



AUDITORIA INTERNA

Evaluación de la Ejecución Contractual -
Agencia Publicitaria

Agosto 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: Contrataciones efectuada por medio de la agencia publicitaria	5
Oportunidad de Mejora No. 2: Estrategia de mercadeo y cumplimiento de las metas	11
Oportunidad de Mejora No. 3: Expediente de Ejecución Contractual.....	14
IV. CONCLUSIONES.....	16
V. RECOMENDACIONES.....	17

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de Auditoría, tuvo como propósito analizar la labor de la fiscalizadora de la “*Contratación de una agencia publicitaria para contar con producción para el INVU, sus productos financieros y de vivienda*”, durante el período comprendido entre los meses de junio a diciembre 2021, respecto a la ejecución del contrato de la agencia publicitaria.

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. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.

- i. Las campañas publicitarias realizadas sobre ventas a nivel institucional corresponden a estrategias pasadas por recordación de marca, dado la ausencia de un Plan Estratégico de Ventas integral.

b. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.

- i. Las metas formuladas para las estrategias requieren la indicación del porcentaje para la determinación y valoración de su cumplimiento.
- ii. La fiscalizadora del contrato debe robustecer los controles de la ejecución de la agencia publicitaria y dejarlos documentados en un expediente de ejecución contractual.

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 no. 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 de la Agencia Publicitaria, 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 de los contratos establecidos para el suministro de los servicios de Comunicación y Mercadeo.
- 2.4. Revisar los controles existentes para la custodia y vigencia de las garantías de cumplimiento.

Alcance

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

Normativa

- 2.6. La principal normativa observada en este estudio, fue la siguiente:
- Constitución Política de la República de Costa Rica.
 - Ley no. 1788. Ley Orgánica de INVU.
 - Ley no. 6227. Ley General de la Administración Pública.
 - Ley no. 7494. Ley de Contratación Administrativa.
 - Ley no. 8292. Ley General de Control Interno.
 - Ley no. 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 no. 33411).
 - Reglamento para la utilización del sistema integrado de compras públicas "SICOP" (no. 41438-H).
 - Decreto no. 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 no. 025-H. Obligatoriedad del uso del Sistema Integrado de compras públicas en las contrataciones con recursos a cargo del presupuesto nacional.
 - Directriz no. DGABCA-0013-2017. Aspectos mínimos que debe contener el expediente digital de Contratación Administrativa en el (SICOP).
 - Reglamento de adquisiciones de bienes y servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo¹.
 - Procedimiento denominado "PAD-01 Gestión de Adquisiciones de bienes y servicios".

¹ Vigente desde el 16 de enero de 2013, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N.º 11, Alcance 9 del 16 de enero de 2013.

Metodología

- 2.7. 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, información suministrada por la fiscalizadora y el análisis de la normativa legal y técnica aplicable.

Asimismo, 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 revisó el 100% de los ítems contenidos en la “*Caracterización del Objeto*” (numeral 1.2 del cartel), con la finalidad de cotejar la alineación de dichos ítems con las estrategias institucionales y en los casos que no se logró identificar la estrategia asociada se entrevistó a la fiscalizadora para conocer la respectiva alineación.

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

- 2.8. 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

- 2.9. En la ejecución del estudio no se presentaron limitaciones.

Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría

- 2.10. El lunes 22 de agosto del 2022, esta Auditoría Interna, se reunió de forma presencial, con la Sra. Tatiana Mora Moya, Encargada de la Unidad de Comunicación Promoción y Prensa (UCP), en la oficina de la Auditoría Interna, con la finalidad de comentar sobre las oportunidades de mejora y las recomendaciones contenidas en el borrador del informe; una vez comentados y valorados los temas, la señora Mora M., manifestó estar de acuerdo con las oportunidades de mejora y las recomendaciones. Además, agregó que en relación con el plazo propuesto para la atención de las recomendaciones este es preliminar en vista de que falta la adjudicación de la Agencia de Publicidad, la cual corresponde a una licitación pública.

III. RESULTADO

- 3.1 El presente estudio, permitió revisar la labor de la persona fiscalizadora de la contratación de los servicios de una agencia publicitaria, 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: Contrataciones efectuada por medio de la agencia publicitaria

- 3.2 El INVU contrató durante setiembre 2017, los servicios de una agencia publicitaria y como parte de los citados servicios se encuentran contar con un grupo de empresas especializadas y con experiencia en materia de publicidad, promoción de ventas, mercadeo digital, producción de anuncios (medios tradicionales y animaciones), relaciones públicas e investigación de medios, para la producción de la pauta; así como para producciones que se puedan gestionar durante la ejecución del contrato.
- 3.3 No obstante lo indicado, se procedió a verificar a través de pagos realizados a la empresa contratista si algunos de esos pagos se encontraban alineados a las cláusulas cartelarias (que fueron objeto de estudio) y por ende a una estrategia de comunicación, publicidad, mercadeo, entre otras; obteniéndose como resultado que en el 100% de las Órdenes de Compra que acompañan los referidos pagos no se indicó a qué estrategia iba dirigida.
- 3.4 De forma seguida se incluye un cuadro que ilustra lo antes indicado:

Descripción	Facturas
Adquisición de 460 unidades de mascarillas reutilizables (cubre bocas)	5196
Adquisición de 200 unidades de audífonos para PC (Headset HP Gaming H500GS.	5197
Adquisición de botellas de Alcohol en gel con humectante para mano 250ml y 500ml.	4122
Alquiler de equipo y mobiliario para Stand para Feria textil Diseño de Moda Costa Rica Historia y Futuro, (2 backpanel, 2 pantallas de 42", 2 escritorios, 2 sillas, 4 sillas bajas, 2 arturitos, 2 basureros, 1 piso modular, 1 vinilo sobre pvc, Iluminación led).	5175 y 5193
Alquiler mensual de pantallas publicitarias para interiores (2 pantallas de 55", 1 pantalla de 58" 1 sistema de internet propio, Administración y transmisión de contenido, cambios de iluminación).	4728, 4767, 4885, 4989 y 5053
Alquiler de Totem Publicitario Audiovisual por 6 meses / Pantalla COVID-19 unidad de 55" con Rack a cielo suspendido. (Creación & Administración de Contenido. Requiere WiFi Provisto por Cliente. encendido y apagado).	4022, 4068, 4123, 4249, 4364, 4464, 4553, 4657, 4766, 4884, 4998 y 5062
Alquiler de equipo y mobiliario para los dos eventos realizados en Guararí de Heredia y Cristo Rey (1 pantalla led de 3x2 mts para exterior con estructura truss sin forro, 2 toldo 3x3 mts sencillo y planta eléctrica.	4850
Alquiler de equipo y mobiliario para acto Conexión Viva Los Yoses celebrada el 05 de julio (pantalla led 3x2ms, 1 toldo, 40 sillas plegables, 2 mesas plegables, planta eléctrica.	4555
Compra de accesorios para podio y reparación de la grada para el podio en madera, así mismo, incluye la decoración sencilla para podio.	4839
Compra de 5 pantallas verde publicitarias.	4938
Compra de podio para actividades – que tenga micrófono incorporado.	4154
Compra de Toldo Publicitario con logo.	4823
Decoración navideña mes de diciembre 2021.	5076
Decoración oficinas del INVU mes de setiembre (12 arreglo para puestos de atención, tres arreglos de pared con tela de bandera y cinta tricolor un arreglo artificial con elementos típicos para la recepción) en el costo se incluye transporte, montaje, desmontaje y materiales.	4792 y 5176
Bicentenario – mural bicentenario (decoración externa).	4699
Feria textil diseño de moda Costa Rica historia y futuro (inscripciones en participaciones).	5174

Descripción	Facturas
Servicio de catering para 12 personas, actividad celebrada el 12 de marzo en una finca en Tres Ríos (montaje de mesa buffet decorada, montaje completo en vajilla de loza y cristalería, mantelería blanca, servicio de un saloner, estación de bebidas, desayuno y almuerzo y 2 refrigerios).	4564
Reparación de grifo estaciones desinfección – Servicio de montaje de grifo automático.	4124
Sesión fotográfica para Presidencia Ejecutiva del INVU, Incluye: equipo técnico y maquillaje.	4006
Almacenamiento de datos - Actualización de datos – Hosting para formulario, Hospedaje para formularios de datos que se utiliza para la compañía de actualización de datos INVU – periodo 12 meses.	4003

3.5 En vista de lo expuesto en el numeral 3.3, se consultó a la Encargada de la Unidad de Comunicación Promoción y Prensa (UCP), sobre la alineación de los pagos realizados al contratista con la estrategia utilizada y sobre la ausencia de la indicación de la estrategia en las Órdenes de Compra. Al respecto se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. Sobre la alineación de los pagos realizados al contratista con una estrategia de comunicación, publicidad, mercadeo, entre otras, se facilitó a la Auditoría Interna el siguiente cuadro con la respectiva alineación. Veamos:

Descripción del pago realizado	Estrategia
Adquisición de 460 unidades de mascarillas reutilizables (cubre bocas)	<i>Acción entre todos nos cuidamos – COVID: material POP permitiera mantenernos sanos y que las personas pudieran utilizar tanto dentro de la Institución como fuera, exponiendo la marca INVU, por tal razón, cada material cuenta con la marca INVU, tal cual consta de isotipo y acrónimo según el Libro de Marca.</i>
Adquisición de 200 unidades de audífonos para PC (Headset HP Gaming H500GS).	<i>Acción de comunicación interna lejos pero conectados, material promocional, posicionamiento de identidad institucional dentro de las personas funcionarias. Material funcional que las personas pueden utilizar dentro y fuera de la Institución y generar recordación de marca.</i>
Adquisición de botellas de Alcohol en gel con humectante para mano 250ml y 500ml.	<i>Acción entre todos nos cuidamos – COVID: material promocional que permitiera mantenernos sanos y que las personas pudieran utilizar tanto dentro de la Institución</i>
Alquiler de equipo y mobiliario para Stand para Feria textil Diseño de Moda Costa Rica Historia y Futuro, (2 backpanel, 2 pantallas de 42”, 2 escritorios, 2 sillas, 4 sillas bajas, 2 arturitos, 2 basureros, 1 piso modular, 1 vinilo sobre pvc, Iluminación led).	<i>Estrategia Bicentenario, patrocinio en Feria, espacio para promocionar los Planes de Ahorro (Comprale un closet a tu ropa nueva). Aspectos logísticos propios de la organización de una feria. Ejemplo de ello: Expoconstrucción, Expocasa y otras similares.</i>

Descripción del pago realizado	Estrategia
Alquiler mensual de pantallas publicitarias para interiores (2 pantallas de 55", 1 pantalla de 58" 1 sistema de internet propio, Administración y transmisión de contenido, cambios de iluminación).	<i>Acción de comunicación externa para clientes. Aspecto logístico para informar a las personas visitantes y clientes sobre el quehacer del INVU, anuncios publicitarios de productos, mensajes informativos Material POP digital donde se exponen videos de diferentes campañas.</i>
Alquiler de Totem Publicitario Audiovisual por 6 meses / Pantalla COVID-19 unidad de 55" con Rack a cielo suspendido. (Creación & Administración de Contenido. Requiere WiFi Provisto por Cliente. encendido y apagado).	<i>Acción de comunicación externa para clientes. Aspecto logístico para informar a las personas visitantes y clientes sobre el quehacer del INVU, anuncios publicitarios de productos, mensajes informativos Material POP digital donde se exponen videos de diferentes campañas.</i>
Alquiler de equipo y mobiliario para los dos eventos realizados en Guararí de Heredia y Cristo Rey (1 pantalla led de 3x2 mts para exterior con estructura truss sin forro, 2 toldo 3x3 mts sencillo y planta eléctrica.	<i>Estrategia Bicentenario. Aspecto Logístico para la inauguración de proyecto Premio Nobel y Bono Comunal Guararí. Exposición de dos videos donde las personas beneficiarias cuentan el antes y después, y se observa el proceso del desarrollo del proyecto. Ambos videos se encuentran en redes sociales, estrenados ambos el día de la inauguración.</i>
Alquiler de equipo y mobiliario para acto Conexión Viva Los Yoses celebrada el 05 de julio (pantalla led 3x2ms, 1 toldo, 40 sillas plegables, 2 mesas plegables, planta eléctrica.	<i>Acción INVU ambiente. Aspecto Logístico, donde se posiciona a la Institución como referente de acciones ambientales a través del Corredor Biológico Interurbano María Aguilar, donde el Instituto ostenta la presidencia del Comité Local de dicho Corredor, siendo que la marca INVU es parte de esta iniciativa, se posiciona y refuerza que el INVU es quien preside y lidera dicho Corredor.</i>
Compra de accesorios para podio y reparación de la grada para el podio en madera, así mismo, incluye la decoración sencilla para podio.	<i>Posicionamiento de marca INVU. Aspecto Logístico, utilización de podio para actividades de inauguración o presenciales donde se destaque la marca INVU. Estrategia BTL</i>
Compra de 5 pantallas verde publicitarias.	<i>Acción A un click e INVU webinars, así como entrevistas virtuales a medios de comunicación. Aspecto Logístico para la visualización clara y nítida de murales virtuales INVU.</i>
Compra de podio para actividades – que tenga micrófono incorporado.	<i>Posicionamiento de marca INVU. Aspecto Logístico, utilización de podio para actividades de inauguración o presenciales donde se destaque la marca INVU. Material POP</i>
Compra de Toldo Publicitario con logo.	<i>Posicionamiento de marca INVU. Aspecto Logístico, utilización de podio para actividades de inauguración o presenciales</i>

Descripción del pago realizado	Estrategia
	<i>donde se destaque la marca INVU. Material POP</i>
Decoración navideña mes de diciembre 2021.	<i>Aspecto Logístico de decoración para motivar al personal con respecto a la celebración a las festividades navideña.</i>
Decoración oficinas del INVU mes de setiembre (12 arreglo para puestos de atención, tres arreglos de pared con tela de bandera y cinta tricolor un arreglo artificial con elementos típicos para la recepción) en el costo se incluye transporte, montaje, desmontaje y materiales.	<i>Aspecto Logístico de decoración para motivar al personal con respecto a la celebración del mes de la patria. Donde se destaque la marca INVU sin ser modificada, acompañada por elementos diferenciadores exclusivos de la época, que permitan posicionar y motivar tanto al personal sobre la misma, la cual va acompañada por material promocional, en este caso, con la campaña protagonista del bicentenario. Estrategia BTL</i>
Bicentenario – mural bicentenario (decoración externa).	<i>Estrategia Bicentenario, Aspecto Logístico de decoración para motivar al personal con respecto a la celebración del bicentenario – Protagonista del Bicentenario. Aspecto Logístico de decoración para motivar al personal con respecto a la celebración del mes de la patria. Donde se destaque la marca INVU sin ser modificada, acompañada por elementos diferenciadores exclusivos de la época, que permitan posicionar y motivar tanto al personal sobre la misma, la cual va acompañada por material promocional, en este caso, con la campaña antes mencionada. Estrategia BTL</i>
Feria textil diseño de moda Costa Rica historia y futuro (inscripciones en participaciones).	<i>Estrategia Bicentenario, patrocinio en Feria, espacio para promocionar los Planes de Ahorro (Comprale un closet a tu ropa nueva) estrategia BTL.</i>
Servicio de catering para 12 personas, actividad celebrada el 12 de marzo en una finca en Tres Ríos (montaje de mesa buffet decorada, montaje completo en vajilla de loza y cristalería, mantelería blanca, servicio de un salonero, estación de bebidas, desayuno y almuerzo y 2 refrigerios).	<i>Reunión encerrona organizada por la Presidencia Ejecutiva, tipo taller para conocer sobre gobierno corporativo sobre aspectos varios de la Institucionalidad. Aspecto Logístico de dicha reunión. Esta reunión se da en el marco de la campaña Protagonista del Bicentenario, donde en una actividad de in bounding de acercó a las autoridades a ser parte de las diferentes campañas internas y externas de la Institución.</i>
Reparación de grifo estaciones desinfección – Servicio de montaje de grifo automático.	<i>Estrategia INVU ambiental, Aspecto Logístico del material promocional en los contenedores informativos que explican las</i>

Descripción del pago realizado	Estrategia
	<i>formas de reciclaje. Estrategia BTL y material POP, parte de las acciones de la Comisión Ambiental.</i>
Sesión fotográfica para Presidencia Ejecutiva del INVU, Incluye: equipo técnico y maquillaje.	<i>Aspecto Logístico. Fotografías oficiales publicitarias del jerarca para Medios de comunicación, redes sociales, presentaciones oficiales.</i>
Almacenamiento de datos - Actualización de datos – Hosting para formulario, Hospedaje para formularios de datos que se utiliza para la compañía de actualización de datos INVU – periodo 12 meses.	<i>Aspecto Logístico de la estrategia de mercadeo digital Hacele un arreglito a tus datos, donde los clientes de Ahorro y Préstamo actualizan sus datos.</i>

Además, la Encargada de la UCP, agregó que:

“En los rubros anteriormente indicados en específico, si bien es cierto, de manera popular podría etiquetarse que la producción se sobre entiende únicamente a anuncios publicitarios, este concepto es erróneo, ya que en la producción se trata de la materialización de una estrategia de comunicación, publicidad o mercadeo, en dicha actividad intervienen la logística, impresión y coordinación con los diferentes proveedores.

Por ejemplo, en diferentes producciones como lo son producciones fotográficas a jerarcas que son utilizadas para promocionar su imagen en diferentes campañas como por ejemplo congresos, eventos virtuales donde representa a la Institución, redes sociales, entre otros.

De igual manera, sucede con las ferias de vivienda, donde uno de sus objetivos es el posicionamiento de marca según el sector que corresponda.

Así como la logística de cada una de las diferentes acciones o tareas que conlleve una estrategia o campaña de comunicación, publicidad o mercadeo.

Cabe resaltar que cada consulta realizada por la Auditoría corresponde a un aspecto propio de logística y por ende corresponde a la producción, para garantizar la imagen de la Institución, por lo que, dichas contrataciones se encuentran dentro los rubros antes mencionados.

De igual manera, debe destacarse que las solicitudes realizadas forman parte de estrategias como INVU Protagonista del Bicentenario, Lejos pero Conectados, Somos la Comunidad INVU para personas funcionarias del INVU, promoción de planes de ahorro así como posicionamiento de marca.”

- b. En relación con la ausencia de indicación de la estrategia en las Órdenes de Compra, de forma verbal manifestó que es una práctica que no se realiza, no obstante, a partir de lo expuesto en este estudio estará implementando esa práctica.

- 3.6 Al respecto la Norma 4.1 “*Actividades de Control*” de las Normas de Control Interno para el Sector Público, elaboradas por la Contraloría General de la República, establecen que:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.”

- 3.7 Uno de los efectos que se observa de la situación indicada, es que al no tener alineada la estrategia al gasto que se ejecuta, la información pierde consistencia, de ahí la importancia de establecer los controles para minimizar este tipo de riesgos.

Oportunidad de Mejora No. 2: Estrategia de mercadeo y cumplimiento de las metas

- 3.8 Para la contratación de la agencia publicitaria, la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa estableció metas para el logro de los objetivos planteados, siendo que estos objetivos se encuentran alineados con las estrategias (*estrategia de fidelización, estrategia de planes inactivos y estrategia protagonista del Bicentenario*), establecidas a nivel institucional.
- 3.9 En virtud de lo indicado anteriormente, se procedió a la verificación del cumplimiento de las metas establecidas para las estrategias, identificándose que estas no pudieron ser implementadas, debido a que en alguna medida no se contaba con los insumos que otras Unidades debían facilitar para poder cumplir con la implementación de la estrategia; adicionalmente, se procedió a analizar la congruencia de los objetivos planteados a nivel institucional con las metas propuestas para las estrategias de publicidad. Veamos:

Tabla no. 01
Estrategias de Mercadeo en la contratación de la Agencia Publicitaria
Objetivos y metas propuestos
vigentes

Estrategia de Mercadeo	Objetivo General:	Objetivo Específico	Estrategia	Meta
Estrategia de fidelización	Informar a las personas suscriptoras que inician su plan y aquellas que tienen 15 cuotas o menos, sobre la normativa, beneficios, pasos de los planes de ahorro y préstamo, formas de pago, entre otros.	1: Recordar a las personas suscriptoras sobre la normativa y las condiciones de su plan de ahorro.	Mitigar el desconocimiento de las personas suscriptoras a utilizar u plan	Disminuir en <u>un X%</u> de renuncia en las primeras 15 cuotas.
		2: Refrescar a las personas suscriptoras sobre la utilización de su plan de ahorro.	Refrescar a las personas suscriptoras sobre su plan de ahorro.	Disminuir en <u>un X%</u> de contratos inactivos en las primeras 15 cuotas
Estrategia de planes inactivos	Motivar a las personas suscriptoras que con planes de ahorro del INVU con 5 años inactivos a concluir su etapa de ahorro en todo el territorio nacional.	1.Promover en las personas suscriptoras con sus contratos maduros del 2017 al 2021 a solicitar su préstamo para construir su vivienda o inversión.	Motivar a las personas suscriptoras a utilizar u plan	Incremento de <u>un X%</u> en la colocación de créditos en el segundo semestre
		2.Recordar a las personas suscriptoras con contratos del 2017 al 2021 inactivos maduros las finalidades y opciones que tiene para su plan de ahorro.	Refrescar a las personas suscriptoras sobre su plan de ahorro.	Incremento de <u>un X%</u> en la colocación de créditos en el segundo semestre
Estrategia Protagonista del Bicentenario	Posicionar la marca INVU dentro del "top of mind" de la ciudadanía como la Institución líder dentro del sector vivienda, referente en urbanismo, soluciones de vivienda, financiamiento y cambio climático, siendo protagonista activo del bicentenario durante el 2021.	1.Destacar al INVU como protagonista del Bicentenario con diferentes campañas y acciones, en los tres ejes principales.	Recordar a la población el aporte del INVU en este Bicentenario	Contar con alcance de más de 1000 y una interacción mayor a 2.000 en Redes
		2.Posicionar la marca INVU en la ciudadanía como la Institución rectora en materia de ordenamiento del territorio, así como en soluciones de vivienda, financiamiento y cambio climático.	Proponer una agenda informativa a través de los canales oficiales del INVU sobre temas de interés	1. Contar con alcance de más de 1000 y una interacción mayor a 2.000 en Redes. 2. Al menos 7 notas durante el año. 3. Al menos 3 al año.
		3.Recordar a la ciudadanía de los productos financieros del INVU, en especial, los Planes de Ahorro y Préstamo con sus diferentes campañas.	Promocionar los servicios financieros del INVU en especial el Sistema de Ahorro y Préstamo	Según las necesidades Institucionales

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa.

De la tabla anterior se identificó en las metas propuestas las siguientes situaciones:

- a. Las metas establecidas en los objetivos Nos. 1 y 2 de la estrategia de fidelización no define el porcentaje de disminución de renuncia y contratos inactivos que se desean para la determinación y valoración de su cumplimiento.

- b. Las metas establecidas en los objetivos nos. 1 y 2 de la estrategia de planes inactivos no define el porcentaje de incremento de colocaciones de créditos que se desea para la determinación y valoración de su cumplimiento.
- c. En las metas relacionadas en los objetivos nos. 1 y 2 de la estrategia de protagonista del bicentenario se establece una meta de “*Contar con alcance de más de 1000 y una interacción mayor a 2.000 en Redes*”, la cual no detalla la interacción con quien, de qué, siendo que no presenta con la claridad para poder identificar su medición; adicionalmente en el objetivo no.3 se indica “*Según las necesidades Institucionales*”, se podría decir que esto no es una meta que pueda ser medible en virtud de que se deben definir cuáles son las necesidades de previo a fijar la meta
- 3.10 Es importante indicar que la meta por alcanzar, es un elemento clave para medir la eficiencia, eficacia y oportunidad de la calidad de servicios de la agencia publicitaria, como para cualquier otro servicio brindado, dado que contribuyen a su evaluación, sirven para la toma de las decisiones estratégicas y para generar las mejoras a los objetivos planteados a nivel institucional, requeridos para el buen desarrollo de las actividades que se ejecutan en la Institución, interna y externamente, es el principio de: “**Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar**”.
- 3.11 Sobre el particular, se consultó a la fiscalizadora del contrato, sobre los objetivos y metas planteados a nivel institucional para las estrategias. Al respecto indicó:

“Comunicación y promoción de ventas: Se realiza un cuadro con estrategias, es muy difícil generar nuevas estrategias dado que no existe una estrategia de ventas, que no ha logrado realizar la unidad. Lo que se está haciendo son campañas de recordación de que existimos.

Apoyar el lanzamiento de nuevos productos: se realiza cuando se va a las expo-vivienda, expo- textil, accesorios para video.

Promover el mantenimiento de productos actuales: campaña cero estrés, hágale un arreglo a sus datos.”

Además, se consultó sobre la ausencia de los factores en la definición de las metas, indicó:

Objetivo 1 y 2 Estrategia de fidelización “*Depende de la cantidad de personas que tengamos por colocación mensual, desconozco el dato.*”

Objetivo 1 Estrategia de planes inactivos “*Depende de la cantidad de personas que muestre la base de datos*”

Adicionalmente, mediante correo electrónico se consultó a qué obedece que las estrategias no se establece una meta en concreto, al respecto señaló:

“Efectivamente no se establecieron metas, porque le corresponde colocarla a los dueños de los productos, pasé la estrategia a DGPH, pero no me indicaron las metas, al no ser mi resorte indicarlo por desconocer si tienen un número al que deban de llegar, por eso, aunque en la estrategia se deban de contemplar, no puedo indicarles, adicional, las estrategias se hicieron, pero no se pudieron implementar como tal, porque no tuve realimentación al respecto.

Con respecto a la del Bicentenario, la meta tampoco se me dio en específico, por lo que, yo lo tomo según el POI que indica que tengo que tener un 70% de percepción positiva, sin embargo, como se lo he indicado a Planificación, debe de ser bianual, puesto que los estudios los hacemos cada dos años, entonces, hasta el 2023 monitoreamos todo lo actuado en 2021 y 2022, esto por los costos que genera.

Hemos tratado de revisar según el monitoreo las conversaciones de la gente de manera positiva y negativa, así como la exposición que tuvimos, esto lo podrán encontrar en el reporte que se encuentra en la carpeta y así vamos monitoreando de manera mensual lo que la gente piensa de nosotros.”

(El subrayado no pertenece al texto original)

Ante la declaración de parte de la fiscalizadora agregó que: “(…) pasé la estrategia a DGPH, pero no me indicaron las metas, (...) no tuve realimentación al respecto...”, el 2 de mayo de 2022 se gestionó por medio de la plataforma Teams una reunión virtual con la Jefe del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, para consultarle sobre el conocimiento de las estrategias de mercadeo suministradas por la UCP (estrategia de fidelización,

estrategia de planes inactivos y estrategia protagonista del Bicentenario, establecidas para el año 2021), así como de las metas. Al respecto señaló:

“... no tengo conocimiento de las estrategias indicadas porque no me han sido suministradas, desde hace varios años excluyeron al departamento de todo lo relacionado al tema, siendo que nosotros somos los más interesados en la existencia de publicidad en forma continua para el ofrecimiento de los productos.

Brindamos seguimiento al cumplimiento del porcentaje del 3% de renunciadas, el cual fue establecido por la Junta Directiva, siendo este un indicador de cumplimiento en el POI, a la fecha hemos estado cumpliendo con el indicador pese a no existir publicidad.

Ante la respuesta obtenida de parte de la Jefe del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, el 06 de mayo vía correo electrónico se procedió a solicitar a la fiscalizadora los requerimientos realizados (vía correo electrónico, oficio u otros medios), mediante el cual se solicitaron los insumos para las citadas estrategias al DGPF, indicando:

“Fue en una reunión que me solicitó la Gerencia General, siendo que el DGPF me indicara la meta como corresponde.”

- 3.12 Sobre el particular, en el punto c) de la norma 1.2 de las Normas de Control Interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE, establece que se debe garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, según lo indicado a continuación:

“1.2 Objetivos del SCI: El SCI de cada organización debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos:

(...)

c. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. El SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales (...).”

- 3.13 Por otro lado, la sub-normas No. 4.1.8 de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE), establecen lo siguiente:

“4.1.8 Definición de parámetros para la medición de resultados y la rendición de cuentas. En la fase de formulación presupuestaria el titular subordinado responsable, debe establecer los mecanismos y parámetros que permitirán medir el cumplimiento de la planificación anual y faciliten la rendición de cuentas sobre la utilización de los recursos y los resultados alcanzados. Para lo anterior deben definirse indicadores de gestión y de resultados en función de los bienes y servicios que brinda la institución y las metas establecidas, los cuales deberán ser aprobados por el jerarca.”

(El subrayado no pertenece al texto original)

- 3.14 La ausencia de las metas que desean ser alcanzadas no permite medir la eficiencia, eficacia y oportunidad de la calidad de servicios de la agencia publicitaria.

- 3.15 Es importante reiterar lo indicado en el párrafo 3.10, en relación a que la meta por alcanzar, es un elemento clave para medir la eficiencia, eficacia y oportunidad de la calidad de los servicios de la agencia publicitaria, es por ello que la Encargada de la Unidad de Comunicación Promoción y Prensa, debe tomar las medidas de control necesarias para que las metas puedan ser medibles.

En esta oportunidad de mejora no se estará emitiendo recomendaciones relacionadas con estrategias en vista de que en el informe de Auditoría no. AI-010-2020, se dirigieron recomendaciones a la Jefe del Departamento de Programas de Financiamiento DGPF, relacionadas con el tema, como por ejemplo las siguientes:

Recomendaciones

Elaborar un Plan Estratégico de Ventas integral, en el cual se definen las Unidades participantes (aportes), acciones a corto, mediano y largo plazo para llegar a cumplir con los objetivos institucionales. Los elementos

Recomendaciones

que lo conformen deben ser medibles, específicos, realistas, relevantes y en un período de tiempo determinado, además, de estar alineado al Plan Estratégico Institucional 2020 - 2025.

Elaborar en conjunto con las dependencias correspondientes estrategias dirigidas al mantenimiento de la cartera activa de clientes con la finalidad de minimizar las renunciaciones en los planes de ahorro y préstamo, además, dejar esas gestiones debidamente documentadas.

Elaborar en conjunto con las dependencias correspondientes estrategias dirigidas al mantenimiento de la cartera activa de clientes con la finalidad de minimizar las renunciaciones en los planes de ahorro y préstamo, además, dejar esas gestiones debidamente documentadas.

Fuente: Informe de Auditoría no. AI-010-2020

Oportunidad de Mejora No. 3: Expediente de Ejecución Contractual

- 3.16 Se procedió a la solicitud del expediente de ejecución contractual, con la finalidad de validar los controles existentes del contrato de la agencia publicitaria, identificándose que la fiscalizadora cuenta con archivos digitales con las actividades realizadas con el contratista, entre ellos reportes recibidos, estrategias, actividades realizadas, entre otros; por lo anterior, aunque se observan gestiones importantes por contar con la información que permita validar el cumplimiento de lo establecido en el cartel, es esencial realizar esfuerzos adicionales para contar con la documentación necesaria que permita validar el cumplimiento de lo establecido en las cláusulas contractuales, lo anterior, tal y como se indica en la siguiente normativa.
- 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.
- 3.17 Sobre el particular, se consultó a la fiscalizadora sobre el expediente de ejecución contractual. Al respecto, indicó: "(...) *todo se maneja por correo, como las campañas son nuevas se le dice el monto que se va a invertir y la agencia realiza la gestión solicitada.*"
- 3.18 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 establece 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.”

- 3.19 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.
- 3.20 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.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1 De conformidad con los resultados obtenidos, se formulan los siguientes comentarios:
- 4.2 La fiscalizadora de la contratación de los servicios de la agencia publicitaria, debe establecer los controles de la ejecución del contrato que fiscaliza y dejarlos documentados en un expediente de ejecución contractual, además de ser vigilante del cumplimiento de las cláusulas cartelarias.
- 4.3 La administración activa cuenta con un razonable proceso de control y seguimiento de la garantía de cumplimiento solicitada en el proceso de contratación.

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 los servicios de la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa y por ende de la labor de fiscalización en los procesos contractuales.

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

No.	Detalle de la Recomendación	Riesgo	Fecha de implementación
01	Establecer los controles que correspondan para que en los pagos que se realizan al contratista de la Agencia de Publicidad, se indique en las Órdenes de Compra la estrategia a la que va dirigido el pago. Ver Oportunidad de Mejora 1: Párrafos del 3.2 al 3.7	Alto	30 noviembre 2022
02	Elaborar el expediente de ejecución contractual relacionado con el contrato de la Agencia de Publicidad, el cual contenga los controles mínimos necesarios, con el fin de cumplir con lo establecido en el contrato suscrito y minimizar el incumplimiento legal en el proceso de fiscalización de la contratación. Ver Oportunidad de Mejora 3: Párrafos del 3.16 al 3.20	Alto	30 noviembre 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.

Lic. Rodrigo Quirós Torres
Profesional Especialista

Lic. Harvey Jaen Campos
Profesional Asistente

Henry Arley Pérez
Auditor Interno

CC: Control