del sistema integrado de compras públicas "SICOP" (Nº41438-H)
  - Decreto N.º 38830. Crea el sistema integrado de compras públicas como plataforma tecnológica de uso obligatorio de la Administración Central para la tramitación de los procedimientos de contratación administrativa.
  - Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)
  - Directriz N.º 025-H. Obligatoriedad del uso del Sistema Integrado de compras públicas en las contrataciones con recursos a cargo del presupuesto nacional.
  - Directriz N.º DGABCA-0015-2017. Aspectos mínimos que debe contener el expediente digital de Contratación Administrativa en el (SICOP).
  - Reglamento N.º 5969 Reglamento de adquisiciones de bienes y servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo<sup>1</sup>.
  - Procedimiento denominado "PAD-01 Gestión de Adquisiciones de bienes y servicios".

<sup>1</sup> Vigente desde el 16 de enero de 2013, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N.º II, Alcance 9 del 16 de enero de 2013.

## Metodología

- 2.6. El presente estudio es 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 entrevistas, verificaciones de documentos y al análisis de la normativa legal y técnica aplicable.

Para el desarrollo de esta auditoría se utilizó la información suministrada por los fiscalizadores del contrato, así como los insumos de las entrevistas realizadas con el contratista y los fiscalizadores.

Además, los resultados que se exponen en este informe se fundamentan en los procedimientos de auditoría dirigidos a la verificación del cumplimiento del INVU, en materia de fiscalización de contratos, para tales efectos se revisaron el 90% de las cláusulas de la contratación del Contact Center, con la finalidad de verificar a través de sesiones de trabajo (entrevistas a los fiscalizadores) y visitas al sitio el grado de cumplimiento y fiscalización realizados.

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

- 2.7. Este artículo establece un 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.

## Limitaciones

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

## Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría

- 2.9. El martes 28 de junio de 2022, esta Auditoría Interna, se reunió de forma virtual, a través de la plataforma Microsoft Teams, con la Señora Tatiana Mora Moya Encargada de la Unidad de Comunicación Promoción y Prensa y con el Señor Wilman Carpio Gutiérrez Encargado de la Unidad de Finanzas, con la finalidad de comentar sobre las oportunidades de mejora y las recomendaciones contenidas en el borrador del estudio sobre la *Evaluación de la Ejecución Contractual Servicios de un Centro de Contacto (Contact Center)*; una vez comentados y valorados los temas, manifestaron estar de acuerdo con las oportunidades de mejora y las recomendaciones que se plantearon en el borrador del citado estudio.

En relación con la primera oportunidad de mejora relacionada con la *Productividad diaria por puesto de trabajo (metas)*, la señora Tatiana Mora M., manifestó que las instrucciones sobre las estrategias están por escrito y se le envían al contratista de diversas formas inclusive vía correo electrónico.

## III. RESULTADO

- 3.1 El presente estudio, permitió revisar la labor de las personas fiscalizadoras de la contratación de una empresa que brinde los servicios de un Centro de Contacto (Contact Center), mediante la cual se determinaron una serie de elementos que cuentan con sus oportunidades de mejora, en cuanto al control interno de la contratación, la cual se detalla de forma seguida:

**Oportunidad de Mejora No. 1: Productividad diaria por puesto de trabajo (metas)**

3.2 En el cartel para la contratación del Centro de Contactos se estableció la productividad diaria / puesto<sup>2</sup> de trabajo y se definió la clasificación del rango de atraso de la cartera, según detalle:

**Tabla no. 1**  
**Cartera por Rango Atraso / Productividad Diaria/Puesto**

<b>Cartera por Rango Atraso</b>	<b>Productividad Diaria/Puesto</b>
Nuevos ingresos en mora	<b>180 operaciones</b>
1-30 días	160 operaciones
31-60 días	130 operaciones
61-90 días	100 operaciones
Campañas especiales	<b>100 operaciones</b>
Otras campañas	Según campaña

Fuente: Cartel de contratación del Contact Center

De acuerdo a lo que indica la tabla no. 1, se detallan 6 rangos de atrasos de la cartera para el cumplimiento de la productividad, de los cuales destacamos dos de ellos, el máximo que es una productividad de 180 operaciones diarias por puesto y el mínimo que es una productividad de 100 operaciones diarias por puesto, de lo cual se realiza la siguiente valoración, con la finalidad de conocer el cumplimiento de acuerdo a lo establecido en el cartel de la contratación. Veamos:

Para determinar el **mayor** parámetro de productividad se estableció en 180 operaciones diarias por puesto, siendo que el mes cuenta en promedio con 21 días hábiles, tendría el contratista que realizar 3780 operaciones gestionadas durante el mes, para cumplir con la productividad establecida. Así como la productividad mínima establecida en forma mensual, se consideró la productividad **menor**, siendo está 100 operaciones diaria por puesto en 21 días hábiles se obtendrían 2100 operaciones gestionadas durante el mes, también para cumplir con la productividad establecida.

3.3 Como complemento a lo antes indicado, esta Auditoría Interna, indagó sobre las gestiones que siguen los fiscalizadores para controlar la productividad diaria / puesto de trabajo y por medio de entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. Se observó documentación de control de la productividad mensual del contratista, no así la determinación del seguimiento que se realiza a la productividad diaria por puesto por parte de los fiscalizadores, tal y como se establece en la tabla no. 1 (tomada del cartel del Centro de Contactos).
- b. La clasificación de los rangos de atraso de la cartera de cobros asignada al contratista para la gestión de cobro, no está siendo documentada en las minutas.
- c. El cumplimiento de la productividad diaria, eventualmente no está siendo alcanzada en algunos puestos, por ende, no se está alcanzando la productividad de forma acumulada mensual por puesto, tal y como se establece en el cartel de la contratación del Centro de Contactos.

3.4 Producto de lo observado en los reportes de productividad remitidos por los fiscalizadores, correspondiente al último semestre del año 2021, se identificó que algunos de los gestores del contratista eventualmente no alcanzaron la meta mensual de productividad (**máximo 3780 operaciones mensuales, mínimo 2100 operaciones mensuales**). De forma seguida se incorpora la tabla no. 2, que ilustra lo antes indicado:

<sup>2</sup> **Productividad por Operador:** Entiéndase como productividad a la capacidad diaria de volumen de operaciones de crédito gestionadas telefónicamente por puesto de trabajo a los involucrados en las operaciones de crédito.

**Tabla no. 2**  
**Reporte de Productividad por puesto**  
**Último trimestre 2021**  
**Cantidad de operaciones gestionadas**

Cartera del Gestor	OP Gestionadas					
	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
José Morera	-	-	-	903	422	158
Kendy García Zamora	1 295	1 182	1 263	1 209	1 595	1 299
Bryan Gómez Mora	1 121	2 732	2 495	273	-	-

Fuente: Reporte productividad por Gestor INVU suministrado por el contratista.

Tal y como se observa en la tabla no. 2, tres gestores de la empresa contratista eventualmente no alcanzaron la meta mensual de productividad, de acuerdo a la sensibilización realizada por esta Auditoría Interna (*cantidad mínima de operaciones diarias 100 por 21 días hábiles, que representan 2100 operaciones por mes y cantidad máxima de operaciones diarias 180 por 21 días hábiles, que representan 3780 operaciones por mes*), la situación expuesta podría originar el incumplimiento del contratista de acuerdo a lo establecido en el cartel de la contratación.

3.5 Para complementar la situación expuesta se les consultó a los fiscalizadores de la contratación sobre las metas de productividad establecidas para el cumplimiento del contratista, señalando:

*“...cuando el cartel se realizó se establecieron unas metas reservadas porque no se tenía claridad de cómo hacerlo, además se ha tenido que consultar otras contrataciones para poder tener conocimiento de cómo realizarlo. La meta que se estableció en el cartel es una productividad Diaria/Puesto de 180 operaciones, sin embargo, al inicio no se lograba.*

*No se tenía definido el chat no estaba la meta definida en el cartel la meta es “en cuanto tiempo se respondido”, al inicio se tenía 15 minutos ahora se ha reducido.*

*En las reuniones semanales se establecen las metas, según los resultados obtenidos en la semana anterior.*

(...)

**Telemercadeo:** *se está iniciando su uso, es increíble la cantidad de personas consultadas en el chat, es más difícil de cuantificar, dado que se dan correos que se repiten, lo que origina la duplicación o triplicación.*

**Cobros:** *la estrategia de cobros es tener el call center. Una meta es bajar la comunicación con el cliente, para que la pregunta y la respuesta sea la menor. Hay chat que se desconecta automáticamente. El año pasado se inició en una morosidad del 23% al cierre del año se logró un 15% al final del año, se recuperó un 8%, Cuando se analiza la morosidad de la cartera se establece la estrategia de cobro, al finalizar el año se obtiene una baja de la morosidad en un porcentaje mayor (8%) en vez de un 4% según lo establecido en los indicadores de gestión; además, se tiene identificada la cartera. Cuando se contrata al call center es todo lo que realiza como actividad de cobro, para disminuir la morosidad, no se dé la liquidación de bienes (remate).*

**Actualización de datos:** *Contar con la cartera de dato de la cartera actualizada.*

*Es importante que la contratación del centro de contactos tiene objeto diferente que es alcanzar objetivos que en un 100% poder alcanzarlos. Las metas son difíciles de definir porque el centro de contratos es atender la cartera de cobranza, en el chat la meta es atender los clientes, no se puede decir que se van atender 1000 chat o no se puede decir el número de llamadas.”*

**(El subrayado no pertenece al documento original)**

3.6 En el cartel de la contratación se indicó que el Instituto establecerá las metas por ser alcanzadas por el contratista, según detalle;

*“...El contratista, al brindar sus servicios debe considerar lo siguiente y ante el incumplimiento de alguno de ellos, el INVU procederá con el proceso de cobro de multa, en los términos que define este cartel y el contrato:*

(...)

**• El cumplimiento de la totalidad de las cláusulas del contrato y los anexos deben darse durante la vigencia del contrato**

(...)

**“MULTA:** *En los siguientes casos de incumplimientos en forma independiente, el INVU impondrá una multa del 2% del monto de la factura que presenta el contratista por el cobro de los servicios. Una vez aplicada la multa el INVU queda facultado a su criterio para dar por incumplido el contrato por parte del contratista sin responsabilidad para el INVU:*

(...)

**• Se incumpla con la productividad mínima establecida en forma mensual,** *descrita para el total de puestos contratados y que le será comunicado al contratista en los primeros cinco días de cada mes.*

(...)

*El INVU cancelará de buena fe el monto que corresponda al precio contra el informe presentado por el contratista, en caso de determinarse posteriormente que, el contratista incumplió con lo establecido en el Contrato, se impondrá multa del 2% del monto de la factura que presenta el contratista por el cobro de los servicios, los cuales serán rebajados en la misma factura o bien en la próxima factura que se presente para su cobro.*

*Todo monto por concepto de las multas aquí previstas, será rebajado directamente de las facturas presentadas al cobro, aceptando éste que de ser insuficientes los montos de dichas facturas, la diferencia al descubierto tendrá que ser depositada por el contratista en un plazo máximo de 5 días hábiles contados a partir de la respectiva notificación. El contratista, en caso de presentarse multas en alguna de las facturas al cobro, deberá adjuntar un oficio de aceptación a dichas multas cobradas en el mes correspondiente.”*

*(El resaltado y el subrayado no pertenece al documento original)*

- 3.7 Por su parte el artículo 10.-*Responsabilidad por el sistema de control interno* y el artículo 13.- *Ambiente de control*, de la Ley General de Control Interno n°. 8292, establecen que **el jerarca y los titulares subordinados son los responsables en materia de control interno**, por lo que deben **establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional** y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- 3.8 También el artículo 12.-*Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno* y el artículo 15.- *Actividades de control*, establecen que en materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas, los procedimientos, **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**, además de cumplir, con el deber de velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo, tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- 3.9 El no lograr la productividad diaria / mensual por puesto podría originar el incumplimiento del contratista de acuerdo a lo establecido en el cartel de la contratación.

### **Oportunidad de Mejora No. 2: Resultados alcanzados con el Centro de Contactos**

- 3.10 El INVU contrató durante noviembre 2020, los servicios de un Centro de Contacto (Contact Center); como parte de los citados servicios se encuentran el servicio al cliente, telemarketing, cobros, encuestas a clientes, actualización de datos u otros servicios afines que se establecerán según estrategia establecida por el INVU.
- 3.11 Por lo antes indicado, en este tipo de proyectos se debe vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, contemplando entre otros temas: objetivos, metas, recursos, la designación de una persona responsable del proyecto que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, medir (costos financieros y/o recursos utilizados, **resultados obtenidos**), controlar y documentar el proyecto, lo anterior tal y como lo establecen las normas de control interno del sector público en el apartado no. 4.5.2.
- 3.12 En virtud de lo antes expuesto y para validar que los objetivos de la contratación del Centro de Contactos están siendo alcanzados con una eficiencia y seguridad razonable, se procedió a solicitar las estadísticas o información a través de la cual se pueda medir el costo beneficio y los resultados del Centro de Contactos, en materia de cobros. Al respecto se identificó que se cuenta con estadísticas de la gestión del contratista, no obstante, dichas estadísticas no permiten medir los resultados obtenidos en la contratación.
- 3.13 Sobre el particular, se consultó a los fiscalizadores cuál ha sido el aporte del Centro de Contactos al INVU. En tal sentido indicaron:

***“...que no se puede medir, se va aportar el informe de morosidad del 2021, no se puede decir cuánto es el monto que se recibe. El informe de morosidad recuperamos 1.200 millones, se enviaron 500 caso de morosidad, la morosidad bajo en 7.58%.***

***En caso de determinarse que el Centro de Contactos no se ha obtenido resultados ya se hubiera tomado decisiones sobre el mismo.***

*El Chat responde las consultas varias de los clientes, que son beneficios que no pueden ser medibles.*

*Por mes se paga un aproximado de 20 mil dólares en algunos meses menos, 240 mil al año en colones.*

*En recupera de cartera de SAP unos 5.400 millones, dinero que estaba estancada, los rangos de las carteras mejoraron 24.000 sin vencer y se terminó 30.000 millones, además se recuperó 1.200 millones con las campañas de*

*script y mensajes, que es importante que solo en redes sociales y contáctenos el año pasado contesto 8306 en el 2021, en redes 5237 en el 2021 y 5740 en el 2020.*

*Se disminuyó la atención al cliente y la comunicación directa.*

*Se puede generar la recuperación de la cartera, se ha mejorado en la recuperación de la cartera a pesar que en el 2020 muchos clientes quedaron sin trabajo por la pandemia.”*

(El resaltado y subrayado no pertenece al documento original)

- 3.14 Es importante indicar que, en la Estrategia para disminuir la morosidad del 2022, presentado por el INVU a la Contraloría General de la República, en atención al Informe DFOE-CIU-IF-00007-2021, denominado “Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la capacidad de Gestión Financiera del INVU”, se indicó en el objetivo no. 2, lo siguiente:

*“2, Estandarizar procesos de gestión sobre la cartera de cobranza, **a fin de poder organizarlos y medirlos.**”*

(El resaltado y subrayado no pertenece al documento original)

- 3.15 Por lo antes expuesto, es claro que la estrategia del INVU en materia de cobros es disminuir la alta morosidad y como se citó en la referida estrategia el análisis y la interpretación de los datos deben permitir determinar, con absoluta claridad, el origen de la mora de la cartera de préstamos y diseñar e implementar las mejores prácticas en la estrategia de cobranza, lo cual se logra a través de su medición y para ello es importante que dicha medición se realice, tomando en consideración que uno de los canales que se utilizará en el INVU, para implementar la referida disminución en la morosidad es el Contact Center, tal y como se indicó en dicha estrategia, en el apartado de recursos necesarios. Veamos:

#### VII. Recursos Necesarios

Se señalan los recursos necesarios para ejecutar la estrategia.

- ✓ **Recurso humano:** Personal de Cobros, personal Asesoría Legal, abogados externos, personal Centro de Llamadas.
- ✓ **Recursos materiales:**
  1. Sistema de Información.
  2. Hardware (Microcomputadoras)
  3. Centro de Llamadas
  4. Cobro judicial mediante abogados externos

- 3.16 Ante la ausencia de información que permita validar que los objetivos de la contratación del Centro de Contactos están siendo razonablemente alcanzados y de forma eficiente, se procedió a analizar los saldos de la cartera de crédito del sistema de ahorro y préstamo (SAP) y la del INVU al cierre del período 2020 para realizar una comparación con los saldos al cierre del 2021, con el objetivo de determinar cuáles han sido las variantes anuales por rango de atraso, y con ello identificar el aumento o disminución de la cartera de crédito de un año a otro.
- 3.17 Los saldos que se muestran en la siguiente tabla fueron obtenidos del Oficio DAF-UF-0001-2022 correspondiente al Informe de la cartera del INVU, con corte al 31 de diciembre del 2021, suministrado por la Unidad de Finanzas, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla no. 3**  
**Cartera al cierre**  
**Análisis de Antigüedad**  
**En miles de colones**

INVU	INVU			SAP			Consolidado *			%
	dic-20	dic-21	Variación Anual	dic-20	dic-21	Variación Anual	dic-20	dic-21	Variación Anual	
Sin vencer	2 963 029	3 281 752	318 723	24 312 900	30 794 395	6 481 495	27 275 929	34 076 147	6 800 218	
Vencido de 1-30	2 559 875	2 601 672	41 797	17 115 850	17 905 079	789 229	19 675 725	20 506 751	831 026	
Vencido de 31 - 60	1 863 512	1 789 474	-74 038	6 301 033	5 536 836	-764 197	8 164 545	7 326 310	-838 235	
Vencido de 61 - 90	1 309 407	592 974	-716 433	3 472 079	2 464 404	-1 007 675	4 781 486	3 057 378	-1 724 108	
Vencido de 91 - 180	1 028 347	792 403	-235 944	5 155 761	3 100 502	-2 055 259	6 184 108	3 892 905	-2 291 203	
Más de 180 días	1 489 113	1 071 724	-417 389	6 005 153	2 605 881	-3 399 272	7 494 266	3 677 605	-3 816 661	
Cobro Judicial	1 499 281	1 729 385	230 104	4 591 447	4 604 852	13 405	6 090 728	6 334 237	243 509	
<b>Total general</b>	<b>12 712 564</b>	<b>11 859 384</b>	<b>-853 180</b>	<b>66 954 223</b>	<b>67 011 949</b>	<b>57 726</b>	<b>79 666 787</b>	<b>78 871 333</b>	<b>-795 454</b>	<b>1%</b>

Fuente: Oficio DAF-UF-0001-2022 - Informe de la cartera del INVU, con corte al 31 de diciembre del 2021.

(\*) - Las columnas de consolidado corresponden a la suma de los saldos de la cartera de morosidad del SAP y la cartera del INVU, con los resultados reflejados para el período 2021 en comparación al 2020.

En la tabla anterior se observan las siguientes situaciones:

- Se presenta un incremento sustancial en el rango de "sin vencer", cuyo origen podría corresponder a readecuaciones de deuda y nuevos financiamientos otorgados (préstamos), entre otros.
- Se presenta un incremento en el rango de vencimiento de 1-30 cuyo origen podría corresponder a operaciones de crédito (readecuaciones de deuda o nuevos financiamientos), que no fueron canceladas dentro de su vigencia, iniciando en morosidad.
- Se presentan disminuciones en los rangos de vencimiento de 31 – 60, de 61 – 90, de 91 – 180 y de Más de 180 días, que podría originarse de la gestión de cobro efectuadas por el Centro de Contactos, cancelaciones anticipadas (retiros), ante mejores condiciones otorgadas por otros entes financieros a los deudores, cambios en la clasificación de morosidad del rango anterior.
- Las cuentas por cobrar en rango de cobro judicial incrementaron en ¢243 millones en comparación al saldo reflejado en el período anterior, que podría originarse de la gestión de cobro judicial realizada y cambios en la clasificación de morosidad del rango anterior (más de 180 días).
- Analizados los efectos reflejados en los puntos anteriores, el resultado total permite concluir que la de la cartera disminuyó en ¢795 millones, lo que representa una disminución porcentual del 1% en comparación con el saldo del período anterior.

3.18 En el inciso e) del artículo 8 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, nº. 33411, se establece:

*"Artículo 8º-**Decisión inicial.** La decisión administrativa que da inicio al procedimiento de contratación será emitida por el Jefe de la Unidad solicitante o por el titular subordinado competente, de conformidad con las disposiciones internas de cada institución.*

*Esta decisión se adoptará una vez que la unidad usuaria, en coordinación con las respectivas unidades técnica, legal y financiera, según corresponda, haya acreditado, al menos, lo siguiente:*

*(...)*

*e) En las licitaciones públicas, salvo que por la naturaleza del objeto no resulte pertinente, deberá acreditarse la existencia de estudios que demuestren que los objetivos del proyecto de contratación serán alcanzados con una eficiencia y seguridad razonables. Para determinar la eficiencia, se valorará el costo beneficio de modo que se dé la aplicación más conveniente de los recursos asignados.*

La seguridad razonable será determinada una vez considerados los riesgos asociados de la contratación, y éstos sean analizados y evaluados para adoptar las medidas pertinentes de administración de riesgos, según lo dispone la Ley General de Control Interno.

(...)

g) La designación de un encargado general del contrato cuando, por la magnitud del negocio o porque así sea conveniente al interés público o institucional, tal designación resulte conveniente para la adecuada ejecución del contrato.

(...)

El funcionario competente valorará el cumplimiento de los anteriores requisitos, dispondrá la confección de un cronograma con tareas y responsables de su ejecución y velará por el debido cumplimiento del contrato que lleque a realizarse; e informará a la brevedad posible al adjudicatario, cualquier ajuste en los tiempos del cronograma o incumplimiento trascendente de éste, a fin de que se adopten las medidas pertinentes, de lo cual deberá mantener informado en todo momento a la Proveeduría Institucional.”

(El subrayado no pertenece al documento original)

- 3.19 Ahora bien, el no contar con información que permita determinar el costo beneficio del centro de contacto puede originar que eventualmente la contratación no este logrando la eficiencia que se desea.

### **Oportunidad de Mejora No. 3: Contrato de confidencialidad y declaración jurada**

- 3.20 En el cartel de la contratación de los servicios de un centro de contacto (Contact Center), se establece en la cláusula de confidencialidad que el contratista presentara de forma anual una declaración jurada sobre la prohibición de divulgar cualquier tipo de información a la que tenga y haya tenido acceso; de igual manera se establece la conformación de un contrato de confidencialidad.

- 3.21 En verificación efectuada al cumplimiento de lo establecido en la cláusula de confidencialidad, se identificó que la declaración jurada anual suministrada a esta Auditoría Interna corresponde al primer año de contratación (firmada el 15 de setiembre de 2020), siendo que se dio una prórroga del contrato se hace necesario la firma de una nueva declaración jurada correspondiente al período 2021; además no se evidenció el contrato de confidencialidad firmado por el representante de la empresa contratista.

- 3.22 En consulta realizada a los fiscalizados sobre la validación anual de la declaración jurada, indicaron “... si se tiene, el contratista hizo una declaración jurada de lo que se tiene”. No obstante, lo indicado sobre la declaración facilitada fue la correspondiente al primer año y no a la prórroga no.1.

Además, mediante correo electrónico del 09 de febrero del 2022, indicaron:

“..., por parte del INVU no se realizan este tipo de contratos de confidencialidad, como parte de los objetivos que realizará la Comisión de Datos Abiertos, vamos a implementar este tipo de documento a futuro.”

- 3.23 En la “Contratación de una empresa que brinde los servicios de un Centro de Contacto (Contact Center) que de soporte a los clientes del INVU” se estableció:

#### **“CONFIDENCIALIDAD**

Debe existir la obligatoriedad de firmar un contrato de confidencialidad por parte de la empresa contratista. De comprobarse la divulgación de información de calificación confidencial parcial o total o bien viole el principio del secreto bancario o la ley de protección de datos, “El INVU” procederá a realizar las acciones necesarias para que se apliquen las sanciones correspondientes según la Ley, podrá aplicar hasta la rescisión del contrato y la aplicación de la respectiva indemnización en caso de incumplimiento del contrato de confidencialidad.

El oferente queda comprometido, a que, en caso de resultar adjudicado, deberá guardar absoluta reserva sobre el proyecto objeto de esta contratación. Así mismo debe existir un acuerdo de confidencialidad. Para tal efecto existirá una cláusula contractual donde se indicará la obligación del contratista, Jefe de Cobro o Gerente del Proyecto y de todo el equipo de trabajo del adjudicado sobre la prohibición de divulgar cualquier tipo de información a la que tenga y haya tenido acceso, **la cual deberá incluir las siguientes cláusulas de confidencialidad:**

Mantener confidencialidad total sobre:

- El servicio que está brindando al INVU
- La información y datos que le sean suministrados antes y durante el proceso contratado
- Los esquemas de infraestructura, sistemas, configuración e instalación llevados a cabo derivados del servicio que está brindando al INVU

De comprobarse la divulgación de información de calificación confidencial parcial o total, el INVU procederá a realizar las acciones necesarias para que se apliquen las sanciones correspondientes según la Ley.

Guardar absoluta reserva sobre el proyecto objeto de este cartel y deberá dar muestra fehaciente de que su personal no suministrará información sobre el objeto de esta contratación. Se debe aportar declaración jurada donde la empresa garantice haber firmado contratos de confidencialidad con el Jefe de Cobro o Gerente del Proyecto y con cada una de las personas que conformarán el equipo de trabajo o tendrán acceso a la información del INVU, subcontratistas o representantes, misma que será presentada en forma anual al INVU para validación de este cumplimiento. (...)

El contratista será responsable ante el INVU y este a su vez ante el adjudicado por cualquier violación a dicha obligación de confidencialidad de cualquiera de sus personeros, agentes, empleados, subcontratistas o representantes. Para lo anterior el adjudicado deberá estar anuente a firmar el acuerdo de confidencialidad entre las partes.

(El subrayado no pertenece al documento original)

- 3.24 Así mismo, el artículo 13 de la Ley de Contratación Administrativa y el 218 del Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa sobre el deber de verificar por parte del fiscalizador y el contratista, según detalle:

**“Artículo 13.** “La Administración fiscalizará todo el proceso de ejecución, para eso el contratista deberá ofrecer las facilidades necesarias. A fin de establecer la verdad real, podrá prescindir de las formas jurídicas que adopten los agentes económicos, cuando no correspondan a la realidad de los hechos. En virtud de este derecho de fiscalización, la Administración tiene la potestad de aplicar los términos contractuales para que el contratista corrija cualquier desajuste respecto del cumplimiento exacto de las obligaciones pactadas (...).”

**Artículo 218.-Deber de verificación.** Es responsabilidad del contratista verificar la corrección del procedimiento de contratación administrativa, y la ejecución contractual. En virtud de esta obligación, para fundamentar gestiones resarcitorias, no podrá alegar desconocimiento del ordenamiento aplicable ni de las consecuencias de la conducta administrativa. (...).”

- 3.25 Otro aspecto a destacar es lo señalado por Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, en resolución No. 1205, 15 de marzo de 1996, 9 horas, indicando:

“(...) el incumplimiento contractual significa no ejecutar determinada prestación en los términos originalmente pactados. El incumplimiento, específicamente en cuanto a contratos administrativos se refiere, está referido (sic) a un modo anormal de extinción de tales convenios, y puede ser imputable tanto a la Administración como al contratista.”

- 3.26 La ausencia de la declaración jurada de forma anual y un contrato de confidencialidad originan un incumplimiento contractual de acuerdo a lo establecido en el cartel de la contratación del Contact Center.

#### **Oportunidad de Mejora No. 4: Expediente de ejecución contractual**

- 3.27 Se procedió a la solicitud del expediente de ejecución contractual, con la finalidad de validar los controles existentes del contrato del centro de contacto, identificándose que los fiscalizadores cuentan con archivos digitales con las actividades realizadas con el contratista, entre ellos reportes recibidos, estrategias, actividades realizadas, entre otros; no obstante, no fue factible el suministro de un expediente con las obligaciones mínimas asignadas a los funcionarios encargados o fiscalizadores de los contratos, tal y como se establece en:
- El inciso g) del artículo 8 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, referente a contar entre otros controles con cronogramas, que establezcan tareas y responsables que permitan medir y velar por el debido cumplimiento del contrato.
  - La Directriz DGABCA-0015-02015 del 07 de noviembre de 2018, emitida por la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda.
  - El oficio No. DAF-UAYC-C-001-2022 del 14 de enero de 2022, emitida por la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones del INVU, en el cual se establecen las funciones y responsabilidades de los fiscalizadores de los contratos.
- 3.28 Sobre el particular, se consultó a los fiscalizadores sobre el expediente de ejecución contractual. Al respecto indicaron:

*“...no existe un expediente físico, pero si un expediente digital de las actividades realizadas con el contratista y de las estrategias. (...) no se tiene un expediente, sin embargo, se guarda los archivos que remiten el contratista. (...) Se puede establecer el control del expediente de ejecución contractual a partir de ahora (...)”*  
(El subrayado no pertenece al documento original)

3.29 En la Directriz DGABCA-0015-02015 del 07 de noviembre de 2018, emitida por la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda, se establecen las obligaciones mínimas asignadas a los funcionarios encargados de los contratos, según detalle:

*“..., a continuación, se destacan las obligaciones mínimas asignadas a los funcionarios encargados de los contratos:*

- 1. Emitir la orden de inicio en contratos de obra o servicios, cuando corresponda según las condiciones contractuales.*
- 2. Verificar la realización de actos previos por parte del contratista, que sean necesarios para garantizar la correcta ejecución del contrato. (Por ejemplo permisos y/o licencias)*
- 3. Realizar un control objetivo de la ejecución contractual, aplicando las medidas de control de forma eficiente en los procesos involucrados a fin de que el objeto contractual se cumpla a cabalidad.*
- 4. Verificar que el producto sea de la calidad y cumpla los requerimientos establecidos en la contratación mediante control técnico en procura de que el contratista se ajuste a las condiciones y plazos establecidos en el contrato. Para tal efecto podrá solicitar asistencia a las unidades técnicas respectivas, cuando sea necesario.*
- 5. Indicar por escrito y de manera detallada al Contratista, la necesidad de corregir cualquier defecto respecto del cumplimiento del objeto contractual así como el plazo en que deberá hacerlo, el cual no podrá exceder la mitad del plazo de ejecución original.*
- 6. Rendir la declaración jurada de bienes ante la Contraloría General de la República, cuando los contratos superen los seis meses de vigencia, de conformidad con lo establecido en el artículo 56 inciso 2, acápite g) del Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.*
- 7. Comunicar en forma inmediata al contratista, cualquier ajuste en los tiempos del cronograma o incumplimiento de éste, a fin de que se adopten las medidas pertinentes para su corrección.*
- 8. Determinar si es necesario o no solicitar garantía colateral y asegurarse de que esta sea rendida.*
- 9. Verificar que las modificaciones que se presentan en la contratación se ajusten a las reglas establecidas en el artículo 208 del RLCA y a los criterios técnicos que valoren dichas modificaciones.*
- 10. Velar por el cumplimiento de los instructivos de Módulos de Recepción Provisional y Definitiva del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) y de los procedimientos de contratación de la dependencia respectiva relacionados con la contratación a su cargo.*
- 11. Coordinar con el analista de la contratación, la actualización oportuna del expediente electrónico en SICOP, remitiéndole todos los documentos generados y recibidos fuera del Sistema en el ejercicio de sus funciones.*
- 12. Informar a la Proveduría Institucional cuando deba adoptarse una medida relacionada con la contratación, para que ésta efectúe los trámites correspondientes.*
- 13. Advertir al Director de programa o Subprograma presupuestario la conveniencia de introducir modificaciones al contrato cuando se requiera para su correcta ejecución, de conformidad con el artículo 208 del RLCA.*
- 14. Recomendar la aplicación de cláusulas penales, multas, ejecución de garantías, rescisión o resolución del contrato cuando se advierta fundamento para ello, según la LCA y RLCA.*
- 15. Llevar el control de la vigencia de las garantías de cumplimiento, así como las colaterales.*
- 16. Recibir, mediante acta, los bienes, obras o servicios en las condiciones de calidad y plazo acordado en el contrato, para lo cual debe coordinar dicha recepción con las dependencias correspondientes, en el lugar y tiempo pactado o en su defecto rechazar por el mismo medio.*
- 17. Advertir al Director de Programa o Subprograma presupuestario sobre posibles faltas cometidas por el contratista durante la fase de ejecución del contrato, con el fin de que se comunique al órgano competente, para que este tome las medidas legales correspondientes.*
- 18. Propiciar una comunicación eficiente entre las partes que intervienen en la contratación para una correcta ejecución contractual.*
- 19. Emitir mensualmente un informe detallado al Director de Programa presupuestario indicando entre otras cosas el estado de la contratación asignada, así como su cumplimiento, cuando corresponda.*
- 20. Solicitar los criterios técnicos necesarios para una mejor fiscalización de los contratos, cuando se requiera por la naturaleza de la materia o especialidad.*
- 21. Emitir el informe final de todos los hechos relevantes de la ejecución del contrato el cual será valorado por el Director de Programa o por quien corresponda para efecto de la elaboración del finiquito, cuando corresponda.*
- 22. Verificar que, tratándose de contratos en los que la empresa adjudicada requiera contratación de personal para el cumplimiento del objeto contractual, esta cumpla las directrices emitidas por las autoridades del gobierno, en relación al cumplimiento de derechos laborales relativos al pago de los salarios mínimos, riesgos del trabajo y demás disposiciones relativas a la seguridad social y ocupacional de los trabajadores.*
- 23. Solicitar a las dependencias del ministerio o institución involucradas en la contratación, la colaboración necesaria para la toma de decisiones que favorezca la debida ejecución contractual.”*

- 3.30 Así mismo, las obligaciones mínimas asignadas a los funcionarios encargados de los contratos se encuentran establecidas en apartado “4.5. *Administración/Fiscalización de contratos de compra de bienes o servicios.*” del procedimiento interno denominado PDA-01 – Adquisiciones de bienes y servicios; y ratificado en la circular no. DAF-UAYC-C-001-2022 del 14 de enero de 2022, donde se solicita a los fiscalizadores la observación de los elementos a considerar durante la ejecución contractual por parte de los administradores del contrato (Fiscalizadores).
- 3.31 La ausencia de un expediente de ejecución contractual que contenga los controles de la ejecución del contrato podría originar un inadecuado seguimiento y fiscalización de los servicios contratados, así como el debilitamiento de sistema de control interno.

#### **Oportunidad de Mejora No. 5: Declaración jurada de bienes por parte de los fiscalizadores**

- 3.32 La fiscalización del contrato del Centro de Contactos se asignó en dos fiscalizadores (Encargada de la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa y al Encargado de la Unidad de Finanzas), en verificación del cumplimiento del ordenamiento jurídico que regula la actividad de contratación administrativa, se identificó que un fiscalizador no ha presentado la declaración jurada de bienes ante la Contraloría General de la República, tal y como lo establece el Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública N.º 8422.
- 3.33 Sobre el particular, se consultó a los fiscalizadores del contrato sobre la presentación de la declaración jurada de bienes ante la Contraloría General de la República. En tal sentido indicaron:
- Fiscalizador 1: “*indicó que no tenía conocimiento, como el puesto no es requerido, la Contraloría no le ha informado que lo tenga que realizar*”
- Fiscalizador 2: “*que si realiza la declaración.*”
- 3.34 En el artículo 56 inciso 2, del Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N.º 8422, se establece:

**Artículo 56.- Perfiles de los funcionarios que deben declarar.**

(...)

*Inciso 2.-Perfil para los funcionarios que tramitan compras públicas.*

*Quedan incluidos dentro de estos perfiles los funcionarios públicos que laboran para la Administración Central , la Administración Descentralizada , Pública Estatal o Pública no Estatal, las empresas públicas, los órganos desconcentrados, los fideicomisos, las unidades ejecutoras o de proyecto y las municipalidades, así como cualquier otro tipo de organización o estructura perteneciente al Estado, que en cumplimiento del ordenamiento jurídico que regula la actividad de contratación administrativa, tramitan procesos de contratación y que tengan dentro de sus funciones, cualquiera de los siguientes procesos o competencias, sin perjuicio de las funciones que se describan en los perfiles de los incisos 1 y 3 de este artículo.*

(...)

*a) Aquellos titulares de las instancias o dependencias encargadas de rendir, como una función ordinaria, y después de la fase de recepción de las ofertas, los dictámenes o informes técnicos que resulten necesarios para emitir el acto de adjudicación.*

*b) Aquellos titulares de las instancias o dependencias administrativas encargadas de recomendar, como una función ordinaria, la adjudicación total o parcial, la declaratoria de infructuoso o desierto de un procedimiento de compra o su readjudicación. (...)*

*g) Los que ejerzan en la fase de ejecución del objeto contractual, labores de control y vigilancia, siempre y cuando el plazo de ejecución del contrato sea igual o mayor a seis meses. (...)*

*h) Los que ostenten en la fase de ejecución del objeto contractual, la potestad de emitir el acto administrativo que conlleva la recepción definitiva del bien o servicio, siempre y cuando el plazo de ejecución del contrato sea igual o mayor a seis meses.*

*(El subrayado no pertenece al documento original)*

- 3.35 La no presentación de la declaración jurada de bienes origina una inobservancia de lo que establece el reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.

Sobre esta oportunidad de mejora no se emitirá recomendación en vista de que el tema sobre las funciones y responsabilidades ha sido comunicado por la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, mediante circular institucional.

### **Oportunidad de Mejora No. 6: Visita de supervisión en sitio**

3.36 En la cláusula 3.14 del cartel de la contratación del Centro de Contactos se establece que la supervisión del servicio se realiza en sitio (instalaciones de la empresa contratada) por parte de los fiscalizadores. En virtud de lo anterior, la Auditoría Interna efectuó una visita en sitio para identificar el cumplimiento de algunas cláusulas contenidas en la contratación del Centro de Contactos, identificándose lo siguiente:

- a. Se verificó la existencia de dos cubículos dentro del área de operaciones según lo establecido en la contratación del Centro de Contactos, que contiene escritorio, computadora, silla, acceso a impresora e internet, equipo necesario para la escucha efectiva de las llamadas (audífonos u otros), fotocopidora y suministros de oficina (grapadora, lapiceros, hojas, libreta, entre otros), obteniéndose un **resultado satisfactorio**.
- b. En la contratación del Centro de Contactos se solicitó como parte del recurso humano estratégico a un administrador de redes de datos y a un ingeniero en la plataforma del Contact Center. Al respecto, se identificó que el contratista cuenta con solo un funcionario para cubrir los dos puestos, lo anterior a pesar de que el contratista en la oferta presentada, manifestó que *entiende, acepta y cumple*, con el requerimiento que planteó la administración activa en el cartel.

En consulta efectuada al funcionario de la empresa contratista que cubre los dos puestos si ha existido alguna variante desde el inicio de la contratación respecto a los puestos (administrador de redes de datos y a un ingeniero en la plataforma de Contact Center), indicó de forma verbal que desde que inició la contratación él ha estado cubriendo los dos puestos.

En virtud de lo anterior, se procedió a verificar la oferta presentada por el contratista, identificándose que para el puesto de Administrador de redes de datos asignaron al Ingeniero Mauricio Feterman Naranjo y para el puesto de Ingeniero en sistemas certificado en la plataforma del Contact Center asignaron al Ing. Esteban Román Marín, según se evidencia a continuación:

***e) Un Administrador de Redes de Datos:** El Consorcio Netcom entiende, acepta y cumple al asignar al Ingeniero Mauricio Feterman Naranjo, como administrador de redes de datos. El consorcio Netcom entiende, acepta y cumple al contar con un profesional en el área redes que brinde apoyo a la plataforma del oferente (...)*

***f) Un Ingeniero en Sistema certificado en la Plataforma de Contact Center:** El Consorcio Netcom entiende, acepta y cumple al asignar al Ingeniero Esteban Román Marín, como Ingeniero en Sistemas certificado en la plataforma de Contact Center. El consorcio Netcom entiende, acepta y cumple al contar con un profesional en el área sistemas o afín, con el fin de brindar apoyo y soporte a la plataforma de Contact Center..."*

En el cartel de la contratación del Centro de Contactos (Contact Center), se especifican las condiciones que el contratista debe cumplir, sobre las cuales manifestó que entiende, acepta y cumple; de acuerdo a lo observado en el cartel, la oferta y en el sitio, aspectos que eventualmente no se están cumpliendo, lo cual debilita el control interno de este contrato, e inobserva lo que indica el inciso g) del artículo 8 y los artículos nos. 13 y 218, de la Ley y el Reglamento a la ley de contratación administrativa.

3.37 En relación con las visitas de los fiscalizadores al sitio, se consultó sobre la supervisión en sitio ejercida. Al respecto indicaron:

*"Las visitas en sitio han sido muy difíciles por la situación de la pandemia, se tiene una visita para el mes de febrero. Las únicas verificaciones que se han hecho, han sido cuando se tiene problemas con los clientes. Ej. Algunos clientes dicen algo y se verifica la llamada para comprobar si fue lo indicado.*

*Se tiene correo donde los clientes se molestan, o indican que van a demandar al INVU (se puede verificar en cobros). Se realizan verificaciones, con las llamadas se solicita en los casos que se desean, de forma puntual. Además, con el Telegram se tienen casos particulares, cuando le consultan algo y no tiene la respuesta, el contratista consulta a la UCP."*

- 3.38 Sobre el particular, en el cartel de contratación se establece el recurso humano estratégico que se requiere en la contratación, según detalle:

**“Recurso Humano Estratégico**

El oferente debe contar con el siguiente recurso humano considerado estratégico para la planificación, implementación, operación, evaluación y continuidad del servicio:

- a) Un gerente de proyecto
- b) Un gerente de calidad
- c) Un gerente de workforce management y business intelligence
- d) Un gerente de recursos humanos
- e) Un administrador de redes de datos
- f) Un ingeniero en la plataforma de contact center ofrecida
- g) Un project manager
- (...)

**e) Un Administrador de Redes de Datos:** El oferente deberá contar con un profesional en el área redes que brinde apoyo a la plataforma del oferente y que cumpla con los siguientes requisitos, aportando los atestados correspondientes: • Grado mínimo de bachiller en Informática o Ingeniería en Sistemas o afines

• Deberá contar cursos de capacitación que lo acrediten como personal calificado CCNP o CCVP en los equipos de redes actuales de la infraestructura de comunicaciones del contratista, para lo cual deberá adjuntar en su propuesta los atestados necesarios para certificar dicha condición.

**f) Un Ingeniero en Sistemas certificado en la Plataforma de Contact Center:** El oferente deberá contar con un profesional en el área sistemas o afín, con el fin de que brinde apoyo y soporte a la plataforma de Contact Center y que cumpla con los siguientes requisitos, aportando los atestados correspondientes: • Grado mínimo de bachiller en Informática o Ingeniería en Sistemas o afines.

• Deberá contar las respectivas certificaciones que lo acrediten como personal calificado en la plataforma de Contact Center ofertada, para lo cual deberá adjuntar en su propuesta los atestados necesarios para certificar dicha condición.”

“3.14. La supervisión del servicio contratado será en sitio (instalaciones de la empresa contratada), y realizada por los fiscalizadores del INVU asigne, para lo cual el contratista deberá facilitar a los fiscalizadores del INVU, lo siguiente: (...)

• Acceso a los reportes solicitados a nivel de consulta, computador con su respectivo office, cubículo (estaciones de trabajo), silla y teléfono. Lo anterior para la supervisión y control correspondiente, lo cual deberá estar disponible para un máximo de dos funcionarios del INVU.”

(El subrayado no pertenece al documento original)

### **Oportunidad de Mejora No. 7: Requerimiento mínimo en las minutas de reunión**

- 3.39 Para la fiscalización de la contratación del Centro de Contactos (Contact Center), se estableció como seguimiento y fiscalización una reunión semanal con el contratista (donde se presenta cual fue la estrategia a seguir en la semana, reportes, entre otros), por lo anterior y con el fin de verificar las instrucciones pactadas con el contratista se solicitaron las minutas de reunión, identificándose que no se está documentando en dichas minutas el seguimiento y fiscalización del servicio brindado por el contratista.
- 3.40 Sobre el particular, en reuniones celebradas con los fiscalizadores, indicaron: “Se realizan reuniones todos los martes con el contratista donde participan los fiscalizadores y el Gerente General, en donde se presentan las actividades que se hicieron, cual fue la estrategia a seguir en la semana, la cual puede cambiar según los resultados. (...) No se está haciendo minutas de reunión de los acuerdos tomados”
- 3.41 Posterior a la consulta planteada, los fiscalizadores remitieron a la Auditoría Interna mediante correo electrónico el link de una carpeta con siete archivos correspondientes a “Minuta de reunión Proyecto INVU”, no obstante, las citadas minutas no se encuentran firmadas por parte del INVU ni el contratista, lo cual incumple lo establecido en el cartel de la contratación del Centro de Contactos, que refiere a que las minutas deben estar firmadas de mutuo acuerdo. Veamos:

**“MULTA:** En los siguientes casos de incumplimientos en forma independiente, el INVU impondrá una multa del 2% del monto de la factura que presenta el contratista por el cobro de los servicios. Una vez aplicada la multa el INVU queda facultado a su criterio para dar por incumplido el contrato por parte del contratista sin responsabilidad para el INVU:

(...)

• Por la omisión de aquellas indicaciones dadas por el INVU derivadas del propio seguimiento y fiscalización del Servicio, las cuales deberán constar mediante minuta debidamente firmada de mutuo acuerdo entre el INVU y el contratista. El contratista no deberá acatar instrucciones verbales por parte del INVU, diferentes a las pactadas de forma escrita, con el fin de evitar diferencias o posibles contradicciones que pudieran generar un incumplimiento contractual."

(El subrayado no pertenece al documento original)

- 3.42 El no firmarse las minutas con las disposiciones acordadas entre las partes origina la inobservancia de lo establecido en el cartel y las funciones y seguimiento de fiscalización del servicio contratado, además de generar un posible incumplimiento contractual.

### **Oportunidad de Mejora No. 8: Garantías de cumplimiento**

- 3.43 El artículo 34 de la Ley de Contratación Administrativa, N.º 7494 y el 40 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, establecen que la garantía de cumplimiento respalda la correcta ejecución del contrato y permite resarcir cualquier daño eventual o perjuicio ocasionado por el contratista, por su parte el cartel de la contratación de los servicios de un centro de contactos estableció el período de vigencia de la garantía.
- 3.44 En verificación de lo antes indicado, esta Auditoría Interna procedió a revisar la garantía de cumplimiento presentada por el contratista para los servicios del centro de contactos, al respecto se observó que la renovación de la citada garantía se realizó el 16 de diciembre de 2021, por un plazo de 06 meses, lo cual se contrapone a lo establecido en el cartel de la contratación que establece que dicha garantía debe ser por un período de 14 meses. De forma seguida se incorpora una tabla que ilustra lo antes indicado:

**Tabla no. 4**  
**Garantías de cumplimiento**  
**Proceso de contratación 2020LA-000004-0005800001**  
**Unidad monetaria: colones**

Detalle de proceso	Monto de garantía	Fecha de		Vigencia de garantía
		Inicio	Final	
2020LA-000004-0005800001	20 000 000,00	27/10/2021	31/12/2021	1 año y 2 meses
		16/12/2021	30/6/2022	6 meses
		11/2/2022	31/8/2023	1 año y 6 meses

*Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del SICOP*

- 3.45 Se consultó a los fiscalizadores del contrato sobre el plazo de renovación de la garantía. Al respecto, indicaron:

*"... se consultó a la Unidad Contrataciones y Adquisiciones y me indicó que efectivamente, se encuentra vigente, siendo que la empresa está cumpliendo con lo estipulado en artículo 40 RLCA, el cual indica:*

*Es una obligación del contratista mantener vigente la garantía de cumplimiento mientras no se haya recibido el objeto del contrato. Si un día hábil antes del vencimiento de la garantía, el contratista no ha prorrogado su vigencia, la Administración podrá hacerla efectiva en forma preventiva y mantener el dinero en una cuenta bajo su custodia, el cual servirá como medio resarcitorio en caso de incumplimiento. En este caso el contratista podrá presentar una nueva garantía sustitutiva del dinero.*

*Siendo que es un tema técnico que se sale tanto de las competencias de Wilman como mía, como fiscalizadores sí consultamos si se encontraba vigente la misma, copio a Alonso para que pueda referirse al tema de los 6 meses, que no puedo indicar la razón, de la diferencia entre los 14 meses."*

Por su parte el encargado de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones indicó:

*"... la UCP hizo la coordinación respecto a la vigencia de la garantía, lo cual es correcta y por lo tanto se hizo la prórroga. Ahora bien, el espíritu de la norma es que la garantía esté siempre vigente, para resarcir eventualmente a la Administración, aspecto que se mantiene intacto a este momento. Si bien a nivel cartelario se solicitaron 14 meses, aceptamos en este caso una garantía con un plazo menor, teniendo claro que la misma debe ser ampliada antes de su vencimiento, pues tal como lo define el artículo 40 mencionado por Tatiana, la responsabilidad de mantener vigente*

*la misma es enteramente del contratista, obviamente la Administración tiene el deber de estar atento, lo cual no se ha descuidado en este caso; incluso para su conocimiento, la herramienta informática SICOP tira automáticamente la alerta de vencimiento, de manera que se accionan las actividades necesarias para que se renueve la garantía.*

*Las acciones se hacen en SICOP y por ende, las debemos hacer nosotros en la UAYC. La garantía está vigente y vamos a solicitar oportunamente que se renueve y se mantenga vigente durante todo el contrato, valorando que en esta contratación es un monto elevado y que tenemos observar también el principio de intangibilidad patrimonial del contrato.”*

- 3.46 Una vez realizadas las consultas por parte de esta Auditoría Interna, a los fiscalizadores sobre la vigencia de la garantía (6 meses), se observó que, posteriormente se realizaron las gestiones respectivas con el contratista y se renovó la citada garantía por un período de 18 meses, cumpliendo de esa forma con lo establecido en el cartel de la contratación en el apartado de garantía de cumplimiento.
- 3.47 En la “Contratación de una empresa que brinde los servicios de un centro de contacto (Contact Center), que de soporte a los clientes del INVU”, se estableció:

**“GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO**

**Cumplimiento:** *El adjudicatario deberá presentar por SICOP una garantía de cumplimiento, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la solicitud realizada por la Administración, por un monto del \$20.000.000,00 (veinte millones exactos), con una vigencia **minima** de catorce meses.”*

**(Lo subrayado y resaltado no pertenece al documento original.)**

- 3.48 Entre los efectos que se perciben de la situación expuesta destaca la inobservancia del plazo de vigencia de la garantía de cumplimiento.
- 3.49 Sobre el particular no se procederá a realizar ninguna recomendación en vista que el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), genera automáticamente la alerta de vencimiento, de manera que se accionan las actividades necesarias para que se renueve la garantía, siendo un control razonable que la Administración debe estar vigilante.

### **Oportunidad de Mejora No. 9: Cumplimiento de derechos laborales por parte del Contratista**

- 3.50 Esta Auditoría Interna, verificó que los fiscalizadores del contrato del Centro de Contactos (Contac Center), hayan atendido las directrices emitidas por las autoridades del gobierno, en relación al cumplimiento de derechos laborales<sup>3</sup>.
- 3.51 Al respecto se identificó que se realiza la verificación de que el contratista se encuentre al día con la CCSS, encontrándose pendiente otras gestiones como la verificación relativa al pago de los salarios mínimos, riesgos del trabajo y demás disposiciones relativas a la seguridad social y ocupacional de los trabajadores, según lo dispuesto en la Directriz DGABCA-0015-02015 del 07 de noviembre de 2018, emitida por la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda.
- 3.52 Sobre el particular, se consultó a los fiscalizadores sobre la verificación del cumplimiento de derechos laborales por parte del contratista, indicaron “... *no se ha realizado la verificación, pero se verifica que estén al día con la CCSS. Se va a proceder a solicitar una declaración jurada.*”
- 3.53 La Auditoría Interna identificó en el “Informe de labores” remitido por el contratista, la existencia de la declaración jurada por el cumplimiento de derechos laborales, según detalla:

<sup>3</sup> Aplica para los contratos en los que la empresa contratista requiera contratación de personal para el cumplimiento del objeto contractual.

**11 DECLARACIÓN JURADA**

Por este medio se declara que Network Communications SA (Netcom) cumple con todas las directrices emitidas por las autoridades de gobierno, en relación al cumplimiento de derechos laborales relativos al pago de los salarios mínimos, riesgos del trabajo y demás disposiciones relativas a la seguridad social y ocupacional de los trabajadores

- 3.54 Sobre el particular no se procederá a realizar ninguna recomendación dado que la declaración ya está incorporada en el informe de labores presentado por el contratista.

#### **IV. CONCLUSIONES**

- 4.1 De conformidad con los resultados obtenidos, se formulan los siguientes comentarios:
- 4.2 Los fiscalizadores de la contratación de los servicios del Centro de Contacto (Contact Center), deben establecer los controles de la ejecución del contrato que fiscalizan y dejarlos documentados en un expediente de ejecución contractual, además de ser vigilantes del cumplimiento de las cláusulas cartelarias y en caso de incumplimiento por parte del contratista aplicar las multas que correspondan.
- 4.3 Los fiscalizadores de la contratación cuentan con controles y seguimiento de la garantía de cumplimiento solicitada al proceso de contratación del Centro de Contactos, siendo que se requiere ser vigilantes del plazo de vigencia de la prórroga del contrato, para que el contratista se ajuste al cumplimiento de lo pactado.

## V. RECOMENDACIONES

- 5.1 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, agregarán un importante valor a la gestión y al robustecimiento del proceso de Centro de Contactos y de la labor de fiscalización en los procesos contractuales.

Al Encargado de la Unidad de Finanzas, en su calidad de fiscalizador de la contratación de Centros de Contactos o a quien, en su lugar ocupe la asignación:

No.	Detalle de la Recomendación	Riesgo	Fecha de implementación
1	Establecer y dejar documentados los controles que correspondan para velar por el cumplimiento de la productividad diaria por puesto en materia de cobros, de acuerdo con lo establecido en el cartel, lo anterior con el objetivo de minimizar el riesgo de incumplimiento contractual.  <i>Ver Oportunidad de Mejora No. 1: Párrafos del 3.2 al 3.9</i>	Alto	29 julio 2022
2	Solicitar al contratista los reportes sobre el cumplimiento de la productividad diaria y determinar si se han presentado incumplimientos en las metas establecidas en el cartel, en caso de incumplimiento valore la aplicación de las multas de acuerdo a lo que establecen las cláusulas del cartel de la contratación del Centro de Contactos.  <i>Ver Oportunidad de Mejora No. 1: Párrafos del 3.2 al 3.9</i>	Alto	29 julio 2022
3	Establecer y dejar documentadas las actividades de control que correspondan, las cuales permitan conocer y medir (costos financieros y/o recursos utilizados, resultados obtenidos), que los objetivos del proyecto de contratación en materia de cobros están siendo alcanzados con una eficiencia y seguridad razonable.  <i>Ver Oportunidad de Mejora No. 2: Párrafos del 3.10 al 3.19</i>	Alto	26-agosto-2022
8	Solicitar y dejar documentado al contratista el cumplimiento de lo establecido en la contratación del Centro de Contactos, específicamente en materia del recurso humano que debe aportar, de acuerdo a las condiciones establecidas en el cartel, lo anterior con el objetivo de minimizar el riesgo de incumplimiento contractual.  <i>Ver Oportunidad de Mejora No. 6: Párrafos del 3.36 al 3.38</i>	Medio	29-julio-2022

A la Encargada de la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa, en su calidad de fiscalizadora de la contratación de Centros de Contactos o a quien, en su lugar ocupe la asignación:

No.	Detalle de la Recomendación	Riesgo	Fecha de implementación
4	Elaborar un contrato de confidencialidad (acuerdo), donde se establezca la obligación de confidencialidad de información para que el contratista proceda a la firma correspondiente, tal y como lo establece el cartel de la contratación del Centro de Contactos (Contact Center), con el objetivo de minimizar el riesgo legal por incumplimiento y salvaguardar la confidencialidad de la documentación que le aporta el INVU al contratista.  <i>Ver Oportunidad de Mejora No. 3: Párrafos del 3.20 al 3.26</i>	Alto	29-julio-2022

No.	Detalle de la Recomendación	Riesgo	Fecha de implementación
5	Solicitar al contratista la declaración jurada de confidencialidad para el período vigente y proceder a validar su cumplimiento e incorporar en el expediente de ejecución contractual, con el objetivo de minimizar el riesgo de incumplimiento contractual.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 3: Párrafos del 3.20 al 3.26</b>	Alto	29-julio-2022
6	Elaborar el expediente de ejecución contractual que contenga los controles (cronograma con tareas de las obligaciones mínimas de la Directriz DGABCA-0015-02015), para un razonable cumplimiento del contrato, con el fin de minimizar el incumplimiento legal en el proceso de fiscalización de la contratación.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 4: Párrafos del 3.27 al 3.31</b>	Alto	29-julio-2022
7	Establecer los mecanismos de control que correspondan, para que las minutas de las reuniones llevadas a cabo entre los fiscalizadores del INVU y el contratista, se encuentren debidamente firmadas por las partes, de acuerdo a lo establecido en el cartel de la contratación del Centro de Contactos con el objetivo de minimizar el riesgo de incumplimiento contractual.  <b>Ver Oportunidad de Mejora No. 7: Párrafos del 3.39 al 3.42</b>	Medio	29-julio-2022

El presente estudio estuvo a cargo del Lic. Rodrigo Quirós Torres, Profesional Especialista, asistido por el Lic. Harvey Jaen Campos, Profesional Asistente, así mismo supervisado y aprobado por el Lic. Henry Arley Pérez, Auditor Interno.

Atentamente

Lic. Rodrigo Quirós Torres.  
Profesional Especialista de Auditoría

Lic. Harvey Jaén Campos  
Profesional Asistente de Auditoría

Henry Arley Pérez  
Auditor Interno

Copia: Control Argos