



INFORME FINAL DE GESTIÓN

MGO. José Fabián Mora Chaverri

Subgerente General

Período del 13-01-2020 al 14-02-2022

Contenido

1. Presentación.....	3
2. Resultados de gestión	4
2.1 Referencia de la labor sustantiva de la Unidad o Departamento.....	4
2.1.1 Perfil del puesto	4
2.1.2 Organigrama – Ubicación de la Subgerencia	5
2.1.3 Marco Jurídico	7
2.1.4 Objetivos y principales responsabilidades de la Subgerencia	8
2.2 Cambios en el entorno durante el período.....	9
2.3 Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional	10
2.4 Principales logros alcanzados	10
2.5 Estado de los Proyectos.....	15
2.5.1 Estado de los activos	16
2.6 Administración de Recursos Financieros.....	16
3.Sugerencias para la buena marcha de la Institución	17
4. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones girado por la Contraloría General de la República.....	18
5. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones de otros órganos de control externo	18
6. Cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.....	19

1. Presentación

Este informe tiene como propósito dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno N° 8292 del 31 de julio de 2012, así como a la Resolución N° R-CO-61 del 24 de junio de 2005, publicada en La Gaceta N° 131 del 7 de julio de 2005, mediante la cual se emitió “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno – D-1- 2005-CO-DFOE”, específicamente en lo relacionado con la rendición de cuentas sobre la gestión del suscrito como Subgerente General del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, en adelante INVU, desde el 13 de enero de 2020 hasta el 14 de febrero de 2022.

El informe está dividido en secciones temáticas, según lo proponen tanto las directrices emitidas por la Contraloría General de la República (D-1-2005-CO-DFOE), como la “Guía para realizar Informe de Gestión” documento provisto por la Unidad de Talento Humano del INVU. Posterior a la sección denominada “Presentación” se encuentra la sección “Resultados de la Gestión”, la cual, a su vez, se subdivide en varios apartados; las siguientes secciones del informe comprenden “Sugerencias para la buena marcha de la institución”, “Estado actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República”, “Estado actual de las disposiciones o recomendaciones de otros órganos de control externo”, y finalmente, “Cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna” .

2. Resultados de gestión

En este apartado se informa sobre los aspectos más relevantes de la gestión realizada en la Subgerencia General entre enero de 2020 y febrero de 2022.

2.1 Referencia de la labor sustantiva de la Unidad o Departamento

El suscrito fue nombrado en el puesto de Subgerente General del INVU mediante Acuerdo de Junta Directiva JD-001-2020 del 9 de enero del 2020 en la Sesión Ordinaria N° 6422, Artículo II, Inciso 1) del 9 de enero del 2020, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 25, Inciso d) de la Ley Orgánica del INVU, N° 1788 del 24 de agosto de 1954, el artículo 6 de la Ley N° 4646 del 20 de octubre de 1970 y el artículo 6 de la Ley N° 5507 del 19 de abril de 1974.

Sobre la Subgerencia – Ley Orgánica del INVU

Artículo 29.- La Junta Directiva designará, con el voto favorable de no menos de cuatro de sus miembros, un Gerente que tendrá a su cargo la administración general del Instituto, de acuerdo con la ley y con las instrucciones que ella le imparta. Designará en la misma forma, un Subgerente que remplazará al primero en sus ausencias y tendrá además las funciones propias que la Junta Directiva y el Gerente le señalen. Ambos funcionarios deberán reunir los mismos requisitos exigidos a los miembros de la Junta Directiva.

Artículo 30.- El Gerente y el Subgerente quedarán sujetos a las mismas disposiciones que para los miembros de la Junta establecen los artículos 14 a 23 de la presente ley, en cuanto fueren racionalmente aplicables, dada la naturaleza de sus cargos y el origen de sus nombramientos. Los citados funcionarios serán nombrados por un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos. Serán inamovibles, salvo que, a juicio de la Junta y previa información, se hubiere comprobado que no cumplen debidamente su cometido. La remoción del Gerente y Subgerente sólo podrá acordarse con el mismo número de votos requeridos para su nombramiento.

2.1.1 Perfil del puesto

Objetivo de la Unidad/Departamento:

La Junta Directiva del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo en sesión ordinaria N° 6407, Artículo II, Inciso 1), celebrada el 3 de octubre de 2019, tomó acuerdo que literalmente dice:

“Con los votos a favor de Arq. Tomás Martínez Baldares, Ing. Edgar Jiménez Mata, Lic. Rodolfo Freer Campos, Arq. Lucía Artavia Guzmán, Arq. Eugenia Solís Umaña, y Lic. Alejandro Li Glau SE ACUERDA: Aprobar el siguiente PERFIL para el puesto de SUBGERENCIA GENERAL:

Síntesis del cargo

- Responsable de velar por el correcto direccionamiento del INVU en materia Administrativa, Financiera Contable, en apego a las políticas institucionales y de cumplimiento con nuestro Ordenamiento Jurídico.
- Jerárquicamente responde a la Junta Directiva a través de la Presidencia Ejecutiva, quien en conjunto con la gerencia asignará sus funciones y objetivos.
- Responde administrativamente a la Gerencia General a la cual debe dar apoyo y cumplir con las tareas que la Gerencia le solicite.

Habilidades Blandas

- Proactivo, con capacidades de tomar acciones y decisiones en pro de la Institución.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Lealtad a la institución.
- Actitud positiva, proactividad
- Asertividad.
- Capacidad de resiliencia y aceptación de observaciones y críticas constructivas.

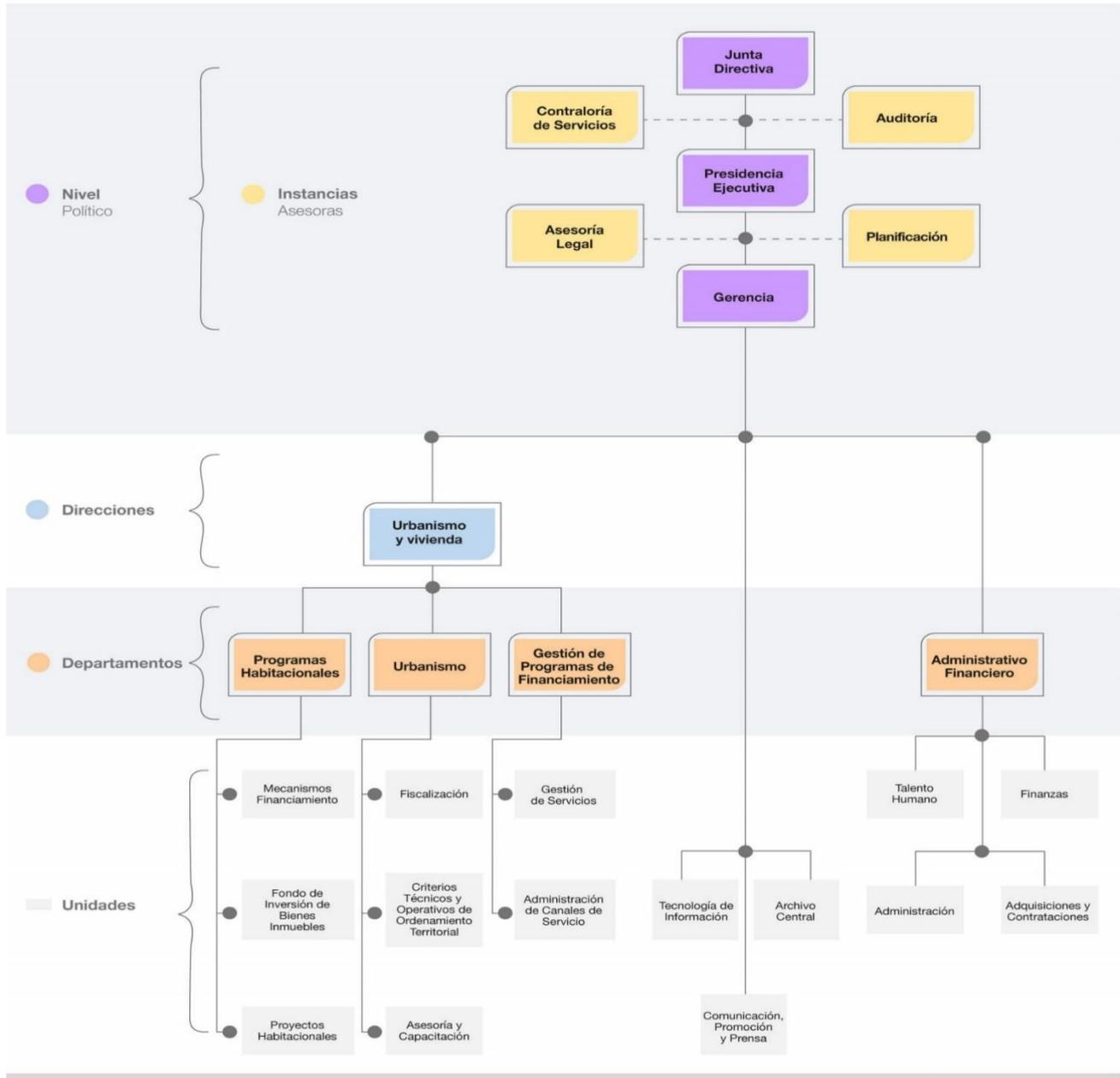
Formación Académica y Experiencia

- 5 años de experiencia como mínimo en posiciones de jerarquía o supervisión de procesos, con responsabilidades directas por los resultados de una empresa o institución. Administración de operaciones, auditoría, procesos y controles o afines.
- Al menos 3 años de experiencia en la ejecución de proyectos de inversión; experiencia de al menos 3 años en materia financiero contable, auditoría, contabilidad, control interno y procesos.
- Conocimiento de la normativa atinente con el funcionamiento de la administración pública.”

2.1.2 Organigrama – Ubicación de la Subgerencia

La Subgerencia se ubica, en el organigrama que se muestra a continuación, como parte de la Gerencia General. Tiene a su cargo directo únicamente una persona, quien realiza labores de asistente administrativa. En ocasiones la Subgerencia se apoya en los puestos de Profesional Asistente y Asesor Legal, quienes están a cargo de la Gerencia General.

Figura 1. Organigrama del INVU



Unidad Administrativa
 Línea de Asesoría
 Línea de Autoridad Formal

Unidad o proceso transitorio
 Línea desconcentración administrativa

Modernización del Estado
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-205-99 del 3 de noviembre de 1999.
 Modificado en oficio DM-162-2005 del 13 de septiembre de 2005.
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-558-12 del 24 de septiembre de 2012.
 Modificado por MIDEPLAN en oficio DM-174-13 del 5 de septiembre de 2013.
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-101-19 del 31 de enero del 2019.
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-746-2019 del 31 de mayo del 2019.

Fuente: Sitio web del INVU

2.1.3 Marco Jurídico

La Subgerencia rige su actuar con fundamento en leyes y normativa de diversa índole, se citan a continuación aquellas que se consideran más relevantes para su quehacer:

- Constitución Política de la República de Costa Rica.
- Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la función pública.
- Ley de Planificación Nacional y Política Económica No. 5525.
- Ley General de la Administración Pública No. 6227.
- Ley de Creación de la Autoridad Presupuestaria.
- Ley de la Eficiencia en la Administración de los Recursos Públicos No. 9371.
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131.
- Ley del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas No. 9635.
- Criterios y lineamientos generales sobre el proceso presupuestario del Sector Público.
- Clasificadores Presupuestarios del Sector Público emitidos por el Ministerio de Hacienda.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Ley de Control Interno No. 8292.
- Decreto Adopción e Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)
- Normas Técnicas Lineamientos Procedimientos de Inversión Pública.
- Normas técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE y sus reformas.
- Ley y Reglamento de Contratación Administrativa No. 7494.
- Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites No. 8220.
- Ley de Protección al Trabajador No. 7983.
- Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y sus reformas No. 7052.
- Ley de notificaciones Judiciales No. 8687.
- Código de Comercio.
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo No. 1788.
- Reglamento Autónomo de Organización y Servicio del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Ley No. 8448.
- Reglamento para Venta de Lotes INVU.
- Reglamento de inversiones INVU.

- Reglamento para la venta de lotes e inmuebles recuperados del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento para la aplicación del artículo 42 de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento para el permiso temporal de uso gratuito de inmuebles del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento de Construcciones del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento de Fraccionamiento y Urbanizaciones.
- Reglamento para el Establecimiento de Tarifas de Urbanismo.
- Reglamento de Organización y Servicio de la Ventanilla Única de la Dirección de Urbanismo.
- Reglamento de Renovación Urbana.
- Reglamento para Servicios Notariales.
- Reglamento de adquisición de bienes y servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento para Uso y Manejo de Fondos por Caja Chica.
- Reglamento sobre la Rendición de Cauciones en favor del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento para el Sistema de Ahorro y Préstamo del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento para Préstamos Hipotecarios de la Ley No. 8448.
- Reglamento para la venta de ahorro y préstamo a través de terceros.
- Reglamento para Préstamos Hipotecarios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento por Asignación de los Contratos de Ahorro y Préstamo.
- Reglamento de Anticipos por Sorteo del Sistema de Ahorro y Préstamo.
- Reglamento para la Venta de Lotes e Inmuebles Recuperados del INVU.
- Manual de Procedimientos del Proceso de Titulación de Bienes Inmuebles.

2.1.4 Objetivos y principales responsabilidades de la Subgerencia

La Presidencia Ejecutiva definió los siguientes objetivos en el instrumento de evaluación del desempeño, para la Subgerencia, para el año 2021 y 2022.

- Dar seguimiento al proceso para estar al día con los Estados Financieros institucionales auditados.
- Desempeñar activamente el rol de guía los procesos de toma de decisión de inversiones del SAP, como Subgerente y como integrante de la Comisión de Inversiones, para realizarlas de modo que sean lo más favorables a los intereses y necesidades institucionales.
- Liderar procesos de modernización del instituto para ser más ágil y eficiente en sus labores.
- Impulsar el proceso de mejora regulatoria.

Como complemento a los objetivos planteados en el instrumento de evaluación del desempeño, el suscrito se desempeñó como coordinador de las siguientes comisiones:

- Comisión de Inversiones
- Comisión de Mejora Regulatoria
- Comisión de Presupuesto- Presupuesto institucional año 2021 y 2022
- Comisión Tecnologías de Información
- Comisión de Becas

Adicionalmente, la Subgerencia tuvo a su cargo la atención de acuerdos de Junta Directiva de diversa índole, así como participación en diferentes empeños institucionales; en la sección “Principales logros alcanzados” se hace una síntesis de lo alcanzado en temas adicionales a los incluidos en los objetivos planteados en el instrumento de evaluación del desempeño.

2.2 Cambios en el entorno durante el período

La pandemia, la cual impactó el país a partir de marzo 2020, dos meses después de haber iniciado labores en la institución el suscrito, fue el cambio en el entorno más significativo. Como es sabido, la pandemia obligó a todas las instituciones del sector público, y a la población en general, adherirse a medidas sanitarias dentro de las cuales la implantación del teletrabajo fue una de las más importantes. El INVU, especialmente gracias al esfuerzo de la Gerencia General, la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa y la oficina de Salud Ocupacional, en conjunto con la Unidad de Tecnologías de la Información se supo adecuar rápida y efectivamente a la nueva realidad laboral que devino de la implementación de las medidas dictadas por el Ministerio de Salud. Sin embargo, la no presencialidad en el trabajo trajo consigo retos en cuanto a la efectividad de equipos de trabajo; para algunos temas, resulta más efectivo realizar una sesión de trabajo alrededor de una pizarra que una sesión virtual.

Como un cambio más palpable, también asociado con la pandemia, está la baja en las tasas de interés que ofrecen los bancos y el Ministerio de Hacienda a los entes interesados renovar o crear nuevas inversiones, tanto en el corto como en el largo plazo. La tasa básica pasiva, que durante el 2019 y los primeros dos meses del 2020 se movió entre un 6% y un 5.7%, pasó a moverse a guarimos entre 3.95% y 2.75%, para el período comprendido entre abril 2020 y enero 2022. La caída de las tasas provocó una disminución en los ingresos estimados y reales por intereses generados tanto en cuenta corriente como en títulos valores, lo cual alertó sobre la necesidad de valorar alternativas de inversión que pudiesen generar mayor rentabilidad.

Durante el año 2020, el Ministerio de Hacienda envió comunicados dirigidos a la Presidencia Ejecutiva del INVU en los cuales hacía ver la necesidad de aplicación de parte de la institución de la Ley N° 9371, Eficiencia en la administración de los recursos públicos (Caja única). Esta ley tiene como objetivo promover la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de los recursos financieros. En busca de esta finalidad, en la ley se establece que los recursos sujetos al ámbito de aplicación de esta, que constituyan superávit libre sujeto al principio de caja única del Estado, deben ser ejecutados por las entidades públicas estatales o no estatales, los órganos, los entes públicos y/o privados en un período máximo de dos años, contado a partir de la emisión por parte de la Autoridad Presupuestaria del dictamen declarativo de superávit libre. En aquellos casos en que la ejecución del superávit no se realice en el plazo establecido, los recursos se deben devolver al presupuesto de la República, con el objetivo de ser utilizados en la amortización de la deuda interna y externa de la Administración Central. El INVU ha externado su posición, legal y técnica, en relación con las obligaciones que se le plantean de parte de Hacienda, en el marco de la Ley N° 9371.

Finalmente, durante los dos años y un mes que comprendió el desempeño del suscrito en la institución se presentó un cambio de Presidente Ejecutivo, así como la salida y posterior ingreso de cuatro miembros de la Junta Directiva. Si bien el cambio en la Presidencia, así como la incorporación de nuevos directivos y directivas son situaciones normales en la vida de una institución, y el presidente y los directivos que se incorporaron han hecho una gran labor, se resalta la situación en sí dado que, durante dos lapsos y a falta de quórum estructural, no se realizaron sesiones de Junta Directiva, con lo cual la Administración del INVU, en su totalidad, debió ejecutar acciones necesarias en temas puntuales que requerían ser atendidos aún sin la ocurrencia de sesiones del órgano colegiado.

2.3 Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional

El INVU se encuentra en proceso de implementación de la Autoevaluación del sistema de control interno institucional; la Unidad de Planificación del instituto lidera el proyecto. Debido a lo anterior, no se realizó, de parte del suscrito, una autoevaluación formal del sistema de control interno, ni a nivel institucional ni funcional.

2.4 Principales logros alcanzados

Como preámbulo de esta sección y con el afán únicamente de establecer, de manera general, el punto de partida de la gestión se indica lo siguiente: a enero de 2020 los últimos Estados Financieros con los que contaba el instituto eran los correspondientes al año 2017, las auditorías externas de los períodos 2017 y anteriores emitieron informes con “Abstención de opinión”. Por otro lado, el INVU no contaba con un sistema de valoración de riesgos (SEVRI), a pesar de ser una herramienta básica de gestión de cualquier institución. En cuanto al Índice de Gestión Institucional (IGI) desarrollado por la Contraloría General de la República, para el periodo comprendido entre 2015 a 2019 el INVU obtuvo una nota entre 41 y 55, en escala 100, lo cual denota serias brechas en cuanto a la presencia o nivel de desarrollo de elementos basales para la gestión del instituto y de cualquier institución del sector público; para el 2019 la nota obtenida posicionó al instituto en el último cuartil, de un total de 160 instituciones. En adición, el Informe de Gestión de la persona que precedió en el cargo de Subgerente ofrece pocos elementos que se puedan considerar objetivos, con lo cual no se pudo tomar de parte del suscrito como un insumo que permitiera comprender la realidad de la institución, ni la identificación temprana de temas relevantes que presentaban atrasos o requerían atención inmediata. A excepción de la Comisión de Inversiones, para el resto de las comisiones que se coordinaron desde la Subgerencia existía, a enero de 2020, pocas o ninguna minutas o actas de reuniones ocurridas durante períodos anteriores recientes; esto de acuerdo con los libros de actas proporcionados por la asistente administrativa destacada en la Subgerencia.

SEVRI

La Subgerencia lideró un equipo de trabajo que, por medio de un esfuerzo coordinado con las unidades del instituto, entregó como resultado la implementación del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI). Durante el 2020 se trabajó en capacitación sobre Control Interno a las unidades, desarrollo del Marco Orientador, definición del marco conceptual para la identificación de riesgos, entre otras actividades. Mediante acuerdo de JD-031-2021 11 de febrero de 2021, según consta en el Artículo II, Inciso 1) del Acta de la Sesión Ordinaria N°6482 del 11 de febrero de 2021, se da por recibido el oficio SGG-070-2021 suscrito por la Subgerencia General, a la vez que se da por aprobado el Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI). Al amparo del Marco Orientador y gracias al trabajo realizado tanto por el equipo de implementación del SEVRI como por cada una de las unidades, se realizó, por primera vez, el trabajo de

identificación y valoración de riesgos a nivel de proceso; las unidades de manera posterior y ya habiéndose trasladado la responsabilidad del tema a la Unidad de Planificación, elaboraron un Plan de Acción con la intención de mitigar los riesgos identificados y priorizados. En la actualidad, la Unidad de Planificación se encuentra liderando la implementación de la Autoevaluación, como parte del Sistema de Control Interno.

Estados Financieros y aspecto contables

De forma periódica la Subgerencia presentó ante la Junta Directiva el avance del plan (SGG-088-2020) generado, en conjunto con la jefatura del Departamento Administrativo Financiero (DAF), en mayo de 2020, cuyo objetivo primordial era cerrar la brecha en la elaboración de Estados Financieros. La ejecución del plan conllevó entre otras cosas asignar recursos adicionales temporales al equipo de Contabilidad, obtener colaboración de otras unidades como la de Tecnologías de Información para resolver temas específicos, un seguimiento estricto sobre el avance, entre otras acciones. En el transcurso del año 2020, gracias a un trabajo extraordinario llevado a cabo por Contabilidad y Tesorería, se logró cerrar, contablemente, los años 2018 y 2019; a inicios del 2021 se cerró contablemente el año 2020. Conforme se cerraban los períodos, Contabilidad trabajó en la elaboración de los Estados Financieros.

Mediante el acuerdo de JD-003-2022, que consta en la Sesión Ordinaria N° 6523, VI, inciso 2) del 6 de enero del 2022, la Junta Directiva solicita al Despacho de la Subgerencia General que, a *“partir de esa fecha no presentar más informes sobre este asunto, siendo que la brecha de los estados financieros contables se ha cerrado y actualmente la Administración se encuentra en proceso de contratación para la Auditoría Externa 2020 y 2021”*.

Los Estados Financieros correspondientes al año 2020 se presentaron, en tiempo y forma, ante la Dirección General de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda. La Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131 establece a Contabilidad Nacional como el Órgano Rector del Subsistema de Contabilidad del Sistema de Administración Financiera; el artículo 94 de la citada ley establece la obligación de las entidades y los órganos de atender los requerimientos de información de la Contabilidad Nacional. De acuerdo con registros históricos, los de 2020 fueron los primeros Estados Financieros que el INVU presentó ante el órgano rector en material contable; lo anterior gracias, sobre todo, a un esfuerzo extraordinario realizado por el Departamento Administrativo Financiero y el equipo de Contabilidad. La Subgerencia no participó ni tuvo injerencia en la planeación ni preparación de Estados Financieros 2021, ni en su presentación ante Contabilidad Nacional.

Durante el 2020, así mismo, se creó y se le dio seguimiento, de consuno con la jefatura del Departamento Administrativo Financiero, a un plan de trabajo (SGG-077-2020) orientado a atender los riesgos inaceptables identificados por la Auditoría Externa del período 2017; 57 fue el total de riesgos inaceptables identificados por la Auditoría Externa de 2017, lo cual derivó en un informe con *“Abstención de Opinión”*. El informe de Auditoría Externa 2017 fue presentado ante el Órgano Colegiado en abril de 2020. De manera periódica se informó a la Junta Directiva sobre el avance en la atención de los riesgos, conforme ocurrieron las auditorías externas de los períodos 2018 y 2019 se incorporaron en el informe periódico los riesgos o hallazgos de los años citados.

En el último informe presentado ante la Junta Directiva (SGG-020-2022) se hace notar que 42 riesgos habían sido atendidos, del total de riesgos incluidos en los informes de auditoría externa del 2017 al 2019, quedando un total de 19 riesgos sin resolver, ya sea en proceso o por iniciar. Dentro de los temas más relevantes que han sido señalados en los informes de auditoría externa y que siguen en proceso de atención, es necesario señalar las conciliaciones bancarias, los registros en cuentas intermodulares y los auxiliares contables.

La Subgerencia tuvo a su cargo, junto con la jefatura del Departamento Administrativo Financiero, la fiscalización de las auditorías externas correspondientes a los períodos contables 2018 y 2019. Para ambos períodos, la firma auditora emitió un criterio de “Opinión con salvedades”, siendo la primera vez que el INVU obtiene una valoración diferente a la “Abstención de opinión”; al menos la primera vez que recuerden las personas que tienen más tiempo en el instituto y que han trabajado en temas financieros-contables. El logro en el cambio de opinión es resultado directo del trabajo de atención de los riesgos identificados en el informe de auditoría externa del período 2017, trabajo realizado por el equipo de Contabilidad, con la colaboración de la Tesorería y otras unidades.

Mediante oficio DFOE-SD-1871 (16099), del 16 de octubre de 2020, la Contraloría General de la República, comunica la finalización del proceso de seguimiento de la disposición complementaria derivada del informe emitido mediante oficio N° DFOE-AE-IF-13-2013, “Informe de la auditoría de carácter especial acerca de la liquidación presupuestaria del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo del periodo 2012”. La coordinación del trabajo requerido para poder atender lo solicitado en la disposición complementaria del citado informe estuvo a cargo de la Subgerencia, quien mediante SGG-146-2020 y adjuntos, presentó ante el órgano colegiado, en sesión del 6 de agosto de 2020, las certificaciones requeridas por el órgano contralor, las cuales, una vez aprobadas por la Junta Directiva, fueron remitidas a la Contraloría General de la República, dando como resultado el fin al seguimiento de la disposición. Sobre este mismo tema es importante destacar que, como parte de lo solicitado por el órgano contralor, el INVU contrató una empresa para realizar una revisión externa de calidad del trabajo de conciliación contabilidad-presupuesto. La firma KPMG Sociedad Anónima resultó adjudicada; la fiscalización estuvo a cargo de la Subgerencia General. En sesión del Órgano Colegiado del 6 de mayo de 2021 se conoce el informe final de la empresa KPMG -“Trabajo de atestiguamiento independiente sobre la razonabilidad del proceso de elaboración de liquidación presupuestaria 2018” . La firma auditora emite una “Opinión Calificada”, indicando *“En nuestra opinión, excepto por los asuntos señalados en la sección de “Bases para la Conclusión Calificada”, el proceso de elaboración de liquidación presupuestaria del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, al 31 de diciembre de 2018 es razonable, en todos sus aspectos importantes, de conformidad con la Resolución de la Contraloría General de la República R-DC-24-2012 y sus reformas.”* Se incluye en el informe de KPMG una serie de situaciones y recomendaciones por atender de parte de la administración del INVU.

Finalmente, sobre la atención de la disposición complementaria es necesario resaltar tres aspectos: lo primero es que queda pendiente atender algunas de las recomendaciones hechas por la firma KPMG; la Subgerencia brinda informe trimestral a la Junta Directiva sobre el estado de las recomendaciones. Lo segundo es que la atención de esta disposición era un tema antiguo para el INVU, se habían realizado esfuerzos anteriores para poder darlo por cerrado; inclusive contratando despachos contables para que realizaran parte del trabajo de conciliación. Tercero, y lo más notorio, es que el trabajo fue realizado enteramente por funcionarias de la institución, destacadas tanto en el área presupuestaria como contable; la jefatura del DAF participó activamente a la largo de todo el proceso.

Comisión de Inversiones

En la Sesión Ordinaria N°6475, Artículo VI, Inciso 1), celebrada el 12 de noviembre de 2020, se tomó por acuerdo aprobar el Reglamento de Inversiones del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo presentado por la Subgerencia, publicado luego en La Gaceta N° 293 del 15 de diciembre de 2020. El reglamento establece, entre otras cosas, las funciones de la Comisión de Inversiones y la Junta Directiva del INVU, así como las características de los títulos valores en los cuales está permitido que el instituto invierta. Con el respaldo que ofrece el Reglamento de Inversiones, así como la Ley Orgánica del INVU y criterios jurídicos emitidos por la Asesoría Legal del instituto, durante el 2020 se logró diversificar la cartera de inversiones del Sistema de Ahorro y de Préstamo (SAP), invirtiendo en títulos valores que se transan en el mercado regulado de valores, por medio de un Puesto de Bolsa Autorizado. Esta diversificación trajo consigo mejores rendimientos sobre las inversiones, lo cual deriva en

mayores ingresos para el SAP.

La Comisión de Inversiones, a partir de 2021, incorporó más variables al análisis que precede la recomendación de inversión que se presenta a la Junta Directiva; se deja evidencia del comportamiento histórico reciente de tasas como la básica pasiva, la de política monetaria, así como la curva soberana; a nivel interno se valora la composición actual de la cartera de inversiones, el comportamiento del flujo de efectivo, las renunciadas al SAP, entre otras. Tanto la Comisión de Inversiones como la Junta Directiva del INVU recibió, en 2020 y 2021, charlas impartidas por funcionarios del Puesto de Bolsa de Popular Valores, por medio de las cuales se puso a disposición información relevante sobre el funcionamiento del mercado bursátil y sobre títulos valores específicos, así como expectativas sobre el comportamiento de variables macroeconómicas para los años venideros. Todo lo anterior se consideran pasos correctos en el camino hacia una gestión más profesional y activa de la cartera de inversiones.

Por medio de Acto Administrativo SGG-AD-03-2022, la Subgerencia ordena a la Tesorería del instituto invertir el monto de 48 mil millones de colones según lo acordado por la Comisión de Inversiones en minuta N° 132. El acto administrativo en cuestión se realiza al amparo de Ley General de la Administración Pública, debidamente motivado y con la intención de salvaguardar el patrimonio institucional. El acto administrativo fue elevado a la Junta Directiva mediante oficio SGG-258-2021, y adjuntos, para su respectiva convalidación, la cual ocurre según evidencia el acuerdo de Junta Directiva JD-307-2021. La necesidad de actuar, en este caso, vía acto administrativo, deriva de la no existencia de quórum estructural en el órgano colegiado para la fecha de vencimiento de las inversiones por 48 mil millones de colones. Como elemento adicional sobre este tema, 40 mil de los 48 mil millones que vencían se deciden invertir en títulos valores de un emisor que en el pasado no ofertaba al INVU tasas de interés competitivas; en este caso, el emisor en cuestión no solo ofertó tasas de interés competitivas, sino las más altas para la mayoría de los plazos cotizados. El cambio en la competitividad de tasas del emisor, en particular, es resultado de gestiones realizadas por la Subgerencia, en conjunto con la Tesorería del instituto; se amplían así las opciones para diversificar la cartera de inversiones del SAP.

Otros Logros o Resultados

Comisión de Tecnologías de Información

- Definición y formalización de las funciones de la Comisión.
- Definición de matriz para la priorización de proyectos .
- Definición de formato de “Acta Constitutiva” que debe existir para cada proyecto.
- Alineamiento entre Plan Estratégico para las Tecnologías de Información (PETI) y el Plan Estratégico del INVU (PEI).

Comisión de Mejora Regulatoria

- Cumplimiento al 100 % del Plan de Mejora Regulatoria 2021 del INVU.
- Refinamiento del listado de trámites del INVU sujeto a ser incluidos en el Catálogo Nacional de Trámites.

Comisión de Presupuesto

- Coordinación efectiva de la formulación y aprobación del presupuesto del INVU para los años 2021 y 2022.

Comisión de Becas

- Propuesta de cambios al Reglamento de Becas fue enviada a la Comisión de Control Interno.
- Por primera vez se hizo una detección de necesidades de capacitación, tomando como insumo la información contenida en los instrumentos de evaluación del desempeño.
- Acercamientos con la Vicerrectoría de Extensión de la UNED y con el Colegio Federado de Ingenieros Y Arquitectos, derivaron acuerdos bilaterales para crear convenios entre organizaciones, por medio de los cuales los funcionarios del INVU puedan tener acceso a la oferta de capacitación de estos dos entes, los convenios están pendientes de ser materializados.

Los logros o resultados de las comisiones se obtuvieron gracias al trabajo de todos y cada una de las personas funcionarias del INVU que formaron parte de estos grupos coordinados por la Subgerencia. Se resalta el trabajo de la licenciada Martha Navarro quien, si bien no es parte formal de la Comisión de Presupuesto, es una pieza fundamental a lo largo de todo el proceso de elaboración y aprobación de los presupuestos institucionales.

Temas varios

- Elaboración, en conjunto con varias Unidades, de plan integral para dar atención a la compleja situación del pago de impuestos municipales de los bienes inmuebles del instituto. Presentado en sesión de Junta Directiva del N° 6528 del 10 de febrero de 2022, recibido a satisfacción de parte del órgano colegiado (JD-036-2022).
- Coordinación de fuerza de tarea que reversó 450 cuotas aplicadas dos veces, por error, en diferentes planes de ahorro. La aplicación doble se había identificado desde junio de 2019 y permanecía sin atención. Queda por atender los casos de los contratos de clientes que ya renunciaron o utilizaron su contrato para obtener un crédito, ambos son los menos. La resolución de este tema se aborda en la recomendación de la auditoría interna contenido en informe N° AI-008-2021. (Ver sección "Cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna").
- Salario Escolar 2004-2015: se atiende lo solicitado en GG-406-2020; se obtiene informe de despacho contable con la determinación de los montos que, de acuerdo con la normativa, correspondía pagar a los funcionarios del instituto, posterior a lo cual se obtiene criterio de despacho legal externo sobre aspectos legales relevantes en vista de lo resuelto por el despacho contable. Luego de superar un recurso de amparo interpuesto contra el suscrito, relacionado con este tema, se apertura un Acto Administrativo Sumario con el cual se inicia el procedimiento de intimación. Como órgano director-decisor se resuelve, conforme a la ley, las solicitudes de expediente y los alegatos de conclusiones interpuestos por los citados. Se emite acto administrativo ordenando al DAF cómo proceder en vista de las resoluciones emanadas y al amparo de la ley.
- Durante los primeros meses de 2021 se realizó por parte de la Subgerencia una consolidación de oportunidades para generar nuevos ingresos, oportunidades identificadas por las jefaturas de los diferentes departamentos y unidades.

2.5 Estado de los Proyectos

Se incluye en esta sección el estado de los proyectos en estado “En proceso” al 14 de febrero de 2022.

Es importante hacer notar que para cada una de las comisiones coordinadas por la Subgerencia un oficio fue enviado a los miembros de la comisión con copia a la Gerencia General y a la Auditoría Interna, en el cual se hizo ver las diferentes tareas o proyectos en proceso (SGG-021-2022; SGG-026-2022; SGG-029-2022; SGG-060-2022).

Proyecto		Estado	Pendiente
Módulo (ejecución)	Presupuesto	En proceso	<p>Correo enviado a Gerencia General y DAF el 13 de febrero de 2022 informando lo actuado y lo pendiente. En resumen:</p> <p><u>Pendiente:</u> recibir nueva cotización de parte del proveedor y proceder con la contratación</p> <p><u>Actuado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de flujograma donde se incluyen los procesos que se verán afectados por el nuevo módulo • Levantado de requerimientos, considerando opinión de UTI, Planificación, UAYC, Finanzas, Presupuesto • Varias reuniones con proveedor
Implementación	NICSP	En proceso	El proyecto de implementación de las NICSP es liderado por la jefatura del Departamento Administrativo Financiero, se presentan informes periódicos a la Junta Directiva.
Atención Auditorías Externas	riesgos	En proceso	Existen planes elaborados por la Unidad de Finanzas para los temas más relevantes que permanecen pendientes de atención. Es necesario hacer seguimiento sobre la ejecución de esos planes y sobre la atención de los demás riesgos. Este tema se refiere a los informes periódicos relacionados con SGG-077-2020.
Protocolo para inversiones corto plazo (JD- 017-2022)		En proceso	Por medio de SGG-035-2022, del 14 de febrero de 2021, se solicitó criterio a la Asesoría Legal del instituto sobre propuesta técnica elaborada por la Tesorería Institucional. Pendiente remitir propuesta a la Junta Directiva, una vez se reciba criterio legal.
Ley para potenciar el financiamiento y la inversión para el desarrollo sostenible, mediante el uso de valores de oferta pública temáticos		En proceso	<p>Por medio de SGG-289-2021 del 21 de diciembre de 2021 se solicitó criterio a la Asesoría Legal del instituto sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potestades y obligaciones (eventuales) que la ley establece a la institución. • Marco normativo institucional en relación con las eventuales potestades y obligaciones, ¿soporta el marco normativo institucional la aplicación de la Ley para potenciar el financiamiento y la inversión para el desarrollo sostenible, mediante el uso de valores de oferta pública temáticos? ¿Se requiere modificación al marco normativo actual?
Atención recomendaciones incluidas en informe “Trabajo de atestiguamiento independiente sobre la razonabilidad del proceso de elaboración de liquidación presupuestaria 2018” (JD-193-2021)		En proceso	El último informe de avance sobre este tema fue presentado a la Junta Directiva mediante SGG-019-2022. El Departamento Administrativo Financiera elaboró y da seguimiento a plan de acción para atender las recomendaciones (DAF-0011-2022).

Adicionalmente, mediante oficio SGG-024-2022, del 24 de enero de 2020, se solicitó a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones excluir al suscrito como fiscalizador de las contrataciones 2021 LA-000006-0005800001, 2021 CD-000059-0005800001 y 2021 CD-000057-0005800001, con lo cual no quedan temas pendientes en materia de fiscalización de contrataciones administrativas.

2.5.1 Estado de los activos

A continuación, el reporte de activos enviado el día 14 de febrero de 2022 a la Unidad de Administración, con copia a la Unidad de Talento Humano.

Cantidad	Descripción	# Activo	Estado
04	Silla color negro con metal	0527 /0480/ 0526/ 0518	Bueno
01	Mueble de madera color café claro tiene 6 gavetas	0521	Bueno
01	Mesa redonda color de madera con metal	8760/0522	Bueno
01	Recicladora color negro	3041	Bueno
01	Silla color negro con metal- Ergonómica	0524	Bueno
01	Aire acondicionado color blanco marca	0532	Bueno
01	Teléfono color negro marca Panasonic	2900	Bueno
01	Teléfono color blanco- línea interna – KX-TS580LX	516	Bueno
01	Monitor color negro marca Vizta RAF MF125001556	6141	Bueno
01	Laptop color gris, contiene cable y Mouse	3368	Bueno
01	Pizarra acrílica blanca	0531	Bueno
01	Escritorio verde claro con café – madera con metal	0518	Bueno
01	Mueble tipo biblioteca color verde claro tipo puertas de vidrio	0519/0790	Bueno
01	Mueble color café con 6 gavetas	0520/ 0777/ 4659	Bueno

2.6 Administración de Recursos Financieros

Como coordinador de la Comisión de Inversiones se actuó al amparo de Ley Orgánica del INVU y el Reglamento de Inversiones. No fueron asignados al suscrito recursos financieros en efectivo.

3.Sugerencias para la buena marcha de la Institución

En esta sección se incluyen sugerencias puntuales en los temas que se consideran más relevantes, siempre con el ánimo de contribuir al mejoramiento de la gestión del INVU.

Inversiones SAP

Se sugiere realizar la transición de una gestión pasiva a una gestión activa de la cartera de inversiones del SAP, lo que se resuelva en relación con el acuerdo JD-017-2022 resultará fundamental en esta transición.

Consejo Técnico Consultivo (CTC)

Activar el CTC y darle un rol preponderante en la toma de decisiones institucionales. En ese consejo se puede dar a conocer el avance del PEI, el estado de proyectos clave para la institución, acordar la asignación de recursos a los diferentes proyectos, establecer prioridades a las diferentes unidades, entre otras cosas.

Gobierno Corporativo

Acelerar el proceso de implementación de Gobierno Corporativo, una vez se haya logrado un nivel de madurez adecuado en la Junta Directiva, se requiere sin duda llevar las buenas prácticas de gobierno corporativo al resto de la organización, iniciando por la Gerencia General.

Sostenibilidad Financiera del INVU

De acuerdo con ejercicio realizado por la Subgerencia y puesto en conocimiento de la Gerencia General, DAF y Planificación, los recursos de la Ley 8448 que son incorporados al presupuesto del INVU serán insuficientes en 2026 para hacerle frente a los gastos que estos recursos financian, lo anterior con base en los registros de los montos trasladados y ejecutados durante los últimos 15 años y asumiendo que la tendencia se mantiene en los próximos. Es de vital importancia emprender como un proyecto institucional la atención de las disposiciones emanadas en “el Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Capacidad de Gestión Financiera del INVU” emitido por la Contraloría General de la República, en lo particular la que apunta a la Sostenibilidad Financiera.

Retos en materia contable-financiera

Se requiere un plan que contenga los diferentes planes ya existentes y que apuntan a temas contables-financieros. Adicional al plan integrado se requiere contar con claridad sobre la responsabilidad en la toma de decisiones, supervisión y seguimiento en temas contables-financieros, este tema se debe enfocar desde la perspectiva de Gobierno Corporativo. Indudablemente se requerirá tomar decisiones en materia de recursos adicionales de manera que se pueda resolver en un tiempo razonable los retos que permanecen en esta materia, sobre todo las conciliaciones bancarias.

Gestión de proyectos

Se considera necesario realizar los proyectos institucionales en apego a alguna metodología de gestión de proyectos, por medio de la cual se mejore la eficiencia y efectividad.

Cultura organizacional

Se sugiere aplicar un diagnóstico de cultura organizacional, definir las áreas de mayor urgencia y elaborar un plan de acción orientado a identificar y reforzar los comportamientos individuales y grupales que con el paso del tiempo generarán cambios positivos en la cultura organizacional.

Análisis de datos

Otra recomendación es la de aumentar los conocimientos, las habilidades y las destrezas de los generadores de información y de los tomadores de decisión en cuanto al análisis de datos, con los cuales ya cuenta la institución.

Alianzas público-privadas

En consideración de la posibilidades y obligaciones normativas de la institución, la disponibilidad de un gran número de bienes inmuebles, la experiencia y conocimiento que reside en el instituto y sus funcionarios en cuanto al desarrollo de proyectos habitacionales, pero también en consideración de las limitaciones financieras actuales del INVU, se identifica en las alianzas público-privadas un mecanismo ideal para llevar a cabo proyectos de inversión.

4. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones girado por la Contraloría General de la República

No existen disposiciones emanadas por la Contraloría General de la República, designadas a la Subgerencia, en estado pendiente.

Como complemento en esta sección se indica que mediante oficio N° DFOE-CIU-IF-00007-2021 la Contraloría General de la República emite el Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Capacidad de Gestión Financiera del INVU. En el mencionado informe se emanan 6 disposiciones, la Subgerencia elaboró un plan general de atención a las disposiciones en el informe incluidas, la cuales están asignadas a la Presidencia Ejecutiva y a la Gerencia General; el plan general de atención fue acogido por los destinatarios de las disposiciones.

5. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones de otros órganos de control externo

No existen pendientes en esta materia

6. Cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna

Informe Auditoría	Recomendación	Riesgo Inherente	Estado	Observaciones
AI-005-2021	Realizar y dejar documentado un análisis de costo beneficio, con la finalidad de valorar si se debe continuar con las acciones de mejora al sistema SIAF o bien si es procedente realizar las gestiones necesarias para la adquisición de un nuevo módulo de Presupuesto que permita su integración con los demás sistemas de información financiera y administrativa del INVU.	Alto	En proceso	Ver proyecto "Módulo presupuesto"
AI-003-2020	Para la Comisión de Tecnología de Información: Definir a la mayor brevedad la viabilidad y las necesidades de la cartera de proyectos solicitados a la Unidad de Tecnología de Información, según los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI).	Alto	Atendida	Minuta 8 Comisión de Inversiones
IA-AR-017-2019	Establecer e implementar un plan de acción que permita que la Autoevaluación del Sistema de Control Interno	Alto	Trasladada a Planificación	Ver comentarios en "SEVRI"
AI-008-2021	Instruir a quien corresponda y dejar documentada, la elaboración de los expedientes cumplan con ciertas condiciones. Elaborar un cronograma final en el cual se observen las acciones, plazos a ejecutar para el proceso de recuperación de las sumas duplicadas, así como los funcionarios y/o unidades encargadas de realizar las actividades y el seguimiento correspondiente.	Alto	Cumplida	SGG-062-2022 se da por atendida girando la instrucción correspondiente y a la vez, solicitando el cronograma correspondiente al Depto. Gestión Programas de Financiamiento y la Unidad de Finanzas.

Como elemento adicional en esta sección, se informa que la Subgerencia, atendiendo requerimiento de la Auditoría Interna del INVU, ordenó en diciembre de 2021 la apertura de una Investigación Preliminar para lo cual designó a los funcionarios a cargo de llevar tal investigación. Al 14 de febrero de 2022 no se había recibido informe de parte del órgano investigador con lo cual se instruyó enviar la resolución directamente a la Gerencia General para que proceda según corresponda.

Agradecimiento

Extiendo un sincero agradecimiento a cada una de las personas funcionarias del INVU con quienes tuve la oportunidad de trabajar día a día.

MGO. Fabián Mora Chaverri